ODEMILSON FERNANDO SENTANIN

**Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de
desempenho em uma empresa pública de pesquisa e
desenvolvimento**

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo para a obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento
Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos
2012

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Atendimento ao Usuário do Serviço de
Biblioteca – EESC/USP

S478d Sentanin, Odemilson Fernando.
 Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento. / Odemilson Fernando Sentanin; orientador Fernando César Almada Santos. São Carlos, 2012.

 Tese - Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organização e Gestão do conhecimento)-- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2012.

 1. Recursos humanos. 2. Avaliação de desempenho. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Trabalho em equipe. 5. Cultura organizacional. 6. Pesquisa e desenvolvimento. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **ODEMILSON FERNANDO SENTANIN**.

Título da tese: "Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento".

Data da defesa: 29/05/2012

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **Fernando César Almada Santos (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Prof. Dr. **Marcelo Seido Nagano**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Prof. Dr. **Mário Otávio Batalha**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Profª. Drª. **Rosani de Castro**
(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho/UNESP - campus de Bauru)

Prof. Dr. **Charbel José Chiappetta Jabbour**
(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho/UNESP - campus de Bauru)

Resultado:

Aprovado

Aprovado

Aprovado
Clor Batalla

Aprovado

Aprovado

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Prof. Titular **Henrique Rozenfeld**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação
Prof. Associado **Paulo Cesar Lima Segantine**

A Deus, fonte de vida,
por intercessão de
Nossa Senhora Aparecida.

Dedico este trabalho aos meus pais Izael e Maria José, à minha esposa Elisângela, pela paciência, ajuda, conselhos, confiança, incentivos e amor que deles recebi e, também ao meu filho Fernando pelos constantes sorrisos, alegria e carinho que renovavam minhas energias.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fernando César Almada Santos, por todo seu apoio, paciência e orientação durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Doutor Álvaro Macedo da Silva, Chefe Geral da Embrapa Instrumentação no início deste trabalho, por acreditar em meu potencial, pela oportunidade e incentivo.

Ao Doutor Luiz Henrique Capparelli Mattoso, atual Chefe Geral da Embrapa Instrumentação, pelo apoio e incentivo.

Aos funcionários da Embrapa Instrumentação e do Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa (DGP), pelo auxílio nas respostas dos questionários aplicados.

Ao meu irmão e amigo Oelcio, sua esposa Elisângela, pelo apoio e incentivo e aos meus sobrinhos Leonardo e Mariana pela alegria e carinho.

Ao meu amigo Luiz Fernando Ferreira, pela atenção e incentivo.

Aos demais funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, pelo apoio e atenção.

Ao Professor Doutor Marcelo Nagano, pelo auxílio na fase quantitativa desta pesquisa.

A todos que, de forma direta e indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço a todos. Meu muito obrigado.

RESUMO

SENTANIN, O. F. (2012). **Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento**. 2012. 196 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

Esta tese tem por objetivo investigar como as dimensões estratégicas da gestão de recursos humanos – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional – contribuem para o processo de gestão de desempenho na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, com propostas de ações que auxiliem as organizações que realizam processos de inovação e gestão do conhecimento, a avançarem em práticas organizacionais que possibilitem a utilização da gestão de desempenho como uma ferramenta eficaz na consecução de sua estratégia. A partir de uma fundamentação teórica, objetivando a consolidação dos principais conceitos utilizados na pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo constituindo-se de uma fase qualitativa e outra quantitativa. As variáveis definidas em função da fundamentação teórica foram utilizadas para análise dos resultados obtidos com a aplicação de uma *survey* junto aos funcionários da Embrapa Instrumentação e aos Setores de Gestão de Pessoas – SGP das unidades de pesquisa da Embrapa. A fase qualitativa constituiu-se de um estudo de caso na própria Embrapa com a participação do Departamento de Gestão de Pessoas da empresa. Os resultados possibilitam constatar a importância da contribuição das dimensões estratégicas de recursos humanos para a efetividade do processo de avaliação de desempenho como ferramenta que auxilia na consecução da estratégia organizacional.

Palavras-chave: recursos humanos, avaliação de desempenho, aprendizagem organizacional, trabalho em equipe, cultura organizacional, pesquisa e desenvolvimento.

ABSTRACT

SENTANIN, O. F. (2012). **Strategic dimensions of human resources and performance management in a public company for research and development**. 2012. 196 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

This thesis aims to investigate how the strategic dimensions of human resource management – teamwork, organizational learning and organizational culture – contribute to the process of performance management at Brazilian Agricultural Research Corporation – Embrapa, with proposals for action that help organizations that carry out processes of innovation and knowledge management, to move forward in organizational practices that allow the use of performance management as an effective tool in achieving its strategy. From a theoretical basis, aiming at the consolidation of key concepts used in the research, it was conducted a field survey composed by a qualitative and a quantitative phase. The variables derived from theoretical foundation were applied to analyze the results obtained with the application of a survey among the employees from Embrapa Instrumentation and People Management Sectors from Embrapa's units. The qualitative phase consisted of a case study of Embrapa itself with the participation of the People Management Department. The results allow to establish the importance of the contribution of the strategic dimensions of human resources for effectiveness of the process of performance evaluation as a tool that assists in the achievement of organizational strategy.

Keywords: human resources, performance evaluation, organizational learning, teamwork, organizational culture, research and development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho	24
Figura 2 - Estrutura organizacional da Embrapa	99
Figura 3 - Estrutura organizacional da Embrapa Instrumentação	101
Figura 4 - Tela principal do sistema informatizado do SAAD-RH	113
Figura 5 - Tela referente às informações de cada atividade planejada para o funcionário	113
Figura 6 - Relações entre os processos de desenvolvimento na carreira da Embrapa	116
Figura 7- Modelo conceitual da pesquisa	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Intensidade de concordância para os conceitos de recursos humanos	142
Tabela 2 - Intensidade de concordância para os conceitos de avaliação de desempenho	144
Tabela 3 - Coeficientes de correlação de Spearman – relação entre conceitos específicos de recursos humanos e de avaliação de desempenho em função do alinhamento estratégico e das dimensões estratégicas de recursos humanos	148
Tabela 4 - Valores obtidos como critério de seleção de fatores	151
Tabela 5 - Variáveis excluídas da análise fatorial	151
Tabela 6 - Cargas fatoriais das variáveis consideradas na pesquisa	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores decisivos para o alinhamento estratégico da gestão de recursos humanos	27
Quadro 2 - Gestão de recursos humanos: abordagens e perspectivas evolutivas	29
Quadro 3 - Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos	37
Quadro 4 - Trabalho em equipe como dimensão estratégica de recursos humanos	41
Quadro 5 - Aprendizagem organizacional como dimensão estratégica de recursos humanos	50
Quadro 6 - Cultura organizacional como dimensão estratégica de recursos humanos	53
Quadro 7 - Práticas relativas à área de recursos humanos para gerir criatividade e inovação nas empresas	68
Quadro 8 - Avaliação de desempenho: abordagens e perspectivas evolutivas	74
Quadro 9 - Principais características do processo de avaliação de desempenho	78
Quadro 10 - Práticas e intervenções organizacionais que criam uma cultura de feedback de desempenho	87
Quadro 11 - Objetivos e diretrizes estratégicas da Embrapa	97
Quadro 12 - Centros de pesquisa da Embrapa	98
Quadro 13 - Mudanças apresentadas no novo modelo de gestão de pessoas da Embrapa ..	103
Quadro 14 - Etapas e responsabilidades de cada fase do SAAD-RH	112
Quadro 15 - Benefícios do SAAD-RH	114
Quadro 16 - Distribuição das competências por cargos	115
Quadro 17 - Variáveis referentes à caracterização dos respondentes	123
Quadro 18 - Variáveis, referências bibliográficas e conceitos explorados nos Capítulos 2	124
Quadro 19 - Variáveis, referências bibliográficas e conceitos explorados nos Capítulos 3	126
Quadro 20 - Questões utilizadas no levantamento de dados qualitativos	134
Quadro 21 - Variáveis finais por conceito, analisadas no trabalho	141
Quadro 22 - Cenários organizacionais da Embrapa	157

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fluxo de resposta durante o período de coleta de dados	130
Gráfico 2 - Percentual de respondentes por cargo da Embrapa	137
Gráfico 3 - Percentual de respondentes por tempo de serviço na Embrapa	137
Gráfico 4 - Percentual de respondentes por área de atuação na Embrapa	138
Gráfico 5 - Percentual de respondentes lotados no Setor de Gestão de Pessoas da Embrapa	138
Gráfico 6 - Percentual de respondentes avaliadores de desempenho na Embrapa	139

LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Avaliação Complementar

CNPDIA – Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária

EAF – Escore de Avaliação Final

ECom – Escore de Competências

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPP – Escore para Progressão Salarial por Mérito

NOR – Nível de Obtenção de Resultados

PDE – Plano Diretor da Embrapa

PDU – Plano Diretor da Unidade

PPA – Peso por Atividade

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SAAD-RH – Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual

SAU – Sistema de Avaliação de Unidades

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	22
1.2 Estrutura do trabalho	23
2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO E DIMENSÕES	25
2.1 Evolução da gestão de recursos humanos	25
2.2 Dimensões competitivas de recursos humanos	33
2.2.1 Trabalho em equipe	39
2.2.2 Aprendizagem organizacional	42
2.2.3 Cultura organizacional	51
2.3 Gestão de recursos humanos em empresas públicas	53
2.4 Gestão de recursos humanos e inovação	57
2.4.1 Gestão do indivíduo	61
2.4.2 Gestão do grupo	63
2.4.3 Gestão da organização	64
2.4.4 Gestão do ambiente	66
2.5 Considerações finais	67
3 GESTÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	70
3.1 Avaliação de desempenho	70
3.2 Modelos de avaliação de desempenho	80
3.3 Avaliação de desempenho e competências	84
3.4 Gestão de desempenho em empresas públicas	89
3.5 Considerações finais	94
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	95
4.1 Ambiente de pesquisa	95
4.1.1 A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa	95
4.1.2 A Embrapa Instrumentação	99

4.1.3 A área de recursos humanos na Embrapa	102
4.1.4 Avaliação de desempenho na Embrapa	108
4.2 Metodologia de pesquisa	117
4.2.1 Modelo conceitual	119
4.2.2 Fase quantitativa	120
4.2.3 Fase qualitativa	131
4.3 Considerações finais	135
 5 RESULTADOS	 136
5.1 Análise dos resultados da fase quantitativa	136
5.1.1 Análise univariada	139
5.1.2 Análise bivariada	147
5.1.3 Análise multivariada	149
5.2 Análise dos resultados da fase qualitativa	155
5.2.1 Alinhamento da administração de recursos humanos à gestão estratégica da Embrapa	155
5.2.2 Dimensões estratégicas de recursos humanos na Embrapa	160
5.2.3 Relações entre a gestão de desempenho e dimensões estratégicas de recursos humanos na Embrapa	163
5.3 Considerações finais	166
 6 CONCLUSÕES	 167
6.1 Quanto aos objetivos de pesquisa	167
6.2 Quanto às contribuições ao estado da arte do tema de pesquisa.....	170
6.3 Quanto às limitações e possibilidades de continuidade	173
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 174
 APÊNDICE I – Mensagem encaminhada aos funcionários da Embrapa Instrumentação e Setores de Gestão de Pessoas da Embrapa apresentando a pesquisa ..	 185
APÊNDICE II – Questionário utilizado na pesquisa	187
APÊNDICE III – Divisão de blocos para aplicação do questionário	194

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças impostas pelo ambiente competitivo refletem diretamente no contexto organizacional, forçando as organizações a buscarem mecanismos para se ajustarem rapidamente a esse ambiente. Suas estratégias e seus modelos de gestão devem ser constantemente revistos e ajustados, alinhando seus processos e suas competências ao cenário interno e externo em que a organização está inserida.

Essa situação, associada às necessidades práticas e instrumentais das organizações, afetam diretamente a formulação do conceito de estratégia (SILVA e VIZEU, 2007) e, por consequência, todas as áreas e setores internos da organização também são diretamente afetados. Segundo Drucker (1998), o sucesso para a formulação da estratégia global envolve os aspectos: estratégia, cultura organizacional e as pessoas que compõem a organização.

Paralelamente, o surgimento de novas tecnologias contribui diretamente para esse ambiente em constante transformação, refletindo nas práticas e formas de organização do trabalho. Em função desse cenário dinâmico, complexo e marcado por incertezas, a informação e o conhecimento constituem-se recursos estratégicos para uma organização manter-se competitiva, com respostas imediatas às mudanças impostas pelo ambiente.

Nesse sentido, uma das questões que permeiam esses processos de mudanças organizacionais e estão diretamente relacionadas ao sucesso organizacional é definir qual o efetivo papel da área de recursos humanos dentro do contexto estratégico das organizações.

Lacombe e Chu (2008) destacam que a estratégia escolhida por uma organização, associada aos recursos disponíveis e ao grau de influência dos diversos fatores institucionais podem ter grande impacto para a implementação das políticas e práticas de recursos humanos e para os resultados alcançados.

Jabbour (2007) alerta, ainda, para a necessidade de práticas de recursos humanos apropriadas às necessidades emergentes das organizações em decorrência dessas constantes transformações.

Sentanin e Santos (2009) enfatizam a necessidade de ajustes nessa área, de modo que ela esteja alinhada ao modelo estratégico de negócios da organização e participe diretamente em seu processo estratégico.

Entretanto, apesar de uma evolução perceptiva nos últimos anos, ainda é muito comum nas organizações a visão de recursos humanos como um sistema fragmentado, com entendimentos parciais sobre seu significado e sua importância estratégica.

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) relatam que os padrões de relacionamento entre as organizações e seus empregados, mediados e administrados pela área de recursos humanos, sofreram significativa evolução no decorrer do último século. Em função dessa evolução os modelos de gestão de pessoas também vêm sofrendo transformações e adquirindo maior importância nas organizações.

Originado a partir de uma administração burocrática e controladora, o Departamento de Pessoal controlava todas as práticas referentes à “vida” do funcionário dentro da organização (admissão, demissão, controle funcional). A evolução dos estudos sobre o comportamento humano e o novo ambiente competitivo forçaram as organizações a incorporarem novas estratégias em suas práticas de gestão, surgindo assim, o Departamento de Recursos Humanos, que focava suas atividades no planejamento de alocação de pessoas, treinamento, técnicas de recrutamento e seleção, avaliação e políticas de remuneração e benefícios.

As novas concepções acerca do papel dos indivíduos na organização, passando a ser considerados como principal ativo intangível da organização, aliadas à importância do conhecimento e da informação como um valor estratégico, contribuíram para o aumento da importância das pessoas nas organizações, forçando as organizações a repensarem suas práticas de gestão voltadas a uma visão sistêmica e aprendizagem organizacional.

Em decorrência desse novo ambiente, a própria terminologia “Departamento de Recursos Humanos” passou a ser questionada (GIL, 2001), surgindo a denominação “Gestão de Pessoas”, cujo objetivo é possibilitar o fluxo das informações e o desenvolvimento das competências, com a criação de um ambiente organizacional voltado para a aprendizagem, a experimentação e a participação, enfatizando práticas motivacionais de qualidade de vida, comunicação e desenvolvimento organizacional. Associado a isso, esse novo modelo de gestão de pessoas também foca na formação e desenvolvimento de novos profissionais que se enquadrem nas necessidades da organização.

Para este trabalho, no entanto, será adotado o termo “recursos humanos” para facilitar o entendimento em termos de evolução e conceitos associados, apesar da tendência de incorporação da abordagem “Gestão de Pessoas” pelas empresas, como será discutido posteriormente.

Esse novo contexto, em que está inserida a área de recursos humanos, no qual são adotadas ações que propiciam melhor desempenho e confiança mútua entre equipes de trabalho, maior participação dos funcionários nas tomadas de decisões, redução de níveis hierárquicos, foco no longo prazo e desenvolvimento de carreiras, demonstra claramente a importância dessa área como facilitadora e apta a oferecer um ambiente próprio para o processo de aprendizagem organizacional.

A nova visão do funcionário como um ativo estratégico na organização requer desse novo modelo, práticas de gestão que estimulem a criação de equipes de trabalho, favorecendo um clima de confiança entre os funcionários e possibilitando o compartilhamento de conhecimentos.

A formação e o mapeamento de competências da organização é outro papel importante que a área de recursos humanos deve conduzir e efetivar, como setor estratégico na organização. Por outro lado, o processo de aprendizagem e gestão do conhecimento nas organizações também possibilitam às organizações desenvolverem as competências necessárias para a execução de sua estratégia.

A partir da definição da área de recursos humanos com um papel estratégico dentro de uma organização, torna-se imprescindível que existam estratégias que possibilitem à organização internalizar junto aos seus funcionários e gerentes os objetivos propostos dessa organização. Segundo Sentanin (2004), para que essa internalização tenha os resultados desejados, é de grande importância a conscientização das pessoas sobre o trabalho em equipe e uma mudança cultural dos funcionários envolvidos, bem como dos gestores da organização.

Em continuidade, uma efetiva gestão de recursos humanos como elemento estratégico do negócio, exige de seus profissionais a compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios.

Lipiec (2001) ressalta ainda que, levando-se em consideração a evolução da função de recursos humanos para um nível estratégico, os gerentes dessa área devem contribuir de forma contundente para os resultados e desenvolvimento da organização, por meio de uma visão holística da organização, alinhando estrategicamente suas atividades ao negócio, desenvolvendo centralmente suas competências em função das mudanças do ambiente.

Gratton e Truss (2003) alertam que não bastam somente políticas de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais (alinhamento vertical) e em consonância com as

demais áreas da organização (alinhamento horizontal). Em seu modelo estratégico de pessoas, os autores definem a terceira dimensão, como sendo a mais importante e agrega as dimensões anteriores (alinhamento vertical e horizontal), que exatamente transforma essas políticas de recursos humanos em ações concretas direcionadas a efetividade da área em termos estratégicos.

Entretanto, esse processo evolutivo da área de recursos humanos, transformando-se de uma área operacional para uma área estratégica, tem sido o grande desafio das organizações. Muitas empresas apresentam sua área de recursos humanos orientada estrategicamente, mas efetivamente não conseguem traduzir em ações práticas que reflitam seu papel estratégico, principalmente porque deixam de considerar alguns propósitos relevantes e determinantes para a transformação da área de recursos humanos.

Santos (1998), a partir da compreensão das bases da gestão estratégica de negócios, define os principais propósitos estratégicos ou dimensões competitivas da gestão de recursos humanos: o trabalho em equipe, a aprendizagem organizacional e a cultura organizacional. Para o mesmo autor, essas dimensões competitivas devem estar diretamente associadas aos critérios de desempenho.

Para isso, é importante que a organização possua um sistema de gestão de desempenho que ofereça condições aos funcionários e seus gestores de avaliarem e direcionarem suas competências em consonância com as diretrizes organizacionais.

Conforme definido por Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Desse modo, verifica-se que o processo de avaliação de desempenho é um componente importante do processo de gestão estratégica de uma organização e reflete diretamente no seu desempenho organizacional frente ao mercado. Entretanto, para Martins e Ferreira (2007), antes de promover a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, uma organização deve ter definido quais as funções e as competências que cada um dos diferentes recursos humanos da organização deve ter.

Segundo os autores, quando as organizações conhecem claramente os objetivos para os quais desenham o seu sistema de desempenho, são claras as vantagens inerentes ao processo e esses sistemas de avaliação de desempenho podem contribuir de forma

significativa para o aumento da produtividade, a melhoria da comunicação interna e externa, o conhecimento dos objetivos organizacionais e a concentração dos diferentes recursos humanos nesses objetivos partilhando normas, valores e as definições estratégicas da própria organização (MARTINS e FERREIRA, 2007).

Verifica-se assim que, para que um sistema de avaliação de desempenho seja efetivo, é necessário que ele integre a organização aos seus empregados com metas e objetivos claramente definidos, em consonância com a estratégia organizacional e as competências individuais. Sentanin, Santos e Jabbour (2008) corroboram essa visão integrada de processos, diretamente ligados à estratégia organizacional, na busca pela sua efetividade em termos de objetivos estratégicos.

No entanto, a maioria dos processos de avaliação de desempenho que ocorrem nas organizações não está associada às suas estratégias e não contribuem para o desenvolvimento de seus funcionários pois, normalmente, são utilizados como ferramentas para recompensas financeiras e não como oportunidade de desenvolvimento.

Esses modelos de gestão de desempenho, desconectados do desempenho organizacional e marcados por avaliações enviesadas e subjetivas, normalmente promovem recompensas financeiras, muitas vezes de mérito duvidoso, gerando insatisfações e dificultando o trabalho em equipe.

Para Gupta e Singhal (1993), tão importante quanto as recompensas financeiras, os sistemas de avaliação de desempenho devem proporcionar aos funcionários a liberdade e o apoio para inovar e motivar os indivíduos criativos.

Em função dessa realidade, a avaliação de desempenho deve proporcionar ao supervisor e supervisionado mecanismos para verificação de deficiências e possibilidade de desenvolvimento profissional, não somente sendo usada como um instrumento de recompensa.

Nas organizações públicas os processos de avaliação de desempenho também possuem suas particularidades, inerentes às especificidades desse tipo de organização.

Na área acadêmica são inúmeros os trabalhos que relatam a importância da gestão de desempenho como diferencial competitivo nas organizações. Entretanto, no que diz respeito às organizações públicas, verifica-se uma necessidade de se aprofundar conhecimentos nessa área. Segundo Thoenig (2007), a proporção de artigos apresentados em conferências internacionais sobre análise organizacional que lidam especificamente com organizações e

administração do setor público é muito baixa. O mesmo pode ser dito sobre as teses de doutorado e publicações em revistas especializadas.

Do ponto de vista organizacional, os processos de gestão de desempenho das empresas públicas possuem algumas particularidades que o diferem das empresas privadas. Por exemplo, em suas pesquisas sobre as diferenças e similaridades nas práticas de gerenciamento de recursos humanos nos setores públicos e privados, Harel e Tzafrir (2001) concluem que as organizações do setor privado enfatizam o pagamento por desempenho enquanto as organizações do setor público investem mais em procedimentos de seleção de pessoal, com a realização de concursos públicos, o que mostra a necessidade de aprofundamento dessas instituições públicas no tocante à gestão de desempenho de seus funcionários.

As organizações públicas de pesquisa e desenvolvimento, especificamente a Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – têm formulado suas estratégias buscando competitividade sustentável, por meio de um processo estruturado de aprendizagem organizacional que tem como referência principal o planejamento e a gestão estratégica baseados em cenários (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008).

No que diz respeito à área de recursos humanos, conforme mencionado por Leitão (2006), a Embrapa encontra-se em um momento de transição de seu quadro de pessoal, onde parte da sua *expertise* desenvolvida, particularmente seus pesquisadores, encontra-se no momento de carreira próximo à aposentadoria, com um percentual significativo de profissionais em processo de desligamento da empresa. Associado a esse fato, existe uma grande quantidade de pessoas ingressando na empresa em consequência dos últimos concursos públicos realizados, indicando a necessidade premente do desenvolvimento e aplicação de estratégias e/ou ferramentas que auxiliem na busca de competências internas que minimizem os impactos dessa situação.

No decorrer de seu planejamento estratégico a Embrapa tem-se mostrado atenta a essas necessidades. Em seu IV Plano Diretor, elaborado em 2004 com vigência até 2007, a empresa definiu suas diretrizes estratégicas para a Área de Gestão de Pessoas buscando “valorizar e oferecer oportunidades de desenvolvimento educacional para que as pessoas estivessem aptas a desempenhar, com iniciativa e inovação, seus papéis ocupacionais na Embrapa”, enfatizando a necessidade de “adequar o sistema de avaliação de desempenho das pessoas para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos” (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2004).

Seu V Plano Diretor (2008-2023), recentemente elaborado, define as estratégias de médio e longo prazo que guiarão a Embrapa na busca de seus objetivos. A empresa define os desafios organizacionais e institucionais que precisam ser superados por meio de suas diretrizes estratégicas e, para superar esses desafios, define estratégias associadas a essas diretrizes. Para uma de suas diretrizes estratégicas que é *atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais* (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008) a Embrapa define algumas estratégias e subestratégias associadas como:

- criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção;
- aprimorar, continuamente, a política de gestão de pessoas direcionando-a para o reconhecimento e retenção de talentos;
- orientar a avaliação de pessoas e equipes com foco em resultados e no desenvolvimento na carreira; e
- incentivar o trabalho em rede e outros arranjos coletivos.

Essas diretrizes e estratégias definidas no V Plano Diretor foram resultados de várias análises, dentre elas a análise do ambiente interno da Embrapa, que apresentou alguns aspectos que sugerem fragilidades da empresa como, por exemplo, a necessidade de um *sistema de gestão de desempenho individual, reconhecimento e valorização profissional*.

Leitão (2006) corrobora essa fragilidade, sugerindo o desenvolvimento de um projeto efetivo de gestão do conhecimento na Embrapa que aborde tanto os aspectos de curto prazo, tais como a revisão dos sistemas de avaliação e recompensa do trabalho, quanto medidas de longo prazo como, por exemplo, a proposição de uma estrutura organizacional mais orgânica, dinâmica e flexível, que retrate a visão de um sistema facilitador do compartilhamento na empresa.

Considerando-se que o tema focal do estudo apresenta carência de estudos empíricos que permitam análises aprofundadas, associado à necessidade de pesquisas acadêmicas relacionadas às organizações públicas e, verificando-se os gargalos detectados na Embrapa em sua análise de ambiente interno e conseqüente definição de estratégias no seu Plano Diretor, este trabalho de pesquisa fornecerá subsídios para ajustes e planejamento de uma reestruturação que viabilize participação mais consciente, motivada e produtiva de cada indivíduo, tendo como base um sistema que contemple competências e capacidade de trabalhar em equipe, em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

1.1 Objetivos

Para que as organizações possam se manter competitivas e sustentáveis em seus negócios, torna-se imprescindível a compreensão de sua estratégia. A partir dessa compreensão, Santos (1998) define as principais dimensões competitivas da gestão de recursos humanos – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional – que estão diretamente ligadas à sua gestão de desempenho.

As empresas públicas possuem especificidades em termos estratégicos e de gestão. No que diz respeito às organizações públicas de pesquisa, houve uma necessidade de reorientação estratégica que direcionasse essas organizações na busca de novas fontes de recursos para o financiamento de suas atividades de pesquisas, além daquelas oriundas do governo (BRITO, 2000).

Para obter esses recursos, as organizações públicas de pesquisa passaram a concorrer entre si e, até mesmo, com empresas do setor privado, obrigando-as a institucionalizar práticas de gestão que as tornassem capazes de promover ganhos de eficiência e eficácia no atendimento do interesse público, para se manterem competitivas e sustentáveis nesse novo mercado.

Essa necessidade premente das organizações públicas pela busca de novas formas de gestão para sobreviverem nesse ambiente exige o envolvimento de todas as áreas da organização. Especificamente na área de recursos humanos, foco deste trabalho, a questão de pesquisa é: como a gestão de recursos humanos, por meio de suas dimensões estratégicas, contribui para o processo de gestão de desempenho de uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação?

Associando-se a esse cenário organizacional e mercadológico em que as organizações públicas de pesquisa e desenvolvimento estão inseridas e às necessidades de pesquisas acadêmicas relacionadas a essas organizações, além dos gargalos detectados na Embrapa em sua análise de ambiente interno e conseqüente definição de estratégias no seu Plano Diretor, este trabalho tem o objetivo principal de verificar a contribuição das dimensões estratégicas da gestão de recursos humanos, definidas por Santos (1998) – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional – no processo de gestão de desempenho da Embrapa e, principalmente, qual a intensidade que essas dimensões estão presentes nesse processo, considerando-se as especificidades de uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento.

Como objetivos específicos, este trabalho propõe:

- sistematizar, teoricamente, as principais características das dimensões competitivas e do processo de gestão de desempenho sob o ponto de vista de uma organização pública;
- descrever a forma de utilização do sistema de gestão de desempenho pela Embrapa no desenvolvimento de seus funcionários e da própria organização, em termos de competências e recompensas;
- propor ações que auxiliem as organizações públicas, principalmente as que realizam processos de inovação, a avançarem em práticas organizacionais que possibilitem a utilização do processo de gestão de desempenho como uma ferramenta eficaz na consecução de sua estratégia.

1.2 Estrutura do trabalho

A partir deste capítulo introdutório, apresentando uma introdução, contextualização do tema, objetivos e metodologia, o trabalho é desenvolvido com a seguinte estrutura:

O Capítulo 2 faz uma revisão bibliográfica sobre a evolução da área de recursos humanos passando a desempenhar um papel estratégico dentro das organizações, bem como discorre sobre as dimensões estratégicas de recursos humanos, quais sejam trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional. Este capítulo é finalizado apresentando a gestão de recursos humanos em empresas públicas, com foco também no tema inovação.

No Capítulo 3 caracteriza-se a gestão de desempenho nas organizações com uma revisão bibliográfica sobre os itens relevantes ao tema, também associado à gestão de competências, especificando esse processo em empresas públicas.

No Capítulo 4 realiza-se o estudo de caso, contextualizando a empresa alvo da pesquisa deste trabalho, e apresentando os procedimentos metodológicos realizados na pesquisa em suas fases quantitativa e qualitativa.

O Capítulo 5 apresenta os resultados obtidos com a aplicação da metodologia apresentada, bem como a análise dos dados obtidos, confrontando-se a teoria apresentada nos Capítulos 2 e 3 com o estudo de caso apresentado no Capítulo 4.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões deste trabalho e suas contribuições, expõe a delimitação deste estudo e propostas para continuidade de estudos para trabalhos futuros.

Este trabalho finaliza com a apresentação de todas as obras referenciadas nesta tese e apêndices que apresentam documentos utilizados na pesquisa que demonstram a aplicação das fases desta pesquisa e auxiliam na elucidação de possíveis dúvidas.

Figura 1 – Estrutura do trabalho

2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO E DIMENSÕES

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a evolução da área de recursos humanos nas organizações, a partir de uma área operacional focando suas ações em atividades de controle de pessoal, transformando-se em uma área estratégica diretamente associada ao desenvolvimento de ações vinculadas ao planejamento estratégico, perpassando também pela própria evolução de sua nomenclatura dentro da organização.

Apresenta, também, as dimensões estratégicas da área de recursos humanos, quais sejam trabalho em equipes, aprendizagem organizacional e cultura organizacional, que contribuem diretamente para a efetividade organizacional na busca de alcançar seus objetivos e desenvolvimento competitivo sustentável nesse ambiente de constantes mudanças. Finalmente, discute-se a gestão de recursos humanos em empresas públicas, contemplando os processos de inovação e gestão do conhecimento, diretamente associados a esse tipo de organização.

2.1 Evolução da gestão de recursos humanos

Dentro do cenário atual, a competitividade das empresas passa a ser determinada pela sua capacidade de crescer frente aos concorrentes, o que envolve tanto a construção de um conjunto de políticas públicas, como a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos agentes (BATALHA *et al.*, 2005).

A vantagem competitiva obtida por uma empresa frente aos seus concorrentes surge fundamentalmente do valor que essa empresa consegue criar para seus clientes, ou seja, aquilo que realmente eles estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço oferecido pela empresa (PORTER, 1989). A escolha do ambiente competitivo e a constituição de profissionais que se enquadrem nas necessidades da organização podem desempenhar uma função poderosa na determinação da vantagem competitiva. Essa definição traz legitimidade à afirmação de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso na implementação de estratégias (EL-KOUBA *et al.*, 2009).

Nesse sentido, as propostas para obtenção de vantagem competitiva sustentável, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, gestão do conhecimento e gestão de desempenho.

Essas proposições enfatizam as pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados e aptos a fazerem frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A comunicação da estratégia aos funcionários de uma organização é pré-requisito para o sucesso da estratégia de negócios. Da mesma forma “... a clara identificação dos objetivos estratégicos é uma pré-condição para a organização ser capaz de traduzí-la em metas de desempenho (...). Se a organização não for capaz de explicitar sua estratégia, ela não será capaz de identificar as dimensões de desempenho específicas que proporcionarão a consecução de suas metas estratégicas (...)” (MABEY e SALAMAN, 1995, p.193).

Esse cenário atual obriga as organizações a estruturarem-se para se manterem competitivas e, principalmente, sobreviverem nesse ambiente de constantes mudanças. Estruturação que está diretamente ligada à organização e avaliação de seus processos e, por consequência, reformulação dos objetivos e funções de suas áreas e setores internos. A nova visão que a empresa passa a ter de seus empregados, como ativo intangível e fonte de vantagem competitiva, torna imperativo que a área de recursos humanos também passe por uma reestruturação em termos de sua função e participação na estratégia da organização, diretamente associada à comunicação da cultura da empresa e na elaboração das políticas e diretrizes que conduzem o trabalho dos empregados na consecução dos objetivos organizacionais, crescendo, com isso, em importância e complexidade.

Sammartino (2002) destaca que as práticas de recursos humanos são parte integrante do sistema organizacional e de sua capacidade de desenvolvimento, devendo estarem ajustadas entre si, com a estratégia e o desenho da organização para que possam contribuir de forma efetiva para o atingimento dos objetivos estratégicos.

El-Kouba et al. (2009) corroboram com essa nova visão da área de recursos humanos, reforçando a necessidade da área desenvolver estratégias que permitam aos gestores e às equipes de trabalho maior compreensão dos seus papéis dentro da organização, por meio de programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, entre outros processos.

O conceito de sustentabilidade, que surgiu com as preocupações ambientais, também direciona as organizações para um perfil estratégico da área de recursos humanos. Wilkinson, Hill e Gollan (2001) enfatizam que as organizações devem reconhecer e atribuir valor às capacidades humanas e que as necessidades, potenciais e inspirações dos indivíduos devem estar no centro do ambiente de trabalho nas organizações. Ainda, uma verdadeira organização sustentável deve reconhecer, valorizar e promover as competências de seus empregados, que possuem características próprias, como habilidades, qualificação, treinamento e experiência em novas e crescentes áreas do negócio.

Nessa perspectiva atual de organização e mercado, observa-se que a abordagem tradicional de recursos humanos, focada na adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais, é substituída por uma gestão de recursos humanos focada no comprometimento e participação direta de recursos humanos com os objetivos organizacionais.

Fleury e Fleury (1995) destacam que o conceito moderno de gestão estratégica de recursos humanos define que as políticas de gestão de pessoas não devem ser um elemento passivo em sua integração às estratégias de negócio, mas sim parte integrante desta estratégia.

Éster, Paço-Cunha e Machado (2006) asseveram que essa evolução da área de recursos humanos, estando diretamente alinhada à estratégia, é uma das questões com que as empresas se deparam e não devem mais negligenciar ou relegar a um plano secundário. Para isso definem alguns fatores decisivos para o alinhamento estratégico da área (Quadro 1).

Quadro 1 - Fatores decisivos para o alinhamento estratégico da gestão de recursos humanos

Objetivos e metas claras	Deve haver clareza quanto à estratégia geral da empresa e da contribuição esperada da área de RH para a mesma; clareza quanto aos resultados esperados
Postura da área	Deve ser predominantemente pró-ativa; sugere uma atuação mais agressiva de modo a se conquistar espaço político na empresa
Posição na estrutura organizacional	Deve estar no nível estratégico; atribuir maior respeitabilidade à área
Cultura organizacional	Deve existir a crença de que a área de RH é necessária; abertura para mudanças; gestão menos familiar; menor interferência do proprietário, embora seja necessária sua aprovação
Reconhecimento do trabalho das pessoas	Deve ser expresso em forma de remuneração mais adequada e justa, bem como reconhecimento de forma mais ampla
Confiança	Deve haver confiança na área, especialmente no gestor de RH

Fonte: Éster, Paço-Cunha e Machado (2006).

Nessa linha de argumentação, Ulrich (1998) propõe um alinhamento estratégico para a área de recursos humanos, uma vez que essa passa a ser vista como um parceiro estratégico da organização.

Entretanto, ao longo das décadas, a área de recursos humanos passou por várias transformações dentro das suas funções e objetivos nas organizações. Fischer (1998) classifica essas transformações da área de recursos humanos em quatro categorias, que correspondem a períodos históricos específicos, sendo:

- administração de recursos humanos como gestão de pessoal;
- administração de recursos humanos como gestão do comportamento;
- administração de recursos humanos como gestão estratégica; e
- administração de recursos humanos como vantagem competitiva.

A administração de recursos humanos como departamento pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas ordenadas. Os empregados eram vistos como um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção. Está diretamente ligada a um caráter processual e burocrático da atividade.

A administração de recursos humanos como gestão do comportamento humano, utilizando a psicologia como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional, vai provocar uma reorientação no foco de ação da gestão de recursos humanos, deixando de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar sobre o comportamento das pessoas. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.

A administração de recursos humanos como gestão estratégica identifica a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, sendo introduzida na década de 1980 como critério de efetividade organizacional. Nesse formato, a área de recursos humanos estaria diretamente ligada às estratégias corporativas da empresa, planejando e implementando suas estratégias em função das estratégias organizacionais.

A administração de recursos humanos como vantagem competitiva, no final da década de 1980 e início da década de 1990, intensifica a perspectiva da gestão de recursos humanos

voltada para o negócio da empresa, introduzindo-se a questão da competitividade e o papel das pessoas para a sua concretização. A partir desse período a área de recursos humanos deixa de ser estratégica em função de uma condição genérica, como por exemplo, o fato das pessoas serem o principal ativo da organização, para o foco das pessoas passarem a serem estratégicas somente nas situações em que o ser humano “é visto e tratado como fonte de vantagem competitiva”.

Quadro 2 – Gestão de recursos humanos: abordagens e perspectivas evolutivas

ABORDAGENS	PRINCIPAIS TÓPICOS
Administração de Recursos Humanos como Gestão de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Empregado como fator de produção - RH ocupa posicionamento passivo e dependente - RH voltado para a eficiência de custos - RH busca trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas
Administração de Recursos Humanos como Gestão do Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Relação entre empresa e pessoas é intermediada pelos gerentes de linha - Treinamento gerencial - Relações interpessoais - Processo de avaliação e desempenho - Embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas - Comprometimento dos empregados - Flexibilidade
Administração de Recursos Humanos como Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - O papel de RH se resume a adaptar-se a estratégia do negócio e implementar sua diretriz específica - Não é levada em consideração a possibilidade da administração de recursos humanos intervir na estratégia corporativa - A principal responsabilidade de RH é integrar harmoniosamente as áreas da empresa
Administração de Recursos Humanos como Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - O ser humano é visto e tratado como fonte de vantagem competitiva

Fonte: Adaptada por Castro (2005) a partir de Fischer (1998).

Fischer (1998) argumenta que até a década de 1980, a gestão de recursos humanos podia ser vista como um modelo, onde buscava-se um padrão ideal que deveria ser perseguido

indiscriminadamente por todas as organizações. Considerando-se que o ambiente é competitivo e as competências humanas constituem-se em diferencial nessa era de vantagem competitiva, a nova forma de gestão passa a ser buscar estratégias específicas e inovadoras.

Nessa perspectiva evolutiva da área de recursos humanos passando a ter um papel estratégico, inclusive como fonte de vantagem competitiva, Ulrich (1998) propõe quatro papéis fundamentais e necessários da área para esse novo contexto, a saber: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e administrador da contribuição dos funcionários, que devem estar intimamente ligados e legitimados na organização.

A área de recursos humanos como parceiro estratégico tem a função é converter a estratégia em ação, estando alinhada às estratégias da organização. Entretanto, para a área de recursos humanos se tornar estratégica, ela deve estar diretamente integrada à estratégia corporativa e às demais estratégias funcionais, considerar os impactos do ambiente externo e a dinâmica do mercado de trabalho, apresentar foco de longo prazo e considerar todos os stakeholders e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais.

Nos processos de mudança organizacional a área de recursos humanos deve atuar enquanto agente de transformação, trabalhando para a criação de uma organização renovada, capaz de antecipar as necessidades e definir e gerar o que adiciona valor ao desempenho da empresa, atuando na modificação de sistemas, estruturas e na própria cultura das organizações. Ou seja, posicionar-se e trabalhar em relação ao que deve ser alterado na organização, decidir o que e como será transformado, e quais elementos são críticos na implementação dessas mudanças.

Enquanto especialista administrativo a área de recursos humanos trabalha na construção de uma infra-estrutura eficiente em recursos humanos, concebendo e desenvolvendo processos eficientes para contratar, treinar, avaliar etc. Essa melhoria na infra-estrutura deve propiciar uma eliminação de gastos desnecessários, aumentar eficiência e criar novos modos de fazer as coisas, representando uma busca de melhoria dos processos com adição de valor ao que está sendo feito, também em outras áreas da empresa.

Como administrador da contribuição dos funcionários, o grande desafio da área de recursos humanos é construir e desenvolver processos adequados à gestão, sem deixar de gerir de forma integrada e participativa os funcionários, sendo capaz de reconhecer, envolver-se no atendimento das demandas, preocupações, anseios e necessidades dos funcionários, bem como prover meios e condições propícias que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição

para o sucesso da organização. As habilidades do gestor de pessoas têm grande importância no aconselhamento profissional e pessoal, auxiliando no planejamento de carreiras e no desenvolvimento dos seus funcionários. Outro ponto importante é conseguir criar nos funcionários um compromisso com os propósitos da organização, atuando de forma focada na capacidade humana e proporcionando desenvolvimento e perspectiva de carreira aos funcionários.

Outro ponto destacado é a própria nomenclatura dada à área de recursos humanos sendo transformada em “gestão de pessoas”.

Segundo Fischer (1998), o termo Gestão de Pessoas não é comum na teoria organizacional, apesar de estar bastante difundido entre os profissionais da área. Encontram-se termos mais comuns na literatura com definições de sistema, função, área ou setor de administração de recursos humanos. Entretanto, o autor destaca claramente a diferença entre as duas definições. A noção de recursos humanos descreve uma função administrativa com um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um modelo de eficiência previamente definido pela empresa, cujo objetivo principal é buscar a previsibilidade e controle quanto aos demais fatores organizacionais, extremamente questionável quando se trata de pessoas.

O autor enfatiza que esse tipo de administração não diferencia “recursos humanos” dos demais, sendo a função recursos humanos uma simples extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas e, por conseqüência, não permite à organização, perceber que, diferentemente dos demais recursos, o que acontece entre pessoas e organizações é uma relação, ou um conjunto de relações, essencialmente humanas (sociais, entre grupos, inter-pessoais e organizacionais).

Por sua vez, o termo “gestão de pessoas” considera os procedimentos e práticas institucionais como parte do termo e não sua totalidade. O termo “gestão de pessoas” deve contemplar tudo aquilo que interfere significativamente nas relações entre os indivíduos e a organização gerando, com isso, um determinado padrão de comportamento característico daquela empresa.

Outro ponto destacado por Fischer (1998) em relação à mudança do termo Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas fundamenta-se no foco de ação – a “gestão” – que a organização busca ressaltar – “as pessoas”. Embora os conceitos de administração e gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se “gestão” como uma ação na qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser

“gerido”. O uso do termo gestão, segundo Fischer (1998), pode significar um resgate do caráter humano, sobrepondo-se ao técnico, para determinar o que significa o relacionamento entre pessoas e empresa em uma organização. A opção de utilizar “pessoas” no lugar de “recursos humanos” busca fundamento nas transformações que o papel do homem no trabalho vem sofrendo, valorizando-se mais suas características humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, ao invés de se ater somente a ideia de otimização de recursos, entre os quais se inseriam as pessoas na busca de competitividade.

Jabbour (2007) define gestão de pessoas como “um conjunto de dimensões organizacionais (ou práticas empresariais) planejado para que influencie o comportamento dos funcionários orientando-os para a consecução de objetivos empresariais específicos, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente, visando à geração de vantagens competitivas”.

Por sua vez, Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) destacam que gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional.

Considerando-se, então, que a busca de um mecanismo próprio de gestão de pessoas constitui-se em um diferencial competitivo para a organização, Fischer (1998) alerta que não existe um conjunto de práticas, consideradas ideais, que possam ser recomendadas a toda organização que busque vantagem competitiva.

Ainda alerta que “estabelecer, genericamente, relações de causa e efeito entre competitividade organizacional e excelência em gestão de recursos humanos é, no mínimo temerário”, pois, nem sempre o fator humano, no sentido de competência que somente o homem pode agregar a um determinado tipo de trabalho, é realmente a principal vantagem competitiva de um setor ou empresa e, ainda, não há uma definição única sobre como medir a competitividade em seus vários níveis de manifestação – setorial, estrutural e empresarial – para que se possa correlacioná-lo com fatores humanos (FISCHER, 1998).

Nesse contexto, a transformação da gestão de pessoas na organização resultou uma profunda reconfiguração do modelo de trabalho, transformando-se de uma área reconhecidamente operacional e burocrática, para uma nova inserção na organização, com novos significados para os indivíduos e com foco estratégico e gerador de vantagem competitiva para a organização.

No entanto, Jabbour (2007) alerta que o conceito de gestão de recursos humanos não encontra definição unânime na literatura especializada, com destaque para a co-existência de abordagens enfaticamente operacionais e perspectivas estratégicas.

Paschini (2006) destaca que o grande desafio para a área de recursos humanos nesse processo de transformação, tem sido o alinhamento de três pilares:

- a compreensão da estratégia da empresa;
- o gerenciamento de uma cultura organizacional que dê sustentabilidade a essa estratégia; e
- a definição de políticas e ferramentas de gestão de pessoas que atuem como reforçadores da cultura desejada e da consecução da estratégia do negócio.

Em consequência, conforme expressado por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), a discussão da gestão de pessoas perpassa pela atenção aos processos de mudanças e às maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais.

A partir dessa transformação da área de recursos humanos para um foco estratégico nas organizações e da sua inserção e compreensão do processo estratégico, Santos (1998) define alguns propósitos ou dimensões competitivas que contribuem para o alcance dos objetivos da área, quais sejam, trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional. Essas dimensões estratégicas da área de recursos humanos são discutidas a seguir.

2.2 Dimensões competitivas de recursos humanos

O novo contexto organizacional, inserido em um ambiente de constantes e rápidas mudanças, determina que suas áreas internas ajustem-se a esse novo modelo de negócio, principalmente participando mais ativamente da formulação e execução das estratégias.

Para a implantação da estratégia, Kaplan e Norton (2004) propõem três componentes principais dos ativos intangíveis que devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos e integrados uns aos outros. O componente humano, formado por habilidades, conhecimento e valores. O componente da informação, composto por sistemas, banco de

dados e redes, e o componente organizacional, cujos elementos são cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe.

Quanto ao componente humano, durante muito tempo os trabalhadores eram contratados para trabalhos braçais, cabendo à elite organizacional – engenheiros e gerentes – o papel de definir as rotinas e tarefas de cada trabalhador, criando padrões e sistemas para monitorar e garantir a conformidade das tarefas. Atualmente, as empresas começaram a investir em treinamento de seus funcionários para conseguir diferencial competitivo e, por consequência, avaliar os impactos desses treinamentos para o indivíduo e a própria organização.

Para El-Kouba et al. (2009), os processos de avaliação e validação dos programas de treinamento e desenvolvimento constituem-se em ferramenta de tomada de decisão estratégica para a alta gerência da organização. Os autores afirmam que a organização deve procurar reter não apenas os melhores profissionais, mas também o conhecimento que eles possuem de sua longa experiência comportamental e conceitual. Além de mensurar a efetividade do próprio programa, o sistema de avaliação promove um aprimoramento contínuo, fornecendo informações para melhorar cada vez mais os estágios dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Freitas e Borges-Andrade (2004) enfatizam que essa preocupação das empresas com a avaliação de treinamento se deve, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de mensuração de sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional.

As ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização, exigindo assim, constante reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais (KAPLAN e NORTON, 2004). Para isso, apresentam algumas etapas sequenciais que capacitam as organizações a identificar as necessidades de capital humano para a execução de sua estratégia:

- identificar funções estratégicas, ou seja, compete à gestão estratégica identificar e focalizar as poucas funções críticas que exercem maior impacto sobre a estratégia;
- definir o perfil de competências, isto é, conhecimento, habilidades e valores das funções estratégicas que o empregado necessita para ser bem sucedido na sua função;

- avaliar a prontidão do capital humano, o que significa verificar as atuais capacidades e competências dos empregados em funções estratégicas existentes na organização para suprir as competências necessárias, detectadas no passo anterior; e
- instituir programa de desenvolvimento do capital humano, pois os programas de recursos humanos da organização (recrutamento, treinamento e planejamento de carreiras) devem ser orientados pelo mapa estratégico para atender, principalmente, cargos que realmente tenham funções estratégicas para a organização.

Quanto ao componente da informação, as informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras advindas de atividades desenvolvidas são necessárias para que os funcionários tenham um desempenho eficaz. Bons serviços de informação são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos e seu desempenho. O componente da informação, composto pelos sistemas, banco de dados, bibliotecas e redes fornece informações e conhecimentos à organização.

Quanto ao componente organizacional, observa-se que o componente humano e o componente da informação, por si só não contribuem para o sucesso das organizações. Não basta os funcionários terem acesso total às informações se eles não estiverem motivados para agir em prol do interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Kaplan e Norton (2004, p.281) definem componente organizacional como “a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia”.

Esses autores referem, ainda, que esse processo de mudança enquadra-se em duas categorias. A primeira diz respeito às mudanças comportamentais necessárias à criação de valor para os clientes, concentrando o foco no cliente, sendo criativos e inovadores e produzindo resultados. A segunda mudança comportamental é necessária para a execução da estratégia, sendo necessário compreender a missão, a estratégia e os valores, promover o senso de responsabilidade, comunicar-se com abertura e trabalhar como equipe.

Nas empresas, o componente organizacional quase sempre é constituído por quatro elementos:

- a cultura, entendida como atitudes e comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização. Consciência e internalização da missão, visão e valores essenciais necessários para executar a estratégia;

- a liderança, que representa a capacidade dos líderes, em todos os níveis, de mobilizarem toda a força de trabalho da organização em direção a uma mudança bem sucedida para a execução da estratégia;
- o alinhamento, pois uma organização alinhada estimula o *empowerment* (RODRIGUES e SANTOS, 2001) dos empregados, a inovação e a tomada de riscos, pois as ações individuais são orientadas para a consecução de objetivos de alto nível. Para atingir esse alinhamento os líderes devem seguir duas etapas. Primeiro, promover a conscientização de todos os empregados divulgando os objetivos estratégicos de alto nível de maneira compreensível. Segundo, instituir incentivos e recompensas aos indivíduos e equipes que conseguirem atingir os objetivos propostos; e
- o trabalho em equipe e compartilhamento de novos conhecimentos, que devem ser gerados, organizados, desenvolvidos e distribuídos em toda a organização. O principal desafio é encontrar maneiras de motivar os indivíduos a documentar suas ideias e conhecimentos e disponibilizá-las aos demais.

Nesse contexto, a área de recursos humanos tem um papel importante e, por isso, deve adequar-se e participar ativamente na estratégia organizacional, tanto na formulação quanto na compreensão e sua execução, para a consecução dos objetivos estratégicos.

Santos (1998), a partir da compreensão das bases estratégicas de negócios, considera três propósitos principais ou dimensões competitivas determinantes para a gestão de recursos humanos:

- a constituição de redes de trabalho que possibilitem a integração de competências, habilidades e tecnologias em competências essenciais relacionadas às vantagens competitivas da estratégia empresarial;
- a renovação de competências profissionais de seu corpo de funcionários como um todo, que constitui a aprendizagem organizacional; e
- a gestão da cultura organizacional, enquanto concepção e monitorização de valores organizacionais que sirvam para orientar e coordenar os trabalhos dos vários especialistas profissionais e das respectivas equipes, ao invés de se buscar qualquer outro tipo de padronização.

Quadro 3 - Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos

<p>CONSTITUIÇÃO DE REDE DE TRABALHO BASEADA EM EQUIPES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação de equipes <i>ad-hoc</i> com base em objetivos e propósitos estratégicos - Necessidade de interfuncionalidade - Agrupamento funcional e por mercado das unidades organizacionais - Horizontalização organizacional - Formação de equipes voltadas para competências essenciais - Reformulação contínua dos processos de trabalho das equipes
<p>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreensão do ambiente competitivo e da empresa com base no raciocínio sistêmico - Aumento da capacidade decisória dos funcionários - Renovação contínua dos modelos mentais, individuais e de grupos - Compartilhamento de visão e de informação - Renovação contínua do domínio pessoal dos especialistas profissionais - Relacionamento profissional baseado na confiança mútua - Experiência concreta e vivência ativa nos processos de negócios - Nivelamento da importância das áreas funcionais - Adequação de teorias, conceitos e modelos à prática organizacional
<p>GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores essenciais ligados às vantagens competitivas - Negociação dos valores essenciais pelos funcionários - Adaptabilidade das culturas organizacionais - Ajustamento mútuo como forma de coordenação do trabalho baseado em valores organizacionais - Necessidade de monitoramento da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional

Fonte: Santos (1998, p.43).

As redes de trabalho caracterizadas pelas equipes da organização configuram-se em grupos cujos “esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais” (ROBBINS, 2002, p.250).

Casey (2005) assume as organizações como um sistema complexo de ação social e, sociologicamente, define aprendizagem organizacional como um sistema de ação organizacional que possui quatro subsistemas interrelacionados responsáveis pelo seu desenvolvimento:

- adaptação (interface ambiental) que leva informações ao sistema;
- realização de metas (ação-reflexão) que consiste em atividades usadas para acompanhar os objetivos do sistema de aprendizagem;
- integração (disseminação-difusão) que associa as ações de transferência de informações e conhecimentos às necessidades de outros subsistemas; e
- manutenção que fornece a memória e o significado coletivo ao sistema.

Bastos, Gondim e Loiola (2004) destacam em suas pesquisas que os conceitos sobre aprendizagem organizacional estão diretamente associados às mudanças culturais, cognitivas ou comportamentais.

A cultura organizacional, definida por Robbins (2002) como uma “percepção comum de valores compartilhada pelos membros de uma organização”, tem grande importância para análise das situações do dia-a-dia nas organizações, no entanto, passa despercebida, com pouca visibilidade para as pessoas que estão inseridas no contexto organizacional pois, seu processo de criação e desenvolvimento pressupõe valores que se consolidam ao longo do tempo e são resultantes de uma realidade histórica socialmente construída (GUIMARÃES, 2004).

“O que está visível é apenas parte da cultura organizacional, talvez seja até a parte menos importante. O que governa o dia-a-dia das organizações está embutido nas pessoas, faz parte delas, que assumem que aquilo em que elas acreditam é sim a cultura da organização, mesmo que algumas vezes essa crença não seja exatamente a cultura oficial” (CRUZ, 2003, p.116).

A caracterização das dimensões estratégicas de recursos humanos demonstra sua importância para o desempenho das organizações, entretanto, Santos (1998) ressalta que não existem limites definidos entre as dimensões, pois elas se complementam e se sobrepõem. Associado a gestão de desempenho, Santos (1998) reforça que os sistemas de remuneração tradicionais, baseados no cargo, são incompatíveis com as orientações estratégicas de organizações que buscam aumentar inovação e cooperação interfuncional e, para que possam ser efetivos e se alinhar com a estratégia empresarial e respectivas práticas organizacionais, devem se basear no desempenho pessoal e das equipes.

2.2.1 Trabalho em equipe

Desde o início dos anos de 1980 até os dias atuais, a utilização de equipes nas organizações aumentou consideravelmente e, em função dessa importância das equipes de trabalho e sua proliferação no âmbito das organizações, as recentes descobertas científicas sobre as características individuais e as abordagens organizacionais tem implicações significativas para o pessoal das equipes de trabalho (HOLLENBECK, DERUE e GUZZO, 2004).

A alteração do significado do trabalho para os empregados e para a organização em relação à implementação de equipes obriga-os a adaptarem-se às novas formas de organização do trabalho, exigindo um rompimento com modelos organizacionais anteriores, com visões específicas das funções (RABECHINI JR. e CARVALHO, 2003).

Maximiano (2002) alerta que as atividades executivas em organizações não são mais apenas uma sucessão de equipes, mas um emaranhado delas que se combinam de muitas maneiras diferentes ao longo do seu ciclo de vida e, cabe à gestão dessas organizações a capacidade de enxergar e lidar com essa interdependência de diversos tipos de esforços coletivos.

Aspectos relativos às equipes de trabalho, principalmente em relação à sua organização e formação, têm se mostrado serem importantes direcionadores do desempenho dessas equipes na realização de tarefas inovadoras (HOEGL e GEMUENDEN, 2001; HOEGL et al., 2004).

Hambrick (2007) ressalta que as equipes consideradas empreendedoras conseguem administrar de forma eficaz as condições apresentadas pelo ambiente externo e também pelo ambiente interno das organizações.

Esses aspectos exigem que uma equipe empreendedora tenha heterogeneidade na sua composição de capital humano, com experiências, conhecimentos, habilidades e capacidades e, ao mesmo tempo, homogeneidade para ser capaz de funcionar em conjunto, sendo eficaz na gestão e responder rapidamente ao ambiente externo (SCHJOEDT e KRAUS, 2009).

A composição e a estrutura de uma equipe estão diretamente relacionadas à estrutura organizacional a qual ela faz parte e seu desempenho dependerá diretamente dessa estrutura (RABECHINI JR. e CARVALHO, 2003).

Para medir o desempenho de uma equipe, Frame (1999) considera necessários alguns critérios mínimos, característicos de boas equipes: objetivos factíveis e claros; subprodutos intermediários bem definidos; conjunto de habilidades gerencial e técnica diferenciadas; nível de educação entre os membros da equipe; uso de ferramentas adequadas para o trabalho; disciplina; coesão; liderança; estrutura apropriada e habilidades para integração visando buscar resultados e se relacionar bem com clientes.

No entanto, as necessidades apresentadas por Frame (1999) representam um desafio para a gestão de recursos humanos das organizações na adoção de estratégias que consigam resultados eficazes em uma quantidade de boas práticas mais do que está sendo feito atualmente (HOLLENBECK, DERUE e GUZZO, 2004).

Hollenbeck, DeRue e Guzzo (2004) identificam três diferenças entre os conhecimentos científicos e práticas reais de recursos humanos que impedem as equipes das organizações alcançarem seu potencial de desempenho, especificamente no que diz respeito à sua composição, formação e estrutura de tarefas.

Na composição das equipes os autores destacam as habilidades e competências do trabalho em equipe, juntamente com os traços individuais de cada membro da equipe e a diversidade de pessoas dentro das equipes. A formação contínua dos empregados e o seu desenvolvimento são considerados essenciais para as organizações criarem e manterem vantagens competitivas. Entretanto poucos estudos têm sido realizados a respeito da importância do treinamento da equipe em contextos organizacionais.

Muitos pesquisadores têm tentado descrever e explicar a relação entre a estrutura da equipe por tarefa e desempenho da equipe. Um progresso significativo foi feito em várias dimensões, em particular, incluindo o papel da atribuição de tarefas e as estruturas de decisão sobre o desempenho da equipe e da influência das estruturas de recompensa sobre a dinâmica da equipe.

Beersma et al. (2003) destacam que a estrutura de recompensa depende diretamente do ambiente de realização da tarefa e da composição da equipe. Segundo os autores, estruturas de recompensas competitivas devem ser adotadas quando há necessidade de rapidez de resultados da equipe e, estruturas de recompensas cooperativas devem ser utilizadas quando a precisão dos resultados da equipe é mais importante.

Robbins (2002), por sua vez, alerta que os sistemas de recompensas, diretamente relacionados ao sistema de avaliação de desempenhos constituem-se variáveis organizacionais

que afetam diretamente o comportamento dos membros da equipe, sendo influenciado pela maneira como a empresa avalia o desempenho e quais comportamentos serão recompensados.

Dessa forma, Beckahm (1998) defende a mudança dos sistemas de motivação, avaliação, reconhecimento e recompensa das organizações, substituindo o enfoque no esforço individual e monodisciplinar para o desempenho da equipe multi e interdisciplinar, o mesmo devendo ocorrer em relação ao papel da gerência e liderança. O autor ainda apresenta a necessidade de treinamento prévio, como fator determinante de sucesso, para que possam ser desenvolvidas novas habilidades exigidas para esse tipo de trabalho.

No que diz respeito às organizações públicas de pesquisa, Brito et al. (2002) enfatizam que a organização do trabalho em equipes vem sendo cada vez mais adotada, entretanto, muitas vezes os resultados apresentados demonstram resistência e insatisfação dos empregados com a alteração da modalidade de trabalho, seja por falta de preparo para as mudanças, por motivos culturais, comportamentais e sociais, ou por falhas na estratégia de implementação dessas práticas por parte da organização.

Alguns elementos constituem-se barreiras à formação de equipes como o próprio sistema administrativo e as práticas de gerenciamento tradicionais, além da defasagem de competências individuais em relação às necessidades de trabalho (BECKHAM, 1998; BREI, 1998).

Quadro 4 - Trabalho em equipe como dimensão estratégica de recursos humanos

Conceito específico	Referências
Composição	Santos (1998); Hoegl e Gumenden (2001); Rabechini Jr. e Carvalho (2003); Hollenbeck, Derue e Guzzo (2004); Hoegl et al.(2004); Schjoedt e Kraus (2009)
Objetivos	Santos (1998); Frame (1999)
Treinamento	Beckahm (1998); Hollenbeck, Derue e Guzzo (2004)
Organização do trabalho	Maximiano (2002); Brito et al. (2002); Rabechini Jr. e Carvalho (2003)

2.2.2 Aprendizagem organizacional

O conceito de aprendizagem não é algo recente. Ele foi desenvolvido originalmente para o plano individual e posteriormente foi expandido para a organização. A aprendizagem individual foi primeiramente estudada pelos pesquisadores do comportamento humano.

Conforme apresentado por Bitencourt (2004), apesar do crescente número de trabalhos científicos que aborda o tema aprendizagem organizacional, ainda existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre a aprendizagem.

Barbier e Fillol (2007) mostram que os *behavioristas* foram os precursores das teorias de aprendizagem individual, e basearam suas pesquisas no modelo “estímulo-resposta” pois, para eles, o comportamento humano depende de um esquema mecanicista e condicionado.

Lopes e Fernandes (2002) destacam que a aprendizagem individual, como um fenômeno complexo e ainda pouco conhecido, serve de base para a aprendizagem organizacional. Entretanto, muito pouca atenção é dispensada no sentido de esclarecer que fatores influenciam a aprendizagem individual e a relação desses fatores com a aprendizagem organizacional.

Bitencourt (2004) enfatiza que a aprendizagem organizacional pode ser considerada como uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas na busca de desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Argyris (1992) alerta que a aprendizagem organizacional não é sinônimo de aprendizagem individual, pois mesmo em uma organização onde todos os membros aprendem pode suceder que a organização saiba menos do que o conjunto dos seus membros. O autor também considera que a aprendizagem organizacional não é um mero prolongamento do conhecimento e aprendizagem dos gestores de topo, pois existem organizações onde os gestores mudam com frequência e a organização mantém-se idêntica.

Souza (2004) apresenta que, através da noção de aprendizagem organizacional, é possível relacionar processos que ocorrem no coletivo com aqueles que se processam na equipes e em cada membro individual de uma organização.

Para Kim (1993), a aprendizagem organizacional depende da aprendizagem individual. O aprendizado individual é considerado de importância significativa na aprendizagem organizacional, pois a informação que entra na organização, normalmente, é transmitida por intermédio dos indivíduos. O autor ainda destaca que há dois níveis de aprendizagem, sendo que Uribe (2001) ressalta que a aprendizagem efetiva exigiria a presença de ambos:

- o operacional (o que as pessoas aprendem) é a aquisição de habilidades que implica a habilidade física para produzir alguma ação; e
- o conceitual (como as pessoas conhecem e aplicam o que aprendem), que implica a habilidade de articular um conhecimento conceitual de uma experiência.

A evolução do conceito de aprendizagem nas organizações, com foco inicialmente voltado para avaliação de resultados de desempenho, passa a ser direcionado para os processos, ou seja, buscar responder como as organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens. Busca-se compreender que estruturas organizacionais, políticas de gestão de pessoas, cultura, valores, tipos de liderança, competências, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem (SOUZA, 2004). Nesse contexto, destaca alguns pressupostos provenientes dos estudos sobre aprendizagem organizacional, apresentados a seguir.

Primeiro, a aprendizagem organizacional é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações em condições tecnológicas e de mercado incertas.

Segundo, a aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo. As organizações desenvolvem e mantêm seus sistemas de aprendizagens em função de sua história e normas organizacionais, constituindo assim um sistema cognitivo e de memória que se preservam para além da presença de membros individuais. Por outro lado, há muitos casos em que as organizações sabem menos que seus membros (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). Indivíduos, agindo como agentes da organização, produzem ações aptas à aprendizagem ou, ao contrário, que podem inibir ou produzir barreiras à aprendizagem. Ao se destacar esse aspecto da aprendizagem organizacional na produção da noção de oportunidades de aprendizagem organizacional, valoriza-se, por um lado, as decisões e ações de indivíduos que tem impacto nas ações e desempenho da organização e, por outro lado, a noção de que ações e decisões derivam de crenças, valores, senso comum e, assim, estão fortemente associados à cultura das organizações.

O terceiro pressuposto relaciona diretamente a aprendizagem organizacional à cultura das organizações. A aprendizagem individual no contexto organizacional não pode ser reduzida a um ato isolado promovido pelo indivíduo. As organizações têm suas histórias de sucesso e fracasso, mitos, heróis, símbolos, regras tácitas e explícitas de aceitação e exclusão etc., ou seja, uma cultura (ou culturas) que as caracteriza e as distingue de outras organizações (SCHEIN, 1996). Além disso, é preciso considerar que boa parte do conhecimento compartilhado em uma organização é tácito, fato que confere especial valor à transmissão de saber e aprendizagem sócio-culturais (NONAKA, 1994).

Como quarto pressuposto, a aprendizagem organizacional é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal, já que aprender e organizar são processos paradoxalmente diferentes. Enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere desordem, sendo que é a composição entre ordem e desordem que está na raiz dos processos de mudança e aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva, Weick e Westley (1996) propõem que a aprendizagem organizacional é facilitada quando a ordem está justaposta à desordem, pois, nesses momentos, as pessoas conseguem perceber o que é, rotineiramente, imperceptível. Os autores acrescentam que os momentos de aprendizagem não são óbvios e não podem ser confundidos com as atividades formalmente voltadas à aprendizagem. Momentos de aprendizagem ocorrem em diferentes contextos.

Senge (1990) afirma que o progresso das instituições tem mais a ver com a capacidade de aprender dos indivíduos, do que com os recursos materiais, naturais ou com as competências tecnológicas. Para o autor, aprender é um processo de crescimento integrado e integrante do indivíduo. Esse processo implica, por parte dos sujeitos, o desenvolvimento de um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais um indivíduo se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência de si, que Senge define como “disciplinas”. São elas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum (visão compartilhada), aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico, sendo essa última denominada a Quinta Disciplina e considerada por Senge como o alicerce da organização.

O domínio pessoal (primeira disciplina) é a base principal da organização. O empenho e a capacidade de aprendizado de uma organização não pode ser maior que a dos membros que a compõem, no entanto, poucas organizações incentivam o desenvolvimento de seus membros. Nesse sentido, as pessoas deixam de desenvolver seu domínio pessoal,

aproveitando muito pouco de suas capacidades e, no lado da organização, resulta em uma grande quantidade de recursos não aproveitados.

Para Senge (1990), o domínio pessoal possibilita esclarecer as coisas que realmente são importantes para as pessoas, levando-as a viver de acordo com suas mais altas aspirações. Quando o domínio pessoal torna-se uma atividade que integramos em nossa vida, incorpora dois movimentos subjacentes: esclarecer continuamente o que é importante para nós pois, em geral, despendemos tanto tempo lidando com problemas que encontramos ao longo do caminho que acabamos por esquecer por que estamos naquele caminho, ou seja, qual nosso real objetivo; e aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento para que, ao tomarmos uma direção desejada, é fundamental que saibamos onde estamos no momento.

A justaposição desses dois movimentos (o que desejamos e onde estamos em relação ao que desejamos) é denominada por Senge (1990) como “tensão criativa”, considerada a essência do domínio pessoal. Um ponto importante a ser destacado nesse contexto, é que o “aprendizado” não significa adquirir mais informação, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente são importantes.

Senge (1990) define modelos mentais (segunda disciplina) como ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Os modelos mentais exercem influência direta sobre nosso comportamento frente às situações.

Muitas ideias concebidas não são colocadas em prática por serem conflitantes com imagens internas profundamente arraigadas. Os modelos mentais modelam diretamente nosso modo de agir e influenciam diretamente o que fazemos. Para Senge (1990), o problema dos modelos mentais não reside no fato de serem certos ou errados, mas surge quando eles são tácitos e não são avaliados. Ou seja, quando não se tem consciência dos modelos mentais, não há como examiná-los e mudá-los de acordo com a realidade, limitando as ações da organização ao que é habitual e cômodo.

O objetivo de se trabalhar os modelos mentais é trazer essas imagens interiores de cada pessoa à superfície e examiná-las com profundidade e, como consequência, acelerar o aprendizado. No entanto, o desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais envolve o aprendizado de novas técnicas e a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas técnicas em prática.

De acordo com Senge (1990), as técnicas de aprendizagem dividem-se em duas classes:

- as técnicas de reflexão, que compreendem a desaceleração dos nossos processos de raciocínio, a fim de nos tornarmos mais conscientes de como formamos nossos modelos mentais e de como eles influenciam nossas ações; e
- as técnicas de investigação, que se referem ao nosso modo de agir em relação às interações com as outras pessoas, principalmente ao tratarmos de questões complexas e conflitantes.

Para Senge (1990), a definição clara e legítima de um objetivo leva as pessoas a darem tudo de si e a aprenderem, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade. O compartilhamento dos objetivos, valores e missão de uma organização e, principalmente, o comprometimento das pessoas com esses valores contribuem sobremaneira para a sustentabilidade organizacional.

A partir da transformação de objetivos pessoais em objetivos comuns (terceira disciplina) muda-se a relação das pessoas com a empresa, podendo-se assim visualizar uma organização de aprendizagem pois, sem a atração de um objetivo real que as pessoas, em comum, queiram atingir, as forças que apóiam a situação de estagnação dificilmente são superadas.

No entanto, os objetivos comuns demoram algum tempo para serem efetivos, demandando interações dos objetivos pessoais, surgindo assim novos pontos de vista possíveis de serem transformados em objetivos comuns.

A disciplina apresentada por Senge (1990) tem por objetivo transformar um objetivo individual em um objetivo comum, por meio de um conjunto de princípios e técnicas. A criação de um objetivo comum consiste na capacidade de buscar “imagens do futuro” que consigam um engajamento verdadeiro dos funcionários ao invés de sua simples anuência.

Quando as equipes estão aprendendo, além dos resultados atingidos em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual.

Para Senge (1990), o aprendizado em grupo (quarta disciplina) é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Sendo o grupo a unidade fundamental de aprendizagem nas

organizações modernas torna-se imprescindível o aprendizado em grupo, pois a organização somente aprenderá se os grupos foram capazes de aprender.

O aprendizado em grupo possui três dimensões fundamentais dentro das organizações:

- primeiro, é necessário analisar com discernimento as questões complexas. É importante que a inteligência do conjunto seja maior que a individual, no entanto, é muito difícil que isso ocorra pois existem forças, normalmente sob controle direto dos membros do grupo, que impedem essa superação;
- segundo, existe a necessidade de tomar ações inovadoras e coordenadas. É importante que cada membro do grupo tenha consciência de que faz parte de uma equipe e age de modo a complementar as ações dos outros integrantes; e
- terceiro, existe a influência dos membros de um grupo sobre outros grupos. Decisões tomadas por equipes de nível mais alto são executadas por outras equipes.

Por ser uma disciplina coletiva, o aprendizado em grupo requer a prática do diálogo e da discussão. Com o diálogo as pessoas expõem suas opiniões e na discussão são apresentadas e defendidas opiniões diferentes. Senge (1990) expõe que o aprendizado em grupo requer prática e é exatamente o que, para ele, falta nas organizações modernas. A falta de entendimento sobre como os grupos devem trabalhar para que seus membros consigam raciocinar em grupo e não apenas conviverem em grupo, a disciplina do aprendizado em grupo é de grande importância para a criação de organizações da aprendizagem.

O raciocínio sistêmico, elencado como a quinta disciplina, é fundamental para que as cinco disciplinas funcionem em conjunto, sendo considerado o alicerce da organização. Sua função é integrar as outras quatro disciplinas, evitando que elas sejam vistas isoladamente como modismo para efetuar mudanças na organização.

Ao mesmo tempo, o raciocínio sistêmico precisa das demais disciplinas para atingir seu resultado: “o objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos” (SENGE, 1990, p.21).

Por fim, o raciocínio sistêmico possibilita às pessoas e à organização visualizarem-se como parte integrante do mundo e, principalmente, que os nossos problemas são causados pelos nossos próprios atos e não por fatos externos à nossa realidade. O autor ainda ressalta que é fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto, sendo esse o grande desafio, pois é muito mais difícil integrar novos instrumentos do que aplicá-los separadamente.

No entanto, muitas empresas experimentam dificuldade muito grande para aprender e não vão além da aprendizagem individual. Quando a mudança se torna imprescindível, preferem contratar terceiros para realizá-la e determinar como fazer, ao invés de mobilizar o conhecimento e habilidade em geral presentes no interior da organização. Outras vezes, iniciam novos processos de aprendizagem sem haver completado uma mudança de atitude concreta e visível no processo anterior.

As condições de possibilidade ao aprendizado não se dão somente pela influência dos estímulos ambientais externos. As organizações e suas ações intencionais para aceleração da aprendizagem individual e coletiva afetam, de forma intencional e significativa, tanto o processo de aprendizagem como seus resultados.

Perin et al. (2006) destacam que os resultados de uma organização estão diretamente relacionados às mudanças comportamentais resultantes do processo de aprendizagem na organização que ocorre com a aquisição de informação, disseminação e interpretação compartilhada. A aprendizagem organizacional, nesse escopo, é complementada por uma dimensão cultural (orientação para aprendizagem), composta por valores ou posturas organizacionais que estimulam a aprendizagem (SCHEIN, 1996).

Nesse sentido, o enfoque adaptativo quase sempre menospreza o efeito da voluntariedade dos indivíduos na busca do atingimento de metas e a sua predisposição e motivação a auto-realização e atualização. Assim, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional é estimulada por mudanças ambientais externas e por fatores internos, sendo que essas duas dimensões interagem de forma complexa e interativa e é dessa interação que emerge, assim como nela se sustenta, o conhecimento.

O recente desafio no sentido de tornar as organizações mais aptas à aprendizagem tem enfatizado o crescente papel da estrutura. Tal questão é evidenciada, principalmente, em organizações complexas, as quais são caracterizadas por múltiplos processos de aprendizagem

nos quais cada indivíduo e cada grupo dentro da organização tem sua própria base de conhecimentos e suas inerentes capacidades de aprendizagem.

No entanto, Morgan (1996) alerta para alguns fatores que dificultam o processo de aprendizagem nas organizações:

- rigidez de procedimentos existente na organização que impõe aos empregados estruturas fragmentadas de pensamento, não encorajando as pessoas a pensarem por si próprias;
- sistema de desempenho que recompensa o sucesso e pune as falhas, estimulando os empregados a encontrar formas de obscurecer assuntos ou problemas que potencialmente os colocarão expostos e, por outro lado, desenvolvem formas de impressionar a administração, fazendo as situações pelas quais respondem parecer melhores do que realmente são; e
- distância entre o discurso e a ação, muitos gerentes e empregados procuram transmitir a impressão de que dominam determinado assunto, o que na realidade não acontece.

Michael e Palandjian (2004) alertam que, além das mudanças ocorridas no ambiente, as organizações também desenvolvem hierarquias e sistemas políticos que podem inibir aprendizagem bem sucedida, tais como: compromissos prévios com clientes, tecnologias ou empregados; necessidade de conciliar atividades rotineiras de produção (curto prazo) com atividades inovadoras de pesquisa para futuros produtos, gerando tensão na organização; e demanda dos indivíduos por recompensas mais elevadas para assumirem mais riscos.

Outra questão que permeia o processo de aprendizagem organizacional dentro das organizações é o papel e a responsabilidade que a área de recursos humanos exerce nesse processo. A valorização das pessoas como principal ativo intangível da organização e a ênfase no capital intelectual, aliadas à importância do conhecimento e da informação como um valor estratégico, vêm contribuindo para o aumento da importância das pessoas nas organizações, forçando as organizações a repensarem suas práticas de gestão voltadas a uma visão sistêmica e à aprendizagem organizacional.

Por consequência, a área de recursos humanos sofreu significativa evolução no decorrer do último século, passando a ter um papel estratégico nas organizações cujo objetivo é possibilitar o fluxo das informações e o desenvolvimento das competências, com a criação de um ambiente organizacional voltado para a aprendizagem, a experimentação e a

participação, enfatizando práticas motivacionais, de qualidade de vida, de comunicação e de desenvolvimento organizacional.

A nova visão do funcionário como um ativo estratégico na organização, requer desse novo modelo, práticas de gestão que estimulem a criação de equipes de trabalho, favorecendo um clima de confiança entre os funcionários e possibilitando o compartilhamento de conhecimentos, oferecendo, com isso, um ambiente propício para a aprendizagem organizacional.

A formação e o mapeamento de competências da organização é outro papel importante que a área de recursos humanos como setor estratégico e que impacta diretamente no processo de aprendizagem organizacional. Contudo, os processos de aprendizagem e gestão do conhecimento nas organizações também possibilitam às organizações desenvolver as competências necessárias para a execução de sua estratégia.

Uma extensa pesquisa realizada sobre a área de recursos humanos no Brasil confirmou que o novo modelo de gestão de pessoas enfatiza fortemente a aprendizagem organizacional como um fator de vantagem competitiva dentro da organização (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001).

Pela atuação da área de recursos humanos é possível criar mecanismos e melhores condições para que as informações e o conhecimento possam ser disseminados dentro da organização e, com isso, efetivamente integrar toda a organização nesse ambiente de constante aprendizagem e alavancar o processo de inovação e geração de conhecimento.

Quadro 5 - Aprendizagem organizacional como dimensão estratégica de recursos humanos

Conceito específico	Referências
Ambiente	Santos (1998); Lopes e Fernandes (2002); Bitencourt (2004); Marconi (2004); Casey (2005)
Estrutura	Argyris (1992); Kim (1993); Morgan (1996); Uribe (2001); Souza (2004); Michael e Palandjian (2004)
Capacidade de aprendizagem	Senge (1990)
Cultura	Argyris e Schön (1978); Nonaka (1994); Schein (1996); Souza (2004); Bastos, Gondim e Loiola (2004) ; Perin et al. (2006)

2.2.3 Cultura organizacional

As pessoas interferem diretamente na organização, moldando e sendo moldadas pelo ambiente em que vivem, podendo impactar positiva ou negativamente nas prioridades organizacionais, em função de seus propósitos particulares (AHMED, 1998).

Diretamente ligado a esse conceito está a cultura. A cultura organizacional consiste na manifestação coletiva sobre a filosofia, a missão, os valores e as políticas gerais que configuram o comportamento empresarial da organização. Normalmente esses aspectos não são perceptíveis, mas influenciam profundamente todo o comportamento organizacional, tendo em vista que as atitudes dos funcionários derivam da forma como esses percebem a empresa.

Higgins e McAllaster (2002) destacam que a cultura deve estar diretamente relacionada à estratégia organizacional sendo que, qualquer mudança ocorrida na estratégia deverá ser acompanhada pela cultura da organização.

Schein (1992, p.12) define cultura organizacional como “um conjunto de valores que os grupos de uma organização aprendem ao resolver seus problemas de adaptação externa ou integração interna. Ao atingirem o sucesso suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, de pensar e de sentir esses problemas”.

Jassawalla and Sashittal (2002, p.43) definem uma cultura que suporta a inovação de uma empresa como “um ambiente social e cognitivo, uma visão compartilhada da realidade, e uma crença coletiva e sistemas de valores refletidos em um padrão consistente de comportamento entre os participantes”. Eles propõem que a cultura pode proporcionar um quadro global de referência, contribuindo para o comportamento dos funcionários alinhados com os objetivos organizacionais de inovação.

Para Santos (1998), a cultura organizacional que, tradicionalmente, refletia valores dos fundadores e executivos da alta administração da empresa, amplia sua dimensão com autonomia dos funcionários, proporcionada pelas unidades de negócios e pela maior participação das áreas na geração de vantagens competitivas, estendendo-se, assim, para a criação de valores dentro da organização.

Ainda, para Santos (1998), apesar da autonomia das várias unidades de uma organização para a criação de valores, existe uma homogeneização da cultura organizacional em suas diversas instâncias, em função da abordagem de gestão estratégica de negócios, pois as decisões passam a ser pensadas globalmente.

A gestão de recursos humanos, por sua vez, deve enfatizar valores organizacionais que estimulem as equipes a desenvolver e introduzir novas formas de trabalho e novos produtos e serviços. As mudanças culturais devem ser realizadas de forma sincronizada com as mudanças relacionadas à estrutura e à aprendizagem organizacional, tendo a área de recursos humanos um papel importante no diagnóstico dessas necessidades de mudança de valores (SANTOS, 1998).

No entanto, a dificuldade das organizações em dispor das informações para a construção do conhecimento tem sido uma das formas de fracasso na implementação da administração estratégica e a causa de falta de orientação nos negócios, causando prejuízos pessoais, financeiros e materiais aos envolvidos no processo. A situação se agrava quando as organizações não possuem cultura suficiente para se adaptarem à nova realidade mercadológica e não utilizam as informações como recurso estratégico ou ainda não as utilizam para agregar valor aos negócios, deixando de transformá-las em vantagem competitiva diferenciada.

Em função dessa situação, Hanashiro (1995) assevera que o foco da área de recursos humanos deve ser ampliado para o contexto organizacional, apoiando a estratégia de negócios e, por consequência, impactando na cultura organizacional. Baseia-se no fato que todas as funções de recursos humanos, integradamente, devem expressar os valores dominantes da cultura que sejam profícuos para o desenvolvimento da organização.

Uma pesquisa desenvolvida por Khazanchi, Lewis e Boyer (2007) apresenta uma visão paradoxal de uma cultura de inovação e suporte. Seus resultados concluem que os valores de flexibilidade podem mediar o papel dos valores de controle. Os valores de flexibilidade promovem uma cultura de experimentação e de capacitação, enquanto que os valores de controle podem estabelecer limites de confiança que facilitam a gestão e avaliação. Além disso, enquanto os valores permitem aos operadores a flexibilidade para uma resolução criativa de problemas de rotina, os operadores podem ver o controle inibindo a inovação. Assim, a cultura favorável à inovação pode parecer paradoxal, por causa da flexibilidade e controle co-existent em valores e práticas, mas também podem resultar de visões conflitantes realizada por profissionais e hierárquicas sub-culturas dentro da organização.

Quadro 6 - Cultura organizacional como dimensão estratégica de recursos humanos

Conceito específico	Referências
Estratégia	Hanashiro (1995); Santos (1998); Higgins e McAllaster (2002); Paschini (2006)
Comportamento	Ahmed (1998)
Inovação	Santos (1998); Mumford (2000); Jassawalla and Sashittal (2002); Khazanchi, Lewis e Boyer (2007)

2.3.Gestão de recursos humanos em empresas públicas

As constantes mudanças ocorridas no ambiente estão forçando as organizações públicas a elaborarem e aperfeiçoarem suas práticas de gestão.

Schikmann (2010) destaca que a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, determinando que as ações governamentais sejam implementadas de forma a obter a melhor relação custo-benefício (eficiência), atingido os resultados almejados (eficácia) com a atendimento das necessidades legítimas do cidadão (efetividade). Satisfação dos clientes, qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos usuários, pontos considerados comuns às metas organizacionais da empresas privadas, passam a ser exigidas das organizações públicas (SCHIKMANN, 2010).

A visão da área de recursos humanos como estratégica para as organizações também tem sido objetivo de discussão na área pública nesses últimos anos. A importância do capital humano para a qualidade dos serviços públicos e para o cumprimento da missão das instituições públicas tem sido enfatizada pelos gestores públicos que estão cada vez mais sintonizados com as modernas práticas e teorias de gestão de recursos humanos.

Marconi (2004) alerta que o ambiente atual em que também as empresas públicas estão inseridas, com mudanças cada vez mais rápidas nas demandas dos cidadãos e na forma de atender a essas demandas, tem obrigado essas empresas a contarem com perfis profissionais mais flexíveis, em carreiras que absorvam essas mudanças e permitam que esses funcionários aprendam e se desenvolvam continuamente.

Os empregados das empresas públicas, por sua vez, devem possuir perfil multifuncional com habilidades e atitudes condizentes com sua área de atuação, não resumindo-se apenas aos conhecimentos técnicos inerentes às suas atividades.

Por consequência, a área de recursos humanos também deve acompanhar esse dinamismo, tornando-se flexível, possibilitando a adoção de estruturas inovadoras de desenvolvimento, incentivos e cobrança de resultados (MARCONI, 2004).

Desta forma, Fischer (1998) argumenta que o modelo de gestão de pessoas de uma organização será definido em função da maneira como ela se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, com seus princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. A partir deste modelo, a organização poderá implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em sua relação com os empregados.

Entretanto, a definição deste modelo deverá considerar as peculiaridades de cada organização, de forma a atender aos seus objetivos estratégicos e sua cultura, alicerçada por uma área de recursos humanos bem definida, com seus processos e objetivos claramente definidos e estruturados dentro da organização.

Essas novas características da área como elemento estratégico da organização alinhada com os serviços e as estratégias, provedor de soluções e metodologias para viabilizar processos de mudança, participante ativo das importantes decisões organizacionais, consciente do seu impacto nos resultados da organização, capaz de integrar o desempenho humano ao desempenho organizacional tem obtido espaço também na gestão pública brasileira.

Dessa forma, Vigoda-Gadot e Meiri (2008) destacam que há uma percepção consensual de que a nova abordagem de administração pública integra conhecimentos interdisciplinares e experiências adquiridas em gestão de negócios e outras disciplinas que aumentam o seu desempenho.

Para Soni (2004), o gerenciamento estratégico de recursos humanos envolve uma ligação direta entre as estratégias de recursos humanos com as estratégias da organização e, para que isso ocorra, as organizações públicas devem:

- adotar algumas ações de planejamento de recursos humanos e desenvolver ferramentas flexíveis de recrutamento, treinamento e remuneração dos empregados;

- determinar suas competências internas e então definir se investirá internamente para conseguir novas competências ou contratará serviços do setor privado; e, por fim,
- deve possuir um sistema de carreira que reconheça os méritos e proporcione desenvolvimento aos funcionários.

No entanto, para Pichault (2007), grande parte dos problemas encontrados no gerenciamento de recursos humanos das organizações públicas está na falta de coerência entre as reformas internas das práticas de recursos humanos em seu próprio contexto em que é introduzido e seu processo de execução.

Schikmann (2010) destaca que a forma de gestão dos recursos humanos realizada na maioria das organizações públicas se deve a um conjunto de características comuns:

- rigidez imposta pela legislação que impede a implementação de muitas das possíveis soluções para determinados problemas;
- desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público por parte das organizações públicas e a descrença do próprio cidadão em relação ao papel do serviço público como forma de solução para seus problemas;
- pouca ênfase no desempenho adequado vinculado a realização do trabalho;
- mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho desestimulando os funcionários a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator;
- limites à postura inovativa em função da própria rigidez e limitações da legislação;
- poucos mecanismos de planejamento conduzindo a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo;
- pouca preocupação com a gestão, não havendo uma cultura de monitoramento de resultados, feedback e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão;
- rotatividade na ocupação de posições de chefia apresentando intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão; e
- a utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

Ainda, segundo a autora, em muitas das organizações públicas brasileiras, a área de recursos humanos executa atividades relacionadas ao antigo departamento de pessoal, desenvolvendo algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação, relegando a segundo plano o planejamento de ações e a definição de metas para a área alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Para Martins, Costa e Ribeiro (2004), o serviço público possui algumas características como estabilidade, dificuldade na determinação dos clientes de cada organização e mudança freqüente de lideranças, que impactam diretamente na motivação e no desempenho de seus empregados. Em função disso, a área de recursos humanos deve concentrar-se na criação de um ambiente de trabalho agradável que consiga motivar os empregados. No entanto, ainda segundo os autores, as instituições públicas possuem diversas restrições quanto à melhoria salarial e ascensão na carreira. Desta forma, essas instituições, normalmente, não possuem mecanismos de valorização e progressão na carreira para os servidores que demonstram capacidade de criatividade e bom desempenho (MARTINS, COSTA e RIBEIRO, 2004).

Zarifian (2001) corrobora esta afirmação e alerta que os sistemas tradicionais de recursos humanos não conseguem oferecer respostas adequadas ao processo de valorização dos empregados que possuem capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, no que diz respeito ao seu desenvolvimento e remuneração.

Na visão de Lotta (2002), o funcionário da área pública deve possuir um direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar, bem como, assumir responsabilidades, deixando de ser um sujeito passivo dentro da organização.

Pires e Macedo (2006) relacionam algumas especificidades que são acrescidas às organizações públicas em relação às características básicas das demais organizações como apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder. Tais diferenças são importantes na definição de processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Por sua vez, Harel e Tzafrir (2001) destacam que os gerentes do setor privado têm maior autonomia e flexibilidade econômica e financeira do que os gerentes do setor público, possibilitando, com isso, alocar recursos estrategicamente para áreas com necessidade de

melhoria de desempenho, enquanto os gerentes do setor público frequentemente têm que responder às normas e legislações.

Desta forma, os gestores das empresas públicas devem ser treinados para buscarem formas de minimizarem essas dificuldades e tomarem ações que melhorem o ambiente de trabalho e aumentem o desempenho de seus empregados. Essas ações devem ser adotadas por todos os gestores das empresas públicas, não resumindo-se apenas aos gestores da área de recursos humanos (BERGUE, 2010).

Essas diferenças apresentadas por Pires e Macedo (2006) e Harel e Tzafrir (2001) demonstram claramente a importância da associação das dimensões competitivas de recursos humanos propostas por Santos (1998), dentro das especificidades de uma empresa pública.

2.4 Gestão de recursos humanos e inovação

Inovação é o termo usado para descrever como as organizações criam valor para desenvolver novos conhecimentos ou usar conhecimentos existentes de diferentes maneiras. O termo é frequentemente usado para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, mas as organizações podem também inovar de outras maneiras, como novos modelos de negócios, técnicas de gerenciamento e estruturas organizacionais (JAMROG, VICKERS, BEAR, 2006).

A inovação pode ser definida como o processo que oferece valor adicional e graus de novidade à organização, em busca do desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços, soluções e novos métodos de comercialização (McFADZEAN et al., 2005).

Diante do cenário de constantes mudanças em que estão inseridas as empresas, a competitividade torna-se acirrada, fazendo com que a palavra de ordem para as organizações que queiram sobreviver nesse mercado globalizado seja a “inovação”. Dessa forma, não basta que as empresas acompanhem todo o avanço tecnológico e mercadológico existente, mas faz-se necessário que criem estratégias a fim de se destacar diante das outras organizações. Entretanto, a palavra “inovar” está intimamente relacionada com criatividade, qualidade essa que, indubitavelmente, não se encontra disponível nas máquinas, o que torna imperativo que a empresa potencialize o seu recurso mais precioso que é o capital humano. Assim, “não se trata mais de produzir cada vez mais rápido e com o menor custo, mas produzir cada vez melhor, de forma criativa e confiável. A era da qualidade e criatividade estende suas exigências e

mostra que todos os empregados devem ser protagonistas, ativos e pensantes” (AKTOUF, 2001, p.16).

Nesse novo ambiente, a capacidade de inovar passa a ser determinante para a competitividade das organizações e deve ser estratégica para aquelas que buscam vantagem competitiva sustentável.

As organizações investem em inovações com o intuito de alcançar vantagem competitiva, agregando valor ao que produzem ou fazem, sendo que na base está o conhecimento. Entretanto, criar e gerenciar o conhecimento não constitui uma tarefa simples e fácil, como pode parecer à primeira vista. As pessoas são a maior fonte de inovação de uma organização e a arte da gerência se constitui em uma função social.

Segundo Ulrich (1999), as organizações do conhecimento são aquelas nas quais a criação do conhecimento é a fonte de inovações contínuas e está intimamente ligada às pessoas, representando mudanças e transições, exigindo mudança de mentalidade. Os aspectos relevantes para formação da organização do conhecimento são:

- integração de saber e fazer, de forma que as ideias possam ser testadas e a capacidade humana ampliada;
- levar a sério o aperfeiçoamento contínuo e encorajar ativamente as pessoas que estão sob a sua influência; e
- estabelecer e deixar claro que o conhecimento deve ser adquirido para alavancar e fortalecer grupos, no sentido de formarem partícipes do processo e não casulos do conhecimento.

No entanto, fazer inovação demanda mais que debate e recursos, requer uma cultura organizacional que constantemente oriente os membros da organização a se esforçarem por inovação e um clima propício à criatividade (AHMED, 1998).

Uma pesquisa realizada em 2005, associada a uma revisão de literatura realizada por Jamrog, Vickers e Bear (2006), mostra claramente que uma cultura inovadora tem várias características. A capacidade de focar em clientes é vista como o principal fator para desenvolver uma cultura inovadora, de acordo com a pesquisa. A literatura sobre inovação mostra que somente o foco nos clientes não garante que uma cultura será inovadora. Os autores destacam que as empresas podem inovar não somente nas áreas produtivas, mas

também em novos modelos de negócios, técnicas de gestão e estrutura organizacional, no entanto, precisam ter recursos suficientes, grupos de trabalho, comunicação, autonomia e outras qualidades que permitem inovações prosperem:

- foco no cliente, não somente no formato de clientes atuais e potenciais que impulsionam inovação em companhias, mas também buscando suas ideias ou permitindo-lhes inovar em seu próprio benefício. Essa nova economia está focando não somente na entrega de produtos aos clientes, mas também experiências;
- trabalho em equipe e colaboração, pois equipes e grupos de trabalho são críticos em termos de sua capacidade de encorajar e suportar a inovação. Os grupos de trabalho são mais inovadores quando podem integrar pessoas com diversas perspectivas e permitem trocar ideias e expertises efetivamente. Equipes multifuncionais podem ser especialmente boas para trazer novas ideias que são inovadoras e práticas. Equipes provavelmente não terão sucesso a menos que tenha o suporte dos líderes que deverão proporcionar objetivos claros e recursos necessários;
- recursos apropriados (tempo e dinheiro), que são um dos principais fatores para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, pois recursos insuficientes têm se mostrado uma grande barreira para inovação;
- comunicação organizacional entre parte da organização, entre membros da equipe e hierarquicamente. Comunicar não somente significa compartilhar ideias, mas também compartilhar lições aprendidas com as falhas e sucessos;
- capacidade para selecionar ideias corretas para pesquisa e não estratégias claras para selecionar e avaliar ideias. Alguns especialistas afirmam que a melhor maneira de escolher entre múltiplas opções na busca da inovação é criar um portfólio de abordagens de inovação. Isto permite à empresa comparar diversos tipos de inovação, com o objetivo de manter um grupo de seleções. A capacidade de tomar decisões rápidas e transformar uma ideia em ação parece ser uma chave determinante de uma inovação bem sucedida;
- capacidade para identificar pessoas criativas dentro da organização. Claramente as organizações necessitam de pessoas criativas, mas é um mito que inovação origina-se somente de um pequeno grupo de “criativos”. Alguns *experts* dizem que criatividade é uma habilidade treinada. O ambiente corporativo desempenha um grande papel em ajudar pessoas a desenvolverem seu potencial criativo. A liberdade para falhar sem receber penalidade pode, por exemplo, ser um poderoso suporte para eventual sucesso. Não

somente os empregadores necessitam recrutar e reter pessoas criativas, eles precisam oferecer treinamento em criatividade e proporcionar ambientes de trabalho que estimulem a criatividade de todos os empregados;

- liberdade para inovar e autonomia para trabalhar em função dos objetivos definidos, sendo uma importante característica de uma cultura inovadora, o que não significa autonomia para decidir sobre esses objetivos. A criatividade dos empregados é aumentada quando seus objetivos são claramente definidos e eles têm liberdade para buscar atingir esses objetivos. Muito controle pode impedir a criatividade e inovação;
- capacidade para medir os resultados da inovação e seus impactos de alguma maneira, ainda que nenhuma delas seja perfeita. Muller, Valikangas e Merlyn (2005) afirmam que inovação pode ser medida por três diferentes maneiras. A visão de recurso, que analisa entradas como capital, talento e tempo com fatores tais como percentual de tempo da força de trabalho investido em inovação, número de empregados com experiência empresarial, ou percentual de capital dedicado para atividades relacionadas à inovação. A visão de capacidade, que mede entradas por meio do número de ferramentas de inovação, percentual de empregados tendo inovação como um indicador chave de desempenho, e percentual de empregados recebendo treinamento em atividades relacionadas à inovação. E a visão de liderança, que mede entradas por meio do percentual do tempo dos executivos investido em inovação versus operação ou percentual de equipes gerenciais treinadas no uso de ferramentas de inovação;
- encorajar pequenas e grandes ideias, pois dividir esforços para captar as vantagens de ambos pode ser inteligente mas desafiador para as organizações. Algumas pesquisas sugerem que os executivos esperam que uma percentagem crescente de inovações futuras surja através da descoberta ao invés de inovações incrementais, o que é compreensível dado que as empresas que alavancam inovações mais radicais podem realizar grandes ganhos financeiros;
- inovação responsável associada a metas, pois a capacidade de estimular a criatividade e a inovação está entre as principais competências exigidas dos líderes de hoje, no entanto deve ser realizada com responsabilidade; e
- cultura de tolerância ao risco que as organizações devem permitir que ocorra em seu processo de inovação. Riscos implicam perigo de falha, mas organizações inovadoras sabem que falha é uma parte tão essencial do processo de crescimento quanto o sucesso.

Do ponto de vista de recursos humanos, Mumford (2000) argumenta que, para gerir a criatividade e a inovação nas empresas, as práticas relativas à área de recursos humanos devem contemplar o indivíduo, a equipe, a organização e o ambiente estratégico da organização. No entanto, primeiramente, o autor atenta para a necessidade de conhecimento sobre as características e requisitos para o pensamento criativo, e enumera três aspectos fundamentais: conhecimentos, processos e estilos de trabalho.

O conhecimento ou experiência é necessário para auxiliar na resolução criativa de problemas com a produção de novas ideias. Os processos viabilizam a maneira como as pessoas adquirem e manipulam informações para gerar novas ideias. Por fim, a resolução criativa de problemas com a geração de novas ideias está diretamente associada ao estilo de trabalho das pessoas, contemplando suas características e particularidades.

2.4.1 Gestão do indivíduo

O primeiro ponto a ser considerado na gestão de pessoas criativas é a necessidade do fornecimento de tempo necessário para que essas pessoas possam pensar, cabendo aos gestores, o estímulo a essa ação antes do início do trabalho. Algumas estratégias de recursos humanos que poderiam ser usadas contemplam incluir a aplicação horários de trabalho flexíveis, proporcionando estratégias de gestão que reconheçam essa necessidade de tempo, não somente ficando restrita ao resultado do trabalho. A quantidade de tempo atribuído para a criação e a flexibilidade prevista no tempo de gestão deve ser guiada pela natureza e complexidade da tarefa, com mais tempo e maior flexibilidade sendo oferecidas em tarefas em que as pessoas têm que trabalhar com fontes de informação onde uma série de considerações deve ser sintetizada na geração de novas ideias e quando uma série de restrições é imposta na geração da ideia e execução. Tempo e liberdade de distrações, é claro, representam apenas um tipo de recurso que deve estar disponível para apoiar o trabalho criativo (MUMFORD, 2000).

Paralelamente ao tempo a ser dispensado, o trabalho criativo depende também da disponibilização de informações relevantes com o acesso aos locais e materiais estratégicos. Essas observações sobre o papel do tempo e informação no trabalho criativo levam a cinco proposições sobre o tipo de intervenções de recursos humanos susceptíveis de contribuir para a inovação: selecionar a abrangência e profundidade de conhecimento e habilidade interna

existentes; fornecer incentivos para o desenvolvimento do conhecimento em curso. Pois o conhecimento não é estático; definir expectativas de trabalho em termos de obrigações essenciais amplas; permitir arbítrio na estruturação das atividades de trabalho, como por exemplo, horários de trabalho flexíveis, telecomunicação, planos de trabalho auto-definidos; e rever periodicamente o progresso do trabalho.

A criação de metas e recompensas possui um papel importante no processo. Vários estudos têm examinado os efeitos das metas de criatividade, sendo constatado que a imposição de metas externas de avaliação pode reduzir a motivação intrínseca e, assim, inibir a criatividade.

Para Mumford (2000), algumas observações são necessárias em relação à definição de metas em uma gestão de pessoas criativas. As metas e objetivos devem ser definidos em termos gerais, com foco na criatividade e não na produção. Ao invés de focar em resultados, os gestores devem se concentrar em como as pessoas se aproximam do trabalho e as estratégias utilizadas, fornecendo treinamento para superar problemas. Por fim, a direção dos trabalhos deve contar com a colaboração dos pares, quando os requisitos conhecimento e motivação estão presentes.

De um modo geral, os objetivos no trabalho criativo devem ser usados como um mecanismo informativo e direcional ao invés de um padrão fixo de avaliação, sendo os esforços criativos, avaliados em termos de qualidade, originalidade e produtividade geral com pareceres de peritos e índices objetivos.

No entanto, segundo o autor, não existe um padrão absoluto para avaliar o trabalho criativo e, diferentes critérios de avaliação podem ser necessários para diferentes tipos de trabalho em diferentes pontos do ciclo de desenvolvimento. Assim, deve existir alguma flexibilidade por parte dos funcionários e gestores, na seleção das dimensões a serem utilizadas na avaliação de diferentes tipos de trabalho criativo.

Entretanto, os procedimentos de avaliação de desempenho comumente utilizados pelas empresas na avaliação do trabalho criativo focam em requisitos gerais da organização (por exemplo, administração), em oposição aos resultados e as atividades envolvidas no trabalho criativo. Um problema semelhante aparece em muitos sistemas de progressão na carreira, onde a realização criativa recebe menos reconhecimento do que as atividades de gestão, um problema que tem levado muitas organizações desenvolver sistemas de progressão próprios.

Essas observações sobre as metas e recompensas têm uma série de implicações para as práticas de recursos humanos, concentrando-se em três proposições. As metas de desempenho devem contemplar elementos criativos do trabalho. Os progressos no trabalho devem ser avaliados e não somente os resultados. As avaliações de desempenho devem basear-se nos progressos realizados e nos objetivos a serem atingidos servindo para fornecer feedback informativo ao invés de avaliações críticas de resultados. Deve ser fornecida uma combinação de recompensas com base em progressos rumo aos objetivos. Uma combinação de recompensas deve ser oferecida de modo a capitalizar tanto as motivações intrínsecas (maior autonomia, mais oportunidades de desenvolvimento) e as extrínsecas (aumentos salariais, promoções).

2.4.2 Gestão da equipe

Tradicionalmente, os estudos sobre a criatividade têm como foco principal o indivíduo e tendem a assumir que as pessoas criativas trabalham sozinhas. No entanto, a maioria dos atuais esforços criativos ocorre em um ambiente de equipe. Um aspecto da equipe que tem um forte impacto sobre o trabalho criativo é da natureza do líder, que tem o papel de facilitar a criatividade. Líderes devem não somente definir a direção mas também adquirir e alocar recursos para projetos.

Nas equipes de pesquisa e desenvolvimento, os líderes precisam identificar os projetos que devem ser investidos, alocar recursos para projetos de acordo com as necessidades técnicas e manter o foco das equipes de projeto sobre o trabalho na mão.

Essas observações sobre a influência do comportamento do líder na criatividade sugerem que, melhorando a eficácia da liderança e gestão, as intervenções dos recursos humanos podem fazer uma indireta, mas potencialmente significativa contribuição para a inovação. A esse respeito, na visão de Mumford (2000), três intervenções parecem especialmente úteis. A seleção dos líderes deve ser baseada em competências de gestão, e não apenas com base em conhecimentos técnicos. Os gestores devem possuir formação em gestão de empresas criativas. Fornecer múltiplas carreiras para o avanço na carreira com sistemas de progressão que prevêem avanço em termos de remuneração e status para as contribuições criativas, por si só, sem aquisição de responsabilidades de gestão.

Relativamente à estrutura das equipes, poucos estudos têm examinado como eles devem estruturar-se para maximizar a criatividade e a inovação. Embora a estrutura da equipe e a natureza dos projetos a serem executados normalmente são vistas como uma prerrogativa da gestão, algumas ações tomadas pelos recursos humanos podem facilitar a implementação efetiva desse tipo de estrutura da equipe. Para Mumford (2000), as quatro ações mais úteis parecem ser as seguintes:

- o planejamento de equipes de trabalho deve ser orientado em torno do projeto e desenvolvimento do projeto;
- permitir que os indivíduos desenvolvam e mantenham um conjunto de projetos, permitindo que mudem o tempo de alocações e projetos, em uma base periódica, conforme indicado pelas necessidades do seu trabalho ou as exigências de outras equipes de projeto;
- usar pequenos projetos exploratórios como base para o desenvolvimento, sem deixar de incentivar os gestores a utilizar esses projetos como ferramentas de desenvolvimento; e
- incentivar a diversidade de interesses e conhecimento nas atribuições do projeto.

O ambiente, em uma equipe, também pode ter um forte impacto sobre a inovação técnica, cabendo aos gestores tomar ações e formular políticas necessárias para incentivar a colaboração eficaz. A gestão de recursos humanos pode, também, influenciar o ambiente por meio da prestação de informação e formação necessárias. A esse respeito, quatro proposições sobre o tipo de intervenções podem ser consideradas:

- pesquisas de clima devem ser realizadas analisando o clima para a criatividade;
- oferecer treinamento na natureza e na gestão da inovação;
- proporcionar treinamento da equipe focada na colaboração e inovação; e
- garantir que prêmios e reconhecimento sejam coerentes com o clima e as necessidades de colaboração.

2.4.3 Gestão da organização

Esforços criativos dependem de apoio da organização para a implementação bem sucedida de novos produtos e novas ideias, principalmente em termos financeiros e

envolvimento da alta gestão. A participação de gestores com credibilidade junto às várias equipes da instituição, a realização de alianças e desenvolvimento de rede de conexões organizacionais com equipes influentes que tenham uma participação no processo de execução contribuem diretamente para o sucesso da equipe.

De acordo com Mumford (2000), a necessidade de apoio organizacional e integração sugerem uma série de ações que possam ser tomadas pelos recursos humanos para promover a inovação, como: desenvolver programas de rotação do pessoal para trabalhar em novas ideias ou novos produtos em contacto com outras equipes que têm de suportar ou implementar essas ideias; ajudar a preparar o pessoal para apoiar o desenvolvimento e implementação de ideias, pois nem todos os indivíduos que são eficazes na geração de ideias são hábeis em execução; prestar consultoria de interação da equipe; e proporcionar formação em informativos estratégicos de vendas.

Organizações diferem quanto ao grau de estrutura imposto sobre o trabalho, a complexidade da estrutura e o grau de interdependência entre pessoas diferentes fazendo um trabalho especializado. Mesmo quando uma estrutura organizacional evidencia a flexibilidade necessária para apoiar a implementação de novas ideias, a cultura da organização pode influenciar em uma nova ideia que está sendo gerada e executada.

Ideias coerentes com a missão atual da organização e os valores centrais são muito mais propensas a obter apoio e serem implementadas com sucesso. As culturas organizacionais que enfatizam o valor da inovação, autonomia, recursos humanos e a colaboração parecem mais prováveis para a produção de produtos inovadores.

Essas observações sugerem algumas proposições de como as políticas de recursos humanos podem ter um impacto significativo sobre criatividade e inovação, como: implementar políticas que enfatizam o crescimento e desenvolvimento profissional; promover políticas de alto desempenho no local de trabalho, por exemplo, autonomia, estabelecimento de objetivos de colaboração, trabalho em equipe e aprendizagem contínua; desenvolver políticas de recrutamento que enfatizam o crescimento e a inovação; e realizar auditorias de inovação, com sugestão de estratégias que possam superar bloqueios percebidos, incluindo atividades como a formação necessária para proporcionar novas competências, a identificação de mudanças na política de gestão de pessoal e avaliação de novos conjuntos de habilidades que precisam ser adquiridos.

2.4.4 Gestão do ambiente

Monitorar e gerenciar o ambiente estratégico são geralmente consideradas como uma prerrogativa da alta administração. Entretanto, com as constantes mudanças no ambiente tecnológico, tornando-se cada vez mais complexo, é difícil para as equipes de executivos tornarem concretas por não terem conhecimentos adequados nos aspectos relevantes de novas práticas, tecnologias e ideias da organização. Assim, existe um papel significativo mas, muitas vezes vagos, para pessoas criativas ajudarem a empresa a gerenciar determinados aspectos do ambiente estratégico.

Além de identificar as implicações de novas ideias e novas tecnologias, as organizações devem tomar decisões sobre quais ideias explorar e quais elas deveriam tentar explorar. No entanto, um erro comumente cometido nas organizações é o de rejeitar ideias potencialmente valiosas por serem incompatíveis com as necessidades do mercado atual. Outro ponto a ser considerado é a necessidade saudável de apoiar projetos de inovação com o objetivo de construir capacidades de novos funcionários e explorar sinergias potenciais, mesmo quando aplicações diretas imediatas não são aparentes (MUMFORD, 2000).

Muitas dessas atividades envolvem a avaliação dos recursos humanos e suas implicações para a capacidade da organização para identificar e responder à mudança. Avaliar as implicações das mudanças estratégicas que ocorrem na área de negócios e identificar as competências que precisam ser desenvolvidas ou adquiridas para lidar com essas mudanças. Inventariar e monitorar as competências e conhecimentos disponíveis atualmente no mercado de trabalho em relação às tendências emergentes ou novas iniciativas. Buscar ativamente contratações estratégicas que podem ser usadas para trazer conhecimentos necessários à organização.

Segundo Mumford (2000), as proposições apresentadas concluem que as práticas tradicionais de recursos humanos devem ser ajustadas, ou substancialmente alteradas, para que possa ser promovida a inovação e criatividade. Uma questão a ser considerada é a utilidade dos procedimentos tradicionais para a definição de postos de trabalho, avaliação de desempenho e atribuição de prêmios.

Outro ponto destacado pelo autor diz respeito à necessidade de fornecer sistemas de formação e desenvolvimento de carreira que promovam o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários para ambos os trabalhos operacionais e os esforços naturais das

pessoas criativas. Por fim, alerta para a necessidade de incentivos à diversidade, permitindo às pessoas criativas a autonomia necessária para expressar o seu potencial.

Especificamente, as empresas públicas de pesquisa e desenvolvimento necessitam estabelecer vínculos com a indústria no desenvolvimento de novas tecnologias a fim de evitar o desenvolvimento de expectativas irrealistas em relação ao potencial de mercado e ao sucesso do processo de transferência de tecnologia. Se a indústria e institutos de pesquisa e desenvolvimento desenvolverem parceiras no desenvolvimento da tecnologia, há uma maior possibilidade de desenvolver a tecnologia que tenha um bom impacto comercial (MOHAN e RAO, 2005). A excelência das funções de um instituto público de pesquisa passa a depender não só de suas competências essenciais, mas também de sua capacidade de agilizar a transformação da ciência em tecnologia de forma coordenada com seu consumidor final – clientela de P&D – incluídos os clientes e beneficiários, bem como seus parceiros (PAEZ, 2000).

2.5 Considerações finais

Este capítulo apresentou a evolução da área de recursos humanos nas organizações, desde a reestruturação e mudança de seu perfil, de um modelo operacional, focado basicamente em funções de controle para uma atribuição estratégica, com participação na definição de políticas e estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais.

Discutiu as dimensões estratégicas que suportam a área de recursos humanos como participante na estratégia organizacional, tanto na compreensão como na execução dos objetivos organizacionais, quais sejam, trabalho em equipe, cultura organizacional e aprendizagem organizacional, com a definição e renovação das competências necessárias a consecução da estratégia.

Este capítulo é finalizado apresentando a gestão de recursos humanos em empresas públicas e suas particularidades e, focando-se nas empresas de pesquisa e desenvolvimento. O tema inovação foi discutido, apresentando-se as principais práticas de recursos humanos associadas ao processo de criatividade e desenvolvimento nas organizações (Quadro 7).

Quadro 7 - Práticas relativas à área de recursos humanos para gerir criatividade e inovação nas empresas

Indivíduo	Tempo e informação	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar a abrangência e profundidade de conhecimento e habilidade interna existentes - Fornecer incentivos para o desenvolvimento do conhecimento em curso - Definir expectativas de trabalho em termos de obrigações essenciais amplas - Permitir arbítrio na estruturação das atividades de trabalho - Rever periodicamente o progresso do trabalho
	Metas e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Contemplar elementos criativos do trabalho nas metas de desempenho - Avaliar os progressos no trabalho e não somente os resultados - Oferecer uma combinação de recompensas de modo a capitalizar as motivações
Equipe	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar os líderes com base em competências de gestão e não apenas em conhecimentos técnicos - Oferecer formação em gestão de empresas criativas aos gestores - Fornecer múltiplas carreiras com sistemas de progressão que prevêem avanço em termos de remuneração e status para as contribuições criativas, por si só, sem aquisição de responsabilidades de gestão
	Estrutura da equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar o planeamento de equipas de trabalho em torno do projeto e desenvolvimento do projeto - Permitir que os indivíduos desenvolvam e mantenham um conjunto de projetos, permitindo que mudem o tempo de alocações e projetos, em uma base periódica, conforme indicado pelas necessidades do seu trabalho ou as exigências de outras equipas de projeto - Usar pequenos projetos exploratórios como base para o desenvolvimento, sem deixar de incentivar os gestores a utilizar esses projetos como ferramentas de desenvolvimento - Incentivar a diversidade de interesses e conhecimento nas atribuições do projeto
	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pesquisas de clima analisando-se o clima para a criatividade - Oferecer treinamento na natureza e na gestão da inovação - Proporcionar treinamento da equipe focada na colaboração e inovação - Garantir que prêmios e reconhecimento sejam coerentes com o clima e as necessidades de colaboração

Organização	Suporte e integração	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver programas de rotação do pessoal para trabalhar em novas ideias ou novos produtos em contacto com outras equipes - Ajudar a preparar o pessoal para apoiar o desenvolvimento e implementação de ideias, pois nem todos os indivíduos que são eficazes na geração de ideias são hábeis em execução - Prestar consultoria de interação da equipe - Proporcionar formação em informativos estratégicos de vendas
	Cultura e estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar políticas que enfatizam o crescimento e desenvolvimento profissional - Promover políticas de alto desempenho no local de trabalho, por exemplo, autonomia, estabelecimento de objetivos de colaboração, trabalho em equipe e aprendizagem contínua - Desenvolver políticas de recrutamento que enfatizam o crescimento e a inovação - Realizar auditorias de inovação, com sugestão de estratégias que possam superar bloqueios percebidos
Ambiente	Estratégia de inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar as implicações das mudanças estratégicas que ocorrem na área de negócios e identificar as competências que precisam ser desenvolvidas ou adquiridas para lidar com essas mudanças - Inventariar e monitorar as competências e conhecimentos disponíveis atualmente no mercado de trabalho em relação às tendências emergentes ou novas iniciativas - Buscar ativamente contratações estratégicas que podem ser usadas para trazer conhecimentos necessários à organização

Fonte: Adaptado de Mumford (2000).

3. GESTÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre avaliação de desempenho, enfatizando sua importância para as organizações e para os indivíduos que compõem o capital humano dessas organizações.

Demonstra a evolução da abordagem de avaliação de desempenho em consonância com a evolução do pensamento administrativo, bem como apresenta os modelos e técnicas adotadas pelas organizações.

A responsabilidade pela avaliação de desempenho, assim como as críticas atribuídas a esse processo também são discutidas neste Capítulo, que também apresenta a gestão de competências diretamente relacionada à avaliação de desempenho e é finalizado com a gestão de desempenho em empresas públicas.

3.1 Avaliação de desempenho

O atual ambiente tem forçado as organizações a buscarem diferenciais para manterem-se competitivas e, com isso, as pessoas passam a ser mais valorizadas no contexto das organizações. Por isso, as empresas precisam de empregados que sejam flexíveis e possam adaptar-se facilmente às constantes e dinâmicas mudanças do ambiente de trabalho.

A multiplicação dos contextos de aprendizagem nesse ambiente de informação obriga as organizações a promoverem situações de aprendizagem que sejam efetivas tanto para os indivíduos quanto para as próprias organizações, situações que consigam levar em consideração as necessidades de mercado, bem como satisfazer e promover o desenvolvimento pessoal do empregado.

Esses empregados, por sua vez, são induzidos a aprenderem novas tecnologias, desenvolverem novas técnicas, trabalharem em equipes, terem independências e assumirem o papel de liderança (BATES e PHELAN, 2002).

Entretanto, conforme destacado por Anthony, Perrewé e Kacmar (1999) é necessário que as organizações conheçam as necessidades de seus empregados, tendo a área de recursos

humanos um papel importante na identificação dessas necessidades, para que possa representá-los adequadamente no momento do planejamento das estratégias empresariais e, posteriormente viabilizar a implementação do que foi planejado, com políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, políticas de remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, entre outras.

Para Fombrun e Harris (1995), essas políticas a serem implantadas pela área de recursos humanos devem estar integradas de forma coerente e necessitam de esforços sistemáticos para unir as práticas e sua cultura com as estratégias competitivas da organização, de modo que garanta aos dirigentes uma vantagem relativa frente aos concorrentes, propiciando também um aumento do desempenho corporativo.

Essa valorização do capital humano apresentada às organizações as obriga, conseqüentemente, a buscarem ferramentas capazes de mensurar o seu valor para a organização, bem como meios para potencializar as suas competências. Nesse contexto, a avaliação de desempenho vem assumindo papel fundamental e constante para a gestão das organizações, devendo estar diretamente ligadas aos seus objetivos estratégicos.

Desta maneira, conforme apresentado por Bergamini e Beraldo (2010), raciocinar estrategicamente sobre a avaliação de desempenho é uma condição fundamental para dissecar o contexto organizacional, no sentido de propiciar a escolha de um caminho que verdadeiramente implemente o processo na empresa.

A avaliação de desempenho insere-se como um mecanismo de mensuração das contribuições individuais para o alcance dos resultados propostos pelas organizações, objetivando proporcionar às pessoas um grau de comprometimento com as metas organizacionais, bem como entenderem o seu papel como parte integrante do processo. Às organizações cabe a função de estimular um ambiente saudável por meio de políticas e ações que insiram o ser humano na participação das decisões diárias, conferindo-lhe autonomia e responsabilidade pelo sucesso do negócio.

Segundo Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica do comportamento de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam, objetivando, desta forma, aproveitar o potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial humano de toda a empresa.

Araujo e Garcia (2009) enfatizam que o foco da avaliação de desempenho não pode ser restrito à unidade de trabalho, mas sim, pensando na organização como um todo e, para

isso, as organizações necessitam de sistemáticas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições.

Em razão dos objetivos definidos, o sistema de avaliação de desempenho, como um subsistema de recursos humanos, possibilitará definir indicadores de desempenho no nível corporativo e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Em suas atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, o objetivo principal da avaliação de desempenho é o aprimoramento do desempenho das pessoas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Kaplan e Norton (2004) definem três medidas essenciais que demonstram a importância da avaliação de desempenho dos funcionários para a organização. A avaliação de desempenho possibilita medir o nível de satisfação dos funcionários para com a organização, objetiva reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo e, por fim, mede a produtividade dos funcionários, avaliando o impacto agregado na elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

Siqueira (2002) enumera outras aplicações da avaliação de desempenho:

- identificação das diferenças individuais;
- estímulo à comunicação interpessoal;
- desenvolvimento do conceito de “equipe de dois”, formada por chefe e subordinado;
- estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistemas técnico e social);
- auxílio na verificação de aprendizagens;
- identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intra-equipe ou inter-equipes;
- registro histórico suplementar para ações administrativas de gestão; e
- apoio às pesquisas de clima organizacional.

A base para seu sucesso está na elaboração e implantação de um sistema coerente com as peculiaridades de cada empresa. É necessário, também, que a avaliação de desempenho traga benefícios para todos os envolvidos, fornecendo informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento para a chefia e para os avaliados, bem como estar direcionado

para os resultados a serem alcançados. O planejamento do sistema de avaliação deve englobar um direcionamento pós-avaliação entretanto, para Castro, Lima e Veiga (1996), muitas organizações subutilizam esses resultados, direcionando todas as ações para um único foco, por exemplo, bonificação por mérito, não havendo, desse modo, uma programação global para dar conseqüência às informações obtidas, envolvendo todas as possibilidades que a avaliação de desempenho suscita. Ainda segundo esses autores é preciso envolver os usuários, apresentando os sistemas avaliativos como verdadeiras ferramentas de prevenção, identificação e resolução de problemas.

No entanto, avaliar, mudar e influenciar o comportamento humano nas empresas sempre foi um desafio para líderes e a avaliação de desempenho seguiu a evolução do pensamento administrativo, com focos diferentes em cada abordagem, conforme apresentado por Shigunov Neto (2000).

Na Abordagem Clássica, constituída pela Administração Científica de Taylor, com ênfase nas tarefas e a de Fayol que enfatizava a estrutura organizacional, a avaliação de desempenho tinha como ênfase as tarefas.

Na Abordagem Humanística, que teve como precursor Elton Mayo, a avaliação de desempenho passou a observar outros aspectos como o psicológico e o ambiental por considerar que as condições de trabalho também eram fatores influenciadores no desempenho das pessoas.

A Abordagem Neoclássica foi composta de duas fases: a Teoria Neoclássica da Administração, na qual se enfatizam os princípios clássicos da prática da administração, os resultados, os objetivos e o ecletismo; e Administração por Objetivos, destacando a necessidade de estabelecimento de objetivos pelas partes envolvidas, bem como a elaboração de planos e metas. Nessa abordagem, os sistemas de avaliação continuavam considerando os aspectos psicológicos e ambientais, no entanto tinham como principal característica o estabelecimento de metas e objetivos a serem cumpridos.

A Abordagem Estruturalista, com fundamento na estrutura organizacional, no modelo burocrático de organização e na Teoria Estruturalista (mais voltada para a sociologia organizacional), focava a avaliação de desempenho na execução do trabalho e as condições organizacionais.

A Abordagem Comportamental, composta por duas teorias: a Teoria Comportamental (Behaviorista) na qual se enfatizavam as pessoas e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, que visava uma mudança planejada e estruturada da cultura organizacional,

constava de uma avaliação de desempenho que considerava os aspectos psicológicos, a motivação, a organização, o ambiente e os grupos de trabalho.

Na Abordagem Sistêmica, composta pela Teoria Interdisciplinar, que se constituía de princípios e modelos adaptáveis em todas as ciências, os sistemas de avaliação contemplavam os elementos da organização e do trabalho, minimizando a importância do homem nesse contexto.

A Abordagem Contingencial, que considera a organização como um sistema aberto que mantém relação com diversos sistemas internos e externos, considerando desse modo as condições ambientais e as práticas organizacionais de gestão, fatores condicionantes para o desempenho organizacional, constitui sistemas de avaliação de desempenho que contemplam aspectos das teorias tecnicistas e humanísticas.

Quadro 8 – Avaliação de desempenho: abordagens e perspectivas evolutivas

ABORDAGENS	PRINCIPAIS TÓPICOS
Clássica Administração Científica	- Avaliação de desempenho com ênfase nas tarefas
Humanística	- Avaliação de desempenho com foco em aspectos psicológicos e ambientais
Neoclássica	- Avaliação de desempenho ainda considera os aspectos psicológicos e ambientais, como principal característica o estabelecimento de metas e objetivos
Estruturalista	- Avaliação de desempenho com foco na execução do trabalho e as condições organizacionais
Comportamental	- Avaliação de desempenho considera os aspectos psicológicos, a motivação, a organização, o ambiente e os grupos de trabalho
Sistêmica	- Avaliação de desempenho contempla elementos da organização e do trabalho, minimizando a importância do homem nesse contexto
Contingencial	- Avaliação de desempenho contempla aspectos das teorias tecnicistas e humanísticas

Fonte: Shigunov Neto (2000)

Diante do exposto, percebe-se que a avaliação de desempenho foi adquirindo, assim como os indivíduos, conotações diferentes ao longo da história da ciência da administração. Entretanto é importante definir desempenho. Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável, e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais dão valor.

Em função desse processo, Robbins (2002) alerta que as pessoas tendem a trabalhar em um nível bem abaixo do seu potencial se os objetivos a serem atingidos forem pouco claros e, principalmente, se os critérios de mensuração desses objetivos forem vagos e se não acreditarem que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória de seu desempenho ou pensarem que haverá uma recompensa insatisfatória quando tais objetivos forem conquistados.

Ainda, segundo o autor, os conceitos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos quase exclusivamente para funcionários individualmente tendo em vista a crença tradicional que os indivíduos são peças fundamentais da construção das organizações. No entanto, há tendência, cada vez maior, das organizações reestruturarem-se para o trabalho em equipes e, para isso, Robbins (2002) sugere algumas ações para a elaboração de um sistema que apóie e aperfeiçoe o desempenho das equipes:

- vincule os resultados da equipe às metas da organização;
- defina as expectativas e necessidades dos clientes da equipe e avalie o processo de trabalho que a equipe adota para satisfazer esses clientes;
- meça o desempenho tanto da equipe quanto do indivíduo; e
- treine a equipe para criar suas próprias medidas.

A avaliação de desempenho deve ser uma tarefa constante nas organizações, inclusive para que possa ser utilizada como uma importante ferramenta para a tomada de decisões. Para que possa proporcionar os benefícios desejados, sua aplicação deve estar alinhada com os objetivos e metas da organização, concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho, ser aceita por ambos os lados envolvidos – avaliador e avaliado – e ainda ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

Dessa forma, a utilização da avaliação de desempenho constitui-se em um importante instrumento para que as organizações possam medir o grau de contribuição dos funcionários em relação à execução dos objetivos organizacionais, bem como planejar ações para corrigir possíveis distorções. Por sua vez, os resultados desse processo poderão servir como indicadores para processos de treinamento, promoção, transferência de funções ou setores, progressão salarial e carreira profissional.

Contudo, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho, normalmente, vem cercada de contradições e desconfortos, seja por estar diretamente associada à cobrança

de resultados, seja pelo fato de muitas organizações não possuírem uma cultura que incentive a inovação e, principalmente, por não serem colocadas como prioridade na maioria das vezes.

Odelius (2010) destaca algumas dificuldades associadas ao processo de gestão de desempenho realizado nas organizações, como resistências a avaliações, adoção de sistemas e de critérios inadequados, resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e de integração com outros sistemas de gestão de pessoas que, muitas vezes, ocorrem em função das próprias limitações do processo como o próprio sistema de gestão de desempenho utilizado. O perfil e papel dos gestores e executores de atividades envolvidos com o processo, a cultura organizacional e fatores externos à organização, tais como legislação, aspectos econômicos, avanços tecnológicos também são elementos dificultadores do processo de gestão de desempenho.

A falta de um suporte organizacional eficiente, por exemplo, como a falta de recursos disponíveis para a realização dos objetivos, pode resultar em um desempenho insatisfatório do empregado e, atribuir toda a responsabilidade desse desempenho insatisfatório ao funcionário nessas condições, pode ocasionar uma sensação generalizada de ineficiência e angústia, gerando insatisfação e desprezo pela avaliação.

Outro ponto destacado é a tendência dos sistemas de avaliação de desempenho estarem associados a recompensas financeiras, seja com premiações ou promoções. Para evitar essas associações é importante que os envolvidos nesse processo tenham conhecimento claro de quais são os objetivos do sistema, se para premiações, treinamentos, promoções, rodízio de pessoal, distribuição de bônus, promoção de ações corretivas do desempenho.

Bergamini e Beraldo (2010, p.77) são categóricos ao afirmarem que “jamais se deve ligar recompensa pecuniária a desempenho favorável”. Segundo os autores, este fato direciona as pessoas a motivarem-se pelo prêmio desvirtuando, com isso, a verdadeira motivação pelo trabalho em si. Por outro, lado considerar que as pessoas que trabalham não devem ser remuneradas é ingenuidade. O importante, neste processo, é entender que as recompensas financeiras não são a única fonte de satisfação para o trabalho. Ainda, para os autores, “é assustador não acreditar que as pessoas possam comprometer-se pelo fato de fazerem bem o seu trabalho e que não tirem satisfação diante do fato de estarem saindo-se bem no trabalho” (BERGAMINI e BERALDO, 2010, p.78).

A forma como o processo de avaliação de desempenho é aplicado constitui-se em uma das principais questões a serem consideradas pelas organizações, uma vez que se o mesmo não for implantado de forma eficaz poderá surtir efeitos totalmente indesejados.

Gil (2001) destaca que muitas críticas ocorrem em relação à avaliação de desempenho em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais. A definição inadequada dos objetivos, o baixo nível de envolvimento da alta administração, o despreparo para administrar pessoas, a avaliação pontual, o baixo nível de participação das chefias e a exclusão dos empregados do processo de planejamento são considerados pelo autor como os principais fatores negativos do processo de avaliação de desempenho.

Longnecker e McGinnis (1992) acrescentam mais nove causas responsáveis pela ineficiência dos sistemas de avaliação que são:

- forte deficiência de informação entre a gestão e os subordinados;
- falta de clareza nos padrões segundo os quais vai realizar-se a avaliação;
- incredulidade no sistema por parte da gestão;
- preparação inadequada da gestão, do processo de entrevista com o empregado;
- falta de sinceridade e honestidade durante o processo de avaliação por parte do avaliador;
- falta de competência por parte de quem avalia;
- ausência de feedback;
- ineficiência no desenvolvimento dos avaliados; e
- falta de clareza na linguagem utilizada.

Entretanto, apesar das constantes críticas associadas à avaliação de desempenho, essa prática se apresenta de maneira cada vez mais constante nas organizações como uma importante ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e competências e, para que a mesma venha a agregar valor tanto para organização quanto para os seus funcionários, é importante que seja revestida de critérios justos, transparentes e abrangentes para que não se apresente como um problema ao invés de uma solução para a empresa. Assim, “limitar a avaliação de desempenho a um instrumento burocrático, ou utilizá-la somente como referência para aumentos salariais é empobrecer sua abrangência e desvirtuar sua finalidade de desenvolvimento e melhoria de desempenho” (KRISCHKE, 1997, p. 13).

Quadro 9 - Principais características do processo de avaliação de desempenho

Motivos	Pré-requisitos implementação	Cuidados	Finalidades	Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> - Alicerçar a ação do gestor - Nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento - Facilitar o feedback das pessoas - Facilitar o progresso das organizações 	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza de objetivo em sintonia com o desempenho - Determinar o responsável pelo processo - Haver concordância de ambas as partes 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à participação das pessoas - Quanto às ênfases (ações burocráticas em detrimento de avaliações críticas) - Quanto ao processo - Quanto a grupo de avaliadores - Quanto à consistência da avaliação - Quanto ao avaliador - Quanto ao avaliador em relação aos avaliados (nivelamento de pessoas) - Quanto às formas de implementação 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o valor das pessoas para a organização - Desenvolver talentos - Fornecer informações essenciais - Tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados - Abastecer as organizações com avaliações periódicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Situa as pessoas na estrutura organizacional - Facilita o feedback às pessoas da organização - Incentiva a utilização do coaching - Auxilia o direcionamento de esforços da organização - Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida - Possibilita a descoberta de talentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Serve de justificativa para discussões salariais - Inibe o desenvolvimento criativo do potencial humano (controle) - Trata-se de um processo vulnerável - Há uma tendência à exclusão dos não envolvidos diretamente - Dificuldade de manter as avaliações periódicas - Dificulta a avaliação do grupo (avaliação individualizada)

Fonte: Adaptado de Araujo e Garcia, 2009.

Para isso, Robbins (2002) ressalta a importância de se existir critérios na avaliação de desempenho e destaca as três categorias mais comuns:

- resultados individuais da tarefa, pois os administradores devem avaliar os resultados das tarefas dos funcionários;
- comportamentos, dado que em algumas situações é difícil identificar os resultados específicos que possam ser atribuídos às ações de um determinado funcionário, fato esse que ocorre com maior frequência com os funcionários administrativos cujas atribuições são parte intrínseca de um esforço de grupo. Nesse caso, o desempenho do grupo pode ser mais facilmente avaliado, mas a contribuição de cada membro torna-se mais difícil de ser determinada. Nessa situação, muitas vezes, o comportamento dos funcionários é levado em consideração para avaliação do desempenho; e
- traços, que é a categoria mais “fraca” de critérios, pois traços como demonstrar uma “boa atitude”, mostrar “confiança”, ser “confiável”, parecer “ocupado” ou possuir “riqueza de experiências”, podem não estar relacionados com o desempenho real e os resultados positivos no trabalho.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, a postura gerencial influi diretamente no processo de avaliação de desempenho, assim como na maneira da organização visualizar esse processo – como meio ou fim, motivador ou punitivo. As variáveis ocorridas no ambiente interno impactam substancialmente o desempenho, podendo motivar ou produzir distorções no processo.

Estilos gerenciais diferenciados refletem as percepções pessoais, traços de personalidade, experiências vividas, as diversidades individuais, contribuindo diretamente nos resultados de um processo de avaliação de desempenho. Lucena (1992) ressalta que esses estilos e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada ao processo. Ainda, segundo a autora, a qualidade gerencial é uma condição emergente para gerenciar o desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, o desafio, a participação e o comprometimento.

Dessa forma, se o avaliador não tiver condições de avaliar de maneira eficiente e eficaz, poderá gerar a insatisfação do avaliado e comprometer o clima organizacional da empresa, a motivação, a produtividade, gerando, dessa forma, uma reação em cadeia.

Robbins (2002) trata dos erros mais freqüentes cometidos pelos avaliadores como: efeito de halo, quando um julgamento do avaliador ocorrido em uma determinada característica é utilizado indevidamente pelo próprio avaliador, em seu julgamento de outra característica; erro de similaridade, quando o avaliador, inconscientemente, favorece aquelas pessoas que tenham qualidades ou traços semelhantes aos seus; tendência central, o avaliador tende a atribuir notas medianas a todos os avaliados com receio de prejudicar os subordinados; leniência negativa quando o avaliador subestima o funcionário e leniência positiva, quando o avaliador superestima a avaliação do funcionário.

Castro, Lima e Veiga (1996) afirmam que essa última forma de avaliação é muito comum no setor público, predominando a tendência a produzir super-avaliações onde, sem distinção, todos são avaliados acima da média. Segundo os autores, essa situação apresenta resultados extremamente negativos principalmente para aqueles trabalhadores mais competentes e empenhados.

Assim, ao avaliar o empregado, o avaliador deverá conhecer profundamente os cargos e as pessoas que avaliarão; libertar-se de qualquer juízo de valor, para que a avaliação seja a

mais justa possível; ser imparcial; e fornecer feedback de forma regular e cuidadosa, ressaltando os pontos positivos, apresentando os negativos por meio de demonstração de dados e colocando-se à disposição do avaliado para a solução do problema.

Por outro lado, o próprio fenômeno “avaliação”, segundo Bergamini e Beraldo (2010), implica subjetividade e, a aceitação natural dessa realidade permitirá a convivência pacífica com o processo, ainda que se possa utilizar de alguns recursos e procedimentos técnicos para auxiliarem. Ainda, segundo os autores, a subjetividade deve ser até valorizada, deixando de lado o ortodoxismo técnico que, antes enviesa o processo de avaliação, do que o aprimora (BERGAMINI e BERALDO, 2010).

3.2 Modelos de avaliação de desempenho

Existem vários modelos de avaliação de desempenho que são utilizados pelas organizações. Ao longo dos anos, a avaliação de desempenho evoluiu de modelos unilaterais – nos quais o chefe realizava um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado – para modelos mais participativos, em que os chefes e subordinados discutem, em conjunto, até mesmo, em alguns modelos com a participação de outras fontes de avaliação com clientes, pares, auto-avaliação.

No entanto, Guimarães, Leitão e Lourenço (1999) alertam que a escolha pelo modelo de avaliação a ser adotado deve ser feita pelas organizações em função de suas especificidades culturais, evitando a utilização de modelos adotados por outras organizações, mesmo que sejam modelos de sucesso para aquela organização.

Entre os modelos de avaliação de desempenho, podem ser exemplificados a auto-avaliação, avaliação pelo gerente ou supervisor direto, avaliação entre subordinado e gerente, comissão de avaliação de desempenho, avaliação pelo órgão de recursos humanos, avaliação pela equipe de trabalho e avaliação 360°.

Na auto-avaliação, o próprio funcionário é o responsável pelo monitoramento do seu desempenho, auxiliado pelo seu superior por meio de parâmetros fornecidos sobre sua performance, eficiência e eficácia. Esse modelo é mais coerente em organizações participativas.

A avaliação realizada pelo gerente ou supervisor direto define que o próprio gerente estabelece os meios e critérios da avaliação, normalmente com a assessoria da área de recursos humanos. Essa forma de avaliar proporciona maior liberdade e flexibilidade para o avaliador, no entanto apresenta maiores riscos de subjetividade por apoiar-se na percepção de uma única pessoa.

Na avaliação entre o subordinado e o gerente, há uma interação entre ambos, em que o gerente fornece os recursos para os subordinados, cobrando resultados e esses fornecem o desempenho e cobram recursos. É um processo de retroalimentação. Esse modelo engloba também a auto-avaliação do colaborador e o diálogo entre as partes para se chegar a um consenso. Em caso de discordância, o caso pode ser levado a uma comissão de avaliação ou seguir a linha hierárquica direta.

A comissão de avaliação de desempenho consiste em uma comissão designada para essa finalidade, formada por pessoas de diferentes unidades organizacionais e com membros permanentes (presidente, diretores de RH) e transitórios (gerentes) que irão analisar e julgar o desempenho de todos os funcionários. A comissão é um elemento externo ao relacionamento funcionário-gerente, causando estranheza aos avaliados e podendo prejudicar a predisposição desses para a avaliação caso não venha a considerar os critérios de proximidade e conhecimento dos gerentes sobre os avaliados, por esse motivo faz-se necessária a participação ativa desses.

Na avaliação realizada pelo órgão de recursos humanos, a responsabilidade total pela avaliação é assumida por esse órgão. Assim como a “comissão de avaliação de desempenho”, incorre no fato de estar externo ao cotidiano relacional funcionário-gerente. Trabalha no genérico, não tendo espaço para a singularidade de cada indivíduo, o que pode vir a provocar reações negativas.

Na avaliação realizada pela equipe de trabalho, cada um de seus membros é avaliado pela equipe, definindo metas e objetivos. É a auto-avaliação em equipe. Já a avaliação para cima consiste numa nova visão que permite que a equipe avalie seu gerente dentro das demandas esperadas desse, permitindo desse modo o intercâmbio ao inverso, subordinado-superior, alimentando uma relação mais participativa.

A avaliação 360° é o modelo mais abrangente e participativo. Baseia-se na utilização de fontes múltiplas para fornecer *feedback* sobre as competências de uma pessoa, envolvendo suas habilidades, atributos pessoais, comportamentos e desempenho (LUCENA, 1992). O

desempenho é avaliado por diversas fontes de avaliação que estejam diretamente relacionadas ao empregado e interação em seu trabalho (supervisor, colegas da equipe, clientes (internos/externos), subordinados, pares e o próprio avaliado), produzindo-se assim, diferentes informações, enriquecendo de forma substancial o processo avaliativo ao vislumbrar as variadas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho, além do que possibilita compartilhar a responsabilidade pelo processo e as eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Siqueira (2002) atenta para os pré-requisitos necessários à aplicação desse modelo: objetivos fixados de forma clara na definição de papéis, funções e resultados; instrumentos de *feedback* e avaliação de fácil uso; clarificação dos resultados embutidos no processo; e total uso dos recursos de desenvolvimento da organização atrelados aos resultados da avaliação. Esse tipo de avaliação apresenta vantagens e desvantagens em relação aos métodos convencionais. Algumas dizem respeito à obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como à possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Entre as desvantagens, é possível mencionar a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do número de avaliadores) e a possibilidade de, na auto-avaliação, os funcionários se superavaliarem em benefício próprio.

Entre os modelos apresentados, os mais eficientes são aqueles que possibilitam maior interação entre as partes envolvidas no processo, proporcionando resultados mais positivos. No entanto, a elaboração ou a escolha de um modelo específico que seja eficiente e eficaz para a condução de um processo de avaliação de desempenho na organização é um ponto crucial para seu sucesso, sendo importante um comprometimento da alta gerência com sua participação efetiva no processo.

Em função dos modelos apresentados existem os métodos que são utilizados para efetivar a avaliação. Pontes (1989) apresenta os métodos tradicionais que, em sua visão, são burocratizados, rotineiros e repetitivos, funcionando a avaliação como um fim e não um meio. São excludentes, provocando uma sensação de julgamento com o processo de avaliação por minimizar a participação do avaliado e não proporcionar feedback. Há também uma limitação dos fatores de avaliação, não proporcionando uma visão global dos resultados. Os métodos tradicionais apresentados por Pontes (1989) são: Comparação Simples, Comparação aos Pares ou Binária, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Escolha Forçada e Escalas Gráficas.

O método de comparação simples constitui na construção de uma escala de graus predeterminados de desempenho, variando de ruim a ótimo, no qual cada subordinado é

classificado de acordo o seu comportamento. Trata-se de um método com grande grau de subjetividade, pois não existem regras de avaliação, ficando a cargo do avaliador a criação dos critérios de avaliação.

No método de comparação aos pares ou binária o comportamento de um funcionário é comparado com o de outro, e assim sucessivamente, recebendo pontos positivos os funcionários com melhor desempenho. Segundo Pontes (1989), esse método possui os mesmos problemas que o da comparação simples.

Na pesquisa de campo, a avaliação de desempenho é realizada por um especialista em avaliação que entrevista os supervisores para, juntamente com esses, avaliar os empregados. Esse método exige muito tempo e recursos humanos, o que limita o seu uso.

A técnica de incidentes críticos baseia-se nas características extremas que representam o desempenho, envolvendo uma lista de incidentes críticos de comportamentos efetivos e inefetivos no trabalho, não se preocupando com o comportamento normal, e sim com desempenhos excepcionalmente positivos ou negativos.

O método de escolha forçada consiste na distribuição forçada dos empregados em grupos predefinidos de desempenho. Esse modelo pressupõe a existência de uma curva normal de desempenho em uma organização existindo sempre aqueles que possuem desempenhos baixos, regulares e excelentes. Baseia-se no princípio de que a organização possui obrigatoriamente uma certa quantidade de pessoas ineficazes. Esse sistema não vislumbra o melhoramento e provoca distorções avaliativas.

O método de escalas gráficas permite a avaliação do desempenho a partir de características pré-determinadas que são graduadas desde péssimo a excepcional. São escolhidos os fatores mais aplicáveis a um conjunto de cargos. Pontes (1989) apresenta como desvantagens desse sistema o fato desse não permitir flexibilidade por parte do avaliador, apresentar distorções de desempenho, se preocupar apenas com o passado não visando ações de melhoria e por colocar o avaliador no papel de juiz.

Pontes (1989) acrescenta ainda, além dos métodos tradicionais, o método de avaliação de desempenho oriundo da Administração por Objetivos. Nesse processo de avaliação os supervisores juntamente com os subordinados definem seus objetivos comuns e suas áreas de responsabilidade individual, bem como os resultados esperados. Essa metodologia exige uma cultura organizacional baseada na participação e divisão de responsabilidades, a liderança tem que estar preparada para o diálogo e para compartilhar decisões com seus subordinados.

3.3 Avaliação de desempenho e competências

As inovações tecnológicas e as modificações nas relações de trabalho vêm impulsionando as organizações a aumentarem seus padrões de exigência em relação ao seu capital humano. É nesse contexto que o conceito de competência vem ganhando importância nas discussões gerenciais.

Santos e Ubeda (2008) destacam que a gestão de competências objetiva ajustar às pessoas às estratégias e metas organizacionais e, para isso, as empresas modernas visam colocar as pessoas em atividades condizentes com suas competências, aproveitando os talentos existentes a fim de aumentar a competitividade.

Portanto, essas competências individuais devem ser consideradas na perspectiva estratégica da organização e necessárias ao alcance dos resultados esperados tendo, a área de recursos humanos, um papel preponderante nesse processo, pois viabiliza a gestão de competências desde sua identificação, desenvolvimento, avaliação e recompensa (RODRIGUES, 2006).

Ainda, segundo Rodrigues (2006), a gestão de competências direciona a transformações nos processos de trabalho, principalmente em função das inovações tecnológicas de produção e da informação, e os fatores de competitividade que demandam novas configurações para as relações que se estabelecem entre as pessoas e seu trabalho.

As diferenças entre os conceitos de qualificação e competência vislumbram distinções entre o modo de pensar da administração clássica e o pensamento administrativo mais moderno. Segundo Fleury (2001), a qualificação restringe-se à definição de requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou aos estoques de conhecimento de uma pessoa, os quais podem ser certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência extrapola essa visão e refere-se à capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, sendo capaz de conhecer e dominar novas situações de trabalho.

Como afirma Zarifian (2001), o conceito de competência não se limita somente em substituir o conceito de posto de trabalho mas também modificá-lo em profundidade. O posto de trabalho configura-se em uma atividade objetivada, formalizada e engessada em uma lista de tarefas presas a um posto, às quais os indivíduos devem se submeter, enquanto competência muda essa visão. Para o autor, “o trabalho não é senão a concretização da ação

humana, e sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos humanos, à medida que são capazes de dominar e de aperfeiçoar suas ações profissionais”.

O modelo de competências está relacionado com o de gestão do conhecimento. As organizações que aprendem estão sendo consideradas como as que possuem um maior potencial competitivo ao valorizarem a qualificação de seu capital humano para produzir diferenciais. As competências devem ser priorizadas para a otimização do plano de desenvolvimento e estar alinhadas com a estratégia e os objetivos do negócio, pois cada vez mais o diferencial mercadológico será definido pela qualidade dos talentos humanos.

É importante ressaltar que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Batalha et al. (2005) definem que a soma das competências representa o conhecimento das empresas (ações estratégicas de longo prazo) e as habilidades, a capacidade do empregado em realizar as atividades para as quais foi treinado (atividades táticas e operacionais).

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão et al. (2008). Segundo esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional.

Gilbert (1978) esclarece que o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada.

Bergamini (1997, p.62) afirma que “o comportamento das pessoas é baseado em suas percepções do que é a realidade”. Através da percepção, os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido a seu ambiente.

Fatores individuais interferem no processo de percepção. O indivíduo avalia o que vê a partir de suas próprias expectativas, seu conhecimento sobre o objeto, as experiências passadas, as atitudes, as motivações, os interesses, a personalidade. Cada uma dessas variáveis age diferentemente a depender do alvo e da situação observada.

Fleury e Fleury (2001) ressaltam que a construção do conceito de competências além de contemplar o valor econômico para a organização, deve agregar valor social ao indivíduo no desenvolvimento de suas competências essenciais para o sucesso organizacional criando, também, competências como cidadãos. Desta maneira, definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 188).

Bergamini (1997) apresenta dois tipos de variáveis responsáveis pelas diferenças individuais de comportamento – as consideradas inatas e as adquiridas ao longo da vida. As variáveis inatas são de ordem física – tais como sexo, acuidade sensorial – e psicológica, como inteligências múltiplas, instinto, aptidões. Outras características vão sendo adquiridas à medida que o indivíduo vai incorporando aspectos vivenciados na sua estrutura psíquica, isso é influenciado pelas experiências vividas por cada um.

O desempenho humano nas organizações é influenciado por elementos que interagem, produzindo condições favoráveis ou desfavoráveis para o mesmo. Esses vão desde a diversidade individual (personalidade, valores, atitudes), envolvendo a cultura organizacional, competência profissional, estilos de liderança e englobando também o ambiente externo. Cada um desses aspectos, a seu modo, influencia o processo organizacional.

A administração de desempenho é constituída de derivadas estruturas sociais da organização estando também interligada aos valores culturais que permeiam suas relações de trabalho. Lucena (1992) coloca como dimensões influenciadoras do desempenho humano a qualificação profissional, a cultura organizacional, o estilo gerencial e o ambiente externo. Segundo Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores, como:

- características organizacionais – cultura e clima organizacionais, políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, políticas de administração de pessoal, imagem da organização;
- características do ambiente de tarefas – qualidade e disponibilidade de equipamentos e recursos, qualidade nas relações interpessoais, clareza de objetivos, qualidade do gerenciamento do desempenho, clareza na definição do escopo do trabalho, adequação de prazos;

- características do indivíduo – conhecimentos e habilidades, atitudes, idade, sexo, personalidade, motivações; e
- características extra-organizacionais – situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação e outros itens similares.

A competência profissional também é um dos componentes da avaliação funcional, onde se analisam aspectos que impactam no desempenho. Isso é conseguido através de perfis profissionais, nos quais ficam claras as atribuições e competências exigidas por cada cargo: o supervisor e o funcionário podem assim avaliar concretamente essa questão e mensurá-la dentro do processo avaliativo.

O feedback oferecido aos funcionários possibilita aos indivíduos, continuamente, receber, solicitar e usar o feedback formal e informal para melhorar seu desempenho profissional (Quadro 10). Isto pode estar relacionado a políticas e programas efetivos de gestão de desempenho, aprendizagem contínua e desenvolvimento na carreira (LONDON e SMITHER, 2002).

Quadro 10 – Práticas e intervenções organizacionais que criam uma cultura de feedback de desempenho

1. Melhorar a qualidade do feedback de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> - Treinar os supervisores e outros envolvidos sobre como fornecer feedback útil - Criar normas claras sobre comportamentos valorizados que são relevantes para os objetivos organizacionais - Proporcionar medidas claras de desempenho - Fornecer relatórios associando o desempenho individual aos índices departamentais ou organizacionais (por exemplo, financeira ou operacional) - Fornecer tempo para revisar e esclarecer os resultados do feedback com os outros, tais como o próprio supervisor
2. Enfatizar a importância do feedback de desempenho na organização
<ul style="list-style-type: none"> - Contar com os gerentes de alto nível para servir como modelos sobre como procurar, receber e usar o feedback - Assegurar que todos recebam feedback (ou seja, não voluntária) e o utilizem para orientar o desenvolvimento - Fomentar a importância do feedback informal - Envolver os funcionários no desenvolvimento de padrões de comportamento e desempenho - Assegurar que as melhorias de desempenho oriundas do feedback sejam reconhecidas e recompensadas
3. Fornecer suporte para o uso do feedback de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar facilitadores capacitados para ajudar os beneficiários a interpretarem o feedback formal, definir metas e acompanhar o progresso - Treinar e remunerar supervisores responsáveis pelo treinamento - Incentivar os destinatários do feedback a discutirem suas opiniões com os avaliadores e outros colegas para ajudar a esclarecer os comentários e chegar a um acordo comum sobre as expectativas de comportamento e mudanças - Proporcionar aos destinatários feedback liberdade sobre como irão agir o feedback (dar-lhes um sentido de auto-controle) - Oferecer oportunidades para aprender

Fonte: London e Smither (2002).

Ubeda e Santos (2008) destacam que o feedback das avaliações de desempenho humano permitem, além da identificação das competências individuais necessárias a cada atividade, a possibilidade de compartilhar o crescimento profissional com as inovações e estratégias competitivas da empresa. Aliado à estratégia da empresa, o feedback possibilita uma maior integração entre todos os seus níveis organizacionais.

Com base na gestão estratégica de recursos humanos, Ubeda (2003) destaca a importância do monitoramento do desempenho como uma tecnologia importante para identificar as competências das empresas, tanto organizacionais como individuais.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.14), “mais que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional”.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que as duas tecnologias estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996), bem como integrar os subsistemas de recursos humanos – gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) – e a estratégia organizacional.

Zarifian (2001) destaca que algumas condições são determinantes para garantir um vínculo entre as implicações estratégicas de um organização e a mobilização das competências:

- visibilidade das implicações estratégicas da empresa, para que se definam os grandes campos de competências e as competências chaves que a empresa pretende privilegiar, para que as atribuições e prioridades da chefia sejam planejadas e para que cada indivíduo possa dar sentido ao seu trabalho tendo pleno conhecimento de suas implicações estratégicas;
- vínculo entre “desempenho local” e “desempenho global”, pois para ser competente é necessário agir localmente tendo a preocupação e visão dos efeitos globais;
- capacidade de julgar e decidir empiricamente em situação concreta e imediata; e

- melhoria contínua e procedimentos de progresso, tendo em vista que o dinamismo das organizações e as competências existentes mudam, sendo demandadas novas competências, além de melhoria contínua no desempenho.

No entanto, apesar de reconhecerem a importância do gerenciamento das competências individuais de seus funcionários, as empresas ainda não conseguem operacionalizá-lo em suas rotinas (UBEDA e SANTOS, 2008). Rodrigues (2006), em suas pesquisas, conclui que, na realidade, as empresas têm realmente recompensado o resultado apresentado e não as competências. E também ressalta a dificuldade da mensuração dos aspectos intangíveis relacionados às competências.

Nesse sentido, para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, Brandão e Guimarães (2001) asseveram que a gestão de competências e a de desempenho devem ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Somente assim a competência e o desempenho representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

3.4 Gestão de desempenho em empresas públicas

Durante as últimas décadas, nossa sociedade passou por importantes mudanças que impactaram diretamente no papel do Estado e, por consequência, nos serviços por ele oferecidos. Conforme salienta Chanlat (2002), a crise do Estado-Providência, o desmoronamento das experiências socialistas, a hegemonia da empresa privada – como modelo organizacional eficiente e como modelo de mercado – como mecanismo de regulação das trocas, têm influenciado profundamente não só a visão da ação pública, mas também as políticas, os programas, as estruturas e a cultura das organizações estatais.

Essas inúmeras transformações, que impactam diretamente no modelo de gestão de empresas estatais, requerem que essas instituições adotem estratégias que possibilitem competirem no novo ambiente, enfatizando a valorização e capacitação de seu quadro de empregados, associadas aos recursos financeiros, tecnológicos e à modernização dos processos dessas instituições como um todo.

Hansen e Silva (2006) enfatizam que, além os recursos financeiros e da modernização dos processos, a gestão pública deve criar condições para o desenvolvimento profissional de seus empregados como geradores de resultados.

Paula (2007) destaca que esse novo modelo de gestão adotado pelas empresas públicas, apresenta algumas características específicas como administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

De acordo com Hansen e Silva (2006), organizações públicas e privadas compartilham os mesmos desafios e complexidades de organização do trabalho e papel do administrador, carregam a mesma responsabilidade social. Diferem em finalidade, valores, objetivos e na prestação de contribuição para a sociedade. No entanto, essas diferenças não interferem no fato de que as organizações públicas estão sendo cobradas e questionadas quanto à qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, a empresa pública aproxima-se da empresa privada adequando suas formas de gestão para o aprimoramento de seu quadro funcional e geração de resultados.

Embora diferentes em muitos aspectos, “os problemas existentes na administração pública podem ser resolvidos com o auxílio de conceitos, modelos e técnicas em uso na privada” (HANSEN e SILVA, 2006).

Por consequência, para que as empresas públicas consigam implantar uma gestão eficiente e comprometida com os resultados esperados pela sociedade, são necessárias transformações em seus processos de recursos humanos, com a atuação mais ativa dessa área nos processos de tomada de decisão e na promoção da capacitação e valorização de seus empregados.

O processo de avaliação do desempenho, como uma das ferramentas da área de recursos humanos, pode ser considerado um tema de crescente importância nas empresas públicas, em função da reestruturação de suas práticas de gestão, podendo ajudar essas organizações a resolverem problemas, validarem programas de treinamento, salários, benefícios, movimentação interna e outros. Entretanto, sua utilização nas empresas públicas, ainda carece de um entendimento por parte dessas organizações sobre sua importância como instrumento de suporte a tomada de decisão.

Uma pesquisa realizada por Barbosa (1996), concluiu que a avaliação de desempenho no Brasil é rejeitada e vista como algo negativo, como uma ruptura de um universo amigável, homogêneo e saudável, no qual a competição, vista como um mecanismo social profundamente negativo, encontra-se presente.

Na administração pública federal, durante os anos de 1980 e 1990, a avaliação de desempenho esteve focada na avaliação do servidor e sua vinculação à estrutura remuneratória, desconectada dos demais processos de gestão de pessoas (GOMES e FREITAS, 2008).

Em uma análise realizada pelo governo federal sobre a política de recursos humanos adotada no período 1995-2002 (BRASIL, 2002), conclui-se sobre a necessidade de ações de aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho, tais como:

- realização de um estudo mais estruturado para se avaliar o impacto das gratificações no desempenho dos órgãos e na motivação dos servidores;
- vinculação efetiva dos resultados da avaliação ao programa de capacitação;
- aperfeiçoamento da metodologia para definição, ajustes e aferição das metas institucionais;
- aperfeiçoamento da metodologia para definição, acompanhamento e aferição do desempenho individual; e
- desenvolvimento e capacitação dos responsáveis por equipes em processos avaliativos.

Aspectos relacionados à participação dos gerentes nos processos de avaliação de desempenho foram identificados como restritivos. Algumas características contribuem para essa avaliação: o volume e acúmulo de atribuições e tarefas; imediatismo por resultados em detrimento da gestão de pessoas; descontinuidade administrativa; pouca independência no processo de decisão; forte pendor político que age sobre as decisões; ausência de políticas de sucessão; transformação de excelentes técnicos em péssimos gerentes; e ausência de diretrizes claras para atuação.

Adicionalmente, constatou-se que a situação dos gerentes perante as equipes nem sempre permite o desenvolvimento de programas de avaliação qualitativa dos processos de trabalho. O paternalismo de alguns, o rigor diferenciado nas avaliações (entre gerentes de uma mesma organização), o não-reconhecimento do sistema de avaliação como ferramenta de

gestão de pessoas, entre outros, deixam o avaliador em situação de *refém* da equipe (ODELIUS e SANTOS, 2007).

Outro ponto argumentado por Marconi (2004) é a situação em que a avaliação envolve apenas o chefe e o subordinado, ocasionando uma inibição do processo efetivo de avaliação, em função da relação entre eles impedir a realização de uma análise isenta, decorrente da falta de cultura avaliativa individual, a conseqüente repercussão financeira da avaliação efetuada e a possibilidade de o avaliador se transformar em avaliado no futuro.

Odelius e Santos (2007) ainda atribuem aos gerentes a responsabilidade de atuar como gestores de pessoas a fim de obter os resultados esperados, utilizando o sistema de avaliação como uma ferramenta para subsidiar a gestão dos desempenhos da equipe e fornecer feedback adequado nos momentos apropriados.

Nesse contexto, Ferreira, Kanaane e Severino (2010) asseveram que cabe ao gestor conhecer e estimular as pessoas que compõem sua equipe no que tange aos seus objetivos pessoais e profissionais, ter conhecimento teórico básico sobre motivação e possuir habilidades específicas para propiciar um nível desejável de qualidade de vida.

Entretanto, na administração pública os resultados da avaliação de desempenho ainda possuem uma forte vinculação ao sistema de remuneração. Coens e Jenkins (2000) alertam que o foco em remuneração motiva as pessoas a ganharem dinheiro e não necessariamente a gerarem melhoria. O poder motivacional do dinheiro é de curto prazo, devendo a remuneração ser elevada continuamente para gerar o mesmo impacto e a concessão de gratificações vinculadas ao desempenho pode resultar em grande desmotivação caso o profissional receba menos do que considera que merece.

Lucena (1992) corrobora está associação da avaliação de desempenho à recompensa financeira, ressaltando que esta prática vem sendo utilizada em algumas organizações, de forma que este processo, ao invés de ser trabalhado como uma ferramenta de gestão, acaba sendo reduzido “apenas a um formulário, preenchido em determinada data, sem nenhuma referencia ao desempenho e sem conseqüências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas, funcionando como um mecanismo precário para concessão do mérito” (Lucena, 1992, p. 12).

Ainda conforme Lucena (1992), a avaliação de desempenho representa um instrumento bastante importante como ferramenta gerencial, mas que deve ser utilizada corretamente sob risco de tornar-se um mero instrumento de controle burocrático, não atendendo ao aperfeiçoamento profissional e crescimento da empresa.

Nesse sentido, Marconi (2004) destaca que a avaliação de desempenho deve ser mais completa do que o foco em remuneração, incluindo não somente os resultados alcançados pelo servidor em relação a metas de desempenho pré-estabelecidas, mas também uma análise sobre as competências adquiridas e as suas potencialidades para absorver atribuições e responsabilidades maiores.

No entanto, conforme apresentado por Ubeda e Santos (2008), a rotina da gestão de competências humanas em empresa públicas enfrenta vários desafios:

- mudança na cultura organizacional historicamente estabelecida a fim de criar mecanismos apropriados ao novo contexto volátil do mercado, foco nos clientes e na criação de parcerias de trabalho e de financiamento;
- incentivo de novos valores culturais a respeito da maior necessidade de ampliar e diversificar as fontes de captação e geração de recursos, criando maior cooperação com o setor privado;
- integração entre os objetivos estratégicos e a profissionalização gerencial dos empregados em exercício de funções administrativas a fim de melhorar o controle dos resultados alcançados;
- flexibilização de estruturas centralizadas com o intuito de desvincular a gestão de recursos humanos da visão baseada nos cargos e nas tarefas, e vinculando-a a uma visão baseada em competências humanas;
- uso de sistemas de avaliação de desempenho consistentes e capazes de avaliar as competências de cada empregado, reconhecendo na avaliação do desempenho humano o âmbito das atitudes (querer fazer), além do âmbito das habilidades (saber como fazer), do conhecimento (informações e experiências) e da produção (resultados);
- inserção no sistema de avaliação de uma abordagem coletiva e social da gestão de competências, privilegiando o feedback dos dados levantados e a reciclagem dos processos da organização. A avaliação de desempenho não tem a dimensão de equipe nem o conceito de feedback estruturado da avaliação 360 graus;
- utilização dos resultados da avaliação de desempenho na formulação do planejamento estratégico. Não há nenhum mecanismo de avaliação dos funcionários em relação à empresa, aos seus superiores ou ao clima organizacional;

- conscientização da importância dos sistemas de avaliação de desempenho a fim de amenizar a grande resistência e descrença cultural com o desenvolvimento de competências humanas; e
- reforço do papel da aprendizagem no processo de inovação e criação de vantagens competitivas duradouras focando a clientela, ou seja, focando-se ‘o que inovar’ e não só ‘o como inovar’.

Leitão (2006) ainda reforça que uma das maiores dificuldades refere-se à transferência ou compartilhamento dos conhecimentos existentes na organização ou fora dela, que são fundamentais para que as expectativas da era do conhecimento sejam alcançadas.

Neste sentido, a avaliação de desempenho tem um papel importante na gestão estratégica de recursos humanos e no desenvolvimento de um modelo gerencial voltado para resultados, considerando que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização, implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização (SCHIKMANN, 2010).

Desta forma, torna-se imperativo que o processo de avaliação de desempenho esteja alinhado às metas organizacionais contribuindo, desta forma, para o alinhamento dessas metas aos objetivos individuais e das equipes.

3.5 Considerações finais

Este capítulo apresentou a importância da avaliação de desempenho para as organizações e para seus funcionários, como ferramenta capaz de auxiliar no alcance dos resultados propostos pelas organizações.

A evolução das abordagens de avaliação de desempenho, seus responsáveis e críticas atribuídas ao processo, os modelos e técnicas também foram discutidos neste Capítulo.

Também foi discutida a importância das competências associadas à gestão de desempenho, sendo o Capítulo 3 finalizado com o processo de avaliação de desempenho nas empresas públicas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho com a contextualização do ambiente estudado e da metodologia de pesquisa adotada. Inicialmente, o Capítulo apresenta a empresa alvo desta pesquisa, bem como sua unidade descentralizada, que também foi objeto deste trabalho.

Após a contextualização do ambiente da pesquisa, o Capítulo descreve a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho em função do modelo conceitual resultante da revisão bibliográfica demonstrada nos Capítulos 2 e 3, apresentando os procedimentos relacionados à fase quantitativa e à fase qualitativa da pesquisa.

4.1 Ambiente de pesquisa

4.1.1 A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa é uma instituição de pesquisa e desenvolvimento vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, criada em 26 de abril de 1973, período de crescimento acelerado da população e da renda per capita, associado à abertura do país para o mercado externo, que mostrava a necessidade de investimentos no desenvolvimento agrícola, principalmente na geração de conhecimentos técnicos e científicos que pudessem ser repassados aos agricultores (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2011).

A empresa está sob a coordenação do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, 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 (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2011).

Presente em quase todos os Estados da Federação, a Embrapa dispõe de 9.248 empregados, dos quais 2.215 são pesquisadores – 18% com mestrado, 74% com doutorado e 7% com pós-doutorado. Seu orçamento anual para 2011 foi de R\$1 bilhão e 829 mil reais (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2011).

Tem como missão “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008).

Sua visão de ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia, pauta em valores que balizam as práticas e os comportamentos da empresa e seus integrantes, quais sejam:

- excelência em pesquisa e gestão, no atendimentos das demandas de seus clientes e no investimento em crescimento profissional, na criatividade e na inovação;
- responsabilidade sócio-ambiental, interagindo com a sociedade na antecipação das consequências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia;
- conduta ética e transparente, valorizando o ser humano com contínua prestação de contas à sociedade;
- respeito à diversidade e à pluralidade;
- comprometimento efetivo das pessoas e equipes no exercício da missão e superação dos desafios científicos e tecnológicos para a geração de resultados para seu público-alvo; e
- cooperação, com a construção de alianças institucionais e atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação.

Para cumprir sua missão e gerar os benefícios propostos em seu Plano Diretor, a Embrapa apresenta cinco grandes desafios técnico-científicos, que correspondem aos seus objetivos estratégicos, e oito desafios organizacionais e institucionais para assegurar a atuação sinérgica da organização e de seus parceiros, que constituem a diretrizes estratégicas. Os objetivos e diretrizes estratégicas estão apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Objetivos e diretrizes estratégicas da Embrapa

Objetivos Estratégicos	Diretrizes Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira; - Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis; - Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras; - Prospear a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado; - Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar tecnologias emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias; - Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais; - Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia e a capacidade e velocidade da inovação e da transferência de tecnologia; - Promover a gestão e proteção do conhecimento; - Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia; - Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I; - Assegurar a atualização contínua dos processos e da infra-estrutura de PD&I; - Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.

Fonte: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2008).

A Embrapa atua por intermédio de 47 Centros de Pesquisa distribuídos nas diversas regiões do Brasil e 17 Unidades Centrais integrantes da administração superior da Empresa, localizadas no edifício-sede da Embrapa, em Brasília, às quais compete planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à execução de pesquisa agropecuária e à formulação de políticas agrícolas.

As Unidades Centrais da Embrapa são denominadas: Assessoria de Auditoria Interna-AUD; Assessoria de Inovação Tecnologia-AIT; Assessoria Jurídica-AJU; Assessoria Parlamentar-ASP; Departamento de Administração do Parque Estação Biológica Embrapa-DAP; Departamento de Administração Financeira-DAF; Departamento de Gestão de Pessoas-DGP; Departamento de Patrimônio e Suprimentos-DPS; Departamento de Pesquisa & Desenvolvimento-DPD; Departamento de Tecnologia da Informação-DTI; Departamento de Transferência de Tecnologia-DTT; Gabinete do Diretor-Presidente-GRP; Ouvidoria-OUV; Secretaria de Comunicação-Secom; Secretaria de Gestão e Estratégia-SGE; Secretaria de Relações Internacionais-SRI; Secretaria Executiva do PAC Embrapa-SEP.

Os Centros de Pesquisa da Embrapa são classificados em Unidades de serviço, Unidades de pesquisa de produtos, Unidades de pesquisa de temas básicos e Unidades de pesquisa agroflorestal ou agropecuária nas ecorregiões brasileiras, distribuídos conforme Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – Centros de pesquisa da Embrapa

Unidades de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Embrapa Café, em Brasília – DF; • Embrapa Gestão Territorial, em Campinas – SP; • Embrapa Informação Tecnológica, em Brasília – DF; • Embrapa Quarentena Vegetal, em Brasília – DF; • Embrapa Transferência de Tecnologia, em Brasília – DF.
Unidades de pesquisa de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Embrapa Algodão, em Campina Grande – PB; • Embrapa Arroz e Feijão, em Santo Antonio de Goiás – GO; • Embrapa Caprinos e Ovinos, em Sobral – CE; • Embrapa Florestas, em Colombo – PR; • Embrapa Gado de Corte, em Campo Grande – MS; • Embrapa Gado de Leite, em Juiz de Fora – MG; • Embrapa Hortaliças, em Brasília – DF; • Embrapa Mandioca e Fruticultura, em Cruz da Almas – BA; • Embrapa Milho e Sorgo, em Sete Lagoas – MG; • Embrapa Pecuária Sudeste, em São Carlos – SP; • Embrapa Pecuária Sul, em Bagé – RS; • Embrapa Pesca e Aquicultura, em Palmas – TO; • Embrapa Soja, em Londrina – PR; • Embrapa Suínos e Aves, em Concórdia – SC; • Embrapa Trigo, em Passo Fundo – RS; • Embrapa Uva e Vinho, em Bento Gonçalves – RS.
Unidades de pesquisa de temas básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Embrapa Agrobiologia, em Itaguaí – RJ; • Embrapa Agroenergia, em Brasília – DF; • Embrapa Agroindústria de Alimentos, em Guaratiba – RJ; • Embrapa Agroindústria Tropical, em Fortaleza – CE; • Embrapa Estudos e Capacitação, em Brasília – DF; • Embrapa Informática Agropecuária, em Campinas – SP; • Embrapa Instrumentação, em São Carlos – SP; • Embrapa Meio Ambiente, em Jaguariúna – SP; • Embrapa Monitoramento por Satélite, em Campinas – SP; • Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, em Brasília – DF; • Embrapa Solos, no Rio de Janeiro – RJ.
Unidades de pesquisa ecorregionais	<ul style="list-style-type: none"> • Embrapa Acre, em Rio Branco – AC; • Embrapa Agropecuária Oeste, em Dourados – MS; • Embrapa Agrossilvipastoral, em Sinop – MT; • Embrapa Amapá, em Macapá – AP; • Embrapa Amazônia Ocidental, em Manaus – AM; • Embrapa Amazônia Oriental, em Belém – PA; • Embrapa Cerrados, em Brasília – DF; • Embrapa Clima Temperado, em Pelotas – RS; • Embrapa Cocais, em São Luiz – MA; • Embrapa Meio Norte, em Teresina – PI; • Embrapa Pantanal, em Corumbá – MS; • Embrapa Rondônia, em Porto Velho – RO; • Embrapa Roraima, em Boa Vista – RR; • Embrapa Semiárido, em Petrolina – PE; • Embrapa Tabuleiros Costeiros, em Aracaju – SE.

Para coordenar as Unidades Centrais e Descentralizadas a Embrapa possui uma estrutura organizacional composta por um Diretor Presidente e três Diretorias Executivas (Transferência de Tecnologia, Administração e Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento) (Figura 2).

Figura 2 – Estrutura organizacional da Embrapa

Na área internacional, a Embrapa possui laboratórios de pesquisas, denominados Laboratórios no Exterior (LABEX), instalados nos Estados Unidos, na Europa (França, Holanda e Inglaterra) e na Coreia do Sul. Também possui projetos na área de transferência de tecnologia no Continente Africano (Embrapa África), Continente Sul-Americano (Embrapa Venezuela) e América Central e Caribe (Embrapa Américas) (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2011).

4.1.2 A Embrapa Instrumentação

A Embrapa Instrumentação, um dos quarenta e sete Centros de Pesquisa da Embrapa, está localizada na cidade de São Carlos, estado de São Paulo.

Criada em 1984, por um grupo de pesquisadores físicos, engenheiros eletrônicos e físico-químicos, inicialmente recebeu o nome de Unidade de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária (UAPDIA).

As relevantes contribuições científicas e tecnológicas fizeram com que a unidade de pesquisa, que era transitória, passasse a ser, em 1990, unidade permanente com o nome de Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária (NPDIA). Em 1º de maio de 1993, foi instituído o Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária – CNPDIA (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2001). Sua assinatura síntese é Embrapa Instrumentação.

Com 84 empregados, dos quais 30 são pesquisadores, a Embrapa Instrumentação atua em sete linhas de pesquisa, sendo: agricultura de precisão, meio ambiente, biotecnologia, automação de processos, novos materiais, agricultura e agroindústria familiar, qualidade de produtos e matérias-primas.

A missão da Embrapa Instrumentação é viabilizar soluções sustentáveis de pesquisa, desenvolvimento e inovação em instrumentação¹ para o benefício da sociedade (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008).

Compete à Embrapa Instrumentação:

- gerar, desenvolver e adaptar metodologias avançadas e tecnologias para medir, controlar, avaliar, processar, transferir e armazenar parâmetros físicos, químicos e biológicos essenciais para a sustentabilidade do agronegócio brasileiro;
- gerar, desenvolver e utilizar metodologias avançadas e tecnologias em instrumentação para viabilizar produtos e processos do agronegócio;
- sistematizar, disponibilizar e difundir conhecimentos em instrumentação para o agronegócio; e
- capacitar e assessorar as unidades da Embrapa na área de instrumentação para o agronegócio, incluindo atividades de manutenção com engenharia em equipamentos laboratoriais.

A estrutura organizacional da Embrapa Instrumentação está sob a coordenação de uma Chefia Geral e organizada em três Chefias Adjuntas – de Pesquisa e Desenvolvimento, Administração e Transferência de Tecnologia (Figura 3).

¹ Entende-se por instrumentação a utilização de técnicas e conhecimentos avançados, métodos, sistemas e instrumentos para o desenvolvimento de equipamentos, metodologias, processos, novos materiais, sensores, medidores, controladores, atuadores, transmissores e processadores de sinal e para geração de novos conhecimentos para essa área, nos níveis das ciências básica e aplicada.

Figura 3 – Estrutura organizacional da Embrapa Instrumentação

A Chefia Geral tem a atribuição de coordenar o processo de planejamento estratégico da Unidade, analisando as demandas relacionadas aos ambientes externos e internos, por meio da consolidação das agendas de pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia e desenvolvimento institucional.

As Chefias Adjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento, Transferência de Tecnologia e Administração, com suas respectivas áreas estruturadas em Setores de apoio à gestão, contribuem diretamente com a Chefia Geral da Unidade, na consecução da estratégia definida para a Embrapa Instrumentação.

De acordo com seu planejamento estratégico, a atuação da Unidade nas linhas de pesquisa, alinhada aos seus objetivos e diretrizes estratégicas, possibilitarão à Embrapa Instrumentação solucionar problemas nas áreas de agricultura de precisão, meio ambiente, qualidade e rastreabilidade de produtos e matérias-primas oriundas do agronegócio (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2011).

4.1.3 A área de recursos humanos na Embrapa

A área de recursos humanos na Embrapa foi criada juntamente com a própria criação da empresa em 1973. No ano de 1993, a área foi dividida em dois departamentos, sendo o Departamento de Organização e Desenvolvimento – DOD responsável pela função de desenvolvimento de recursos humanos, e o Departamento de Administração de Pessoal – DAP, responsável pelas funções de gestão de pessoal.

Em 2003, em função da evolução da área de recursos humanos e de seu papel dentro da organização, os Departamentos DOD e DAP, novamente são fundidos, surgindo o Departamento de Gestão de Pessoas – DGP, responsável por promover a gestão estratégica de pessoas da Embrapa.

Atualmente, o Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa é uma das dezessete Unidades Centrais integrantes da administração superior da empresa e está localizado na sede da Embrapa, em Brasília – DF.

No início de 2010, em função da necessidade dos processos de gestão de pessoas estarem diretamente relacionados à estratégia da organização, foi criado um novo modelo de gestão de pessoas sem, entretanto, alterar o nome do Departamento de Gestão de Pessoas.

Este novo modelo de gestão de pessoas tem como base as competências existentes e as necessidades de capacitação das pessoas para atender às demandas estratégicas da organização e à geração de valor para a empresa e os indivíduos. No Quadro 13, são apresentadas as principais mudanças apresentadas neste novo modelo.

Quadro 13 - Mudanças apresentadas no novo modelo de gestão de pessoas da Embrapa

Modelo anterior	Novo modelo
Foco na perspectiva interna	Foco na perspectiva da estratégia organizacional
Modelo de administração de pessoal	Modelo de gestão estratégico
Reativo	Pró-ativo
Executor/ditador de regras	Consultor interno
Foco em processos/atividades	Foco em programas/resultados
Visão da empresa a partir da área	Visão de negócio
Desconfiança mútua	Alianças e parcerias
Tamanho único	Competência
Treinamento formal	Aprendizagem contínua
Postura conservadora	Informações, resultados e decisões compartilhadas
Gestão de pessoas controladora	Quem faz administra
Quadro de pessoal reduzido	Quadro de pessoal que atenda ao DGP e aos SGPs
Sistema informatizado de recursos humanos ultrapassado	Sistema informatizado de recursos humanos interativo, amigável e facilitador de decisões gerenciais
Processos e normas com perspectiva da área	Processos e normas como facilitador da atividade-fim
Regimento interno – utilização de verbos Planejar, Coordenar, Orientar, Executar, Acompanhar e Avaliar	Regimento interno – utilização de verbos Orientar, Estimular, Contribuir, Colaborar, Apoiar, Analisar, Incentivar, Criar condições
Discurso e prática desalinhados	Alinhamento entre discurso e prática

Fonte: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2010).

De acordo com seu Regimento Interno, o DGP tem as seguintes finalidades básicas:

- criar ou apoiar a criação e/ou implantação de diretrizes, premissas, práticas, conceitos e modelos de Gestão de Pessoas, considerando indicadores de gestão internos e parâmetros de mercado, que visem ao alcance das expectativas das pessoas, dos objetivos estratégicos da Empresa e a prática da inovação;
- criar um conjunto de iniciativas estratégicas ou não, estruturadas para melhoria contínua no processo de marketing e de comunicação em gestão de pessoas, visando criar também uma

modelagem que venha a contribuir com a motivação e satisfação, tanto na atração quanto na retenção das pessoas;

- fomentar práticas de atrativos, perspectivas de crescimento profissional e ambiente organizacional favorável a fim de reter profissionais talentosos para a Empresa;
- contribuir para a captação de profissionais com competências adequadas, por meio da combinação dos requisitos pessoais com as características do cargo, das áreas e subáreas e direcionamento estratégico da Empresa;
- criar condições para atuar com vistas a implementar iniciativas que visem o bem estar, o bem comum, a obtenção do desenvolvimento social, o estabelecimento de relações socialmente responsáveis, o respeito aos interesses do empregado, sua família, comunidade local e agentes externos e a preservação do meio ambiente;
- criar condições para o compartilhamento e a perpetuação dos conhecimentos tácitos em gestão de pessoas assegurando vantagem competitiva para a Empresa;
- coordenar a revisão, atualização e execução das normas de premiação que fazem parte do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa - SAPRE;
- estimular a aprendizagem profissional do empregado, visando a qualificação para o trabalho e o desenvolvimento de um estado permanente de resolução de problemas, independência, crítica construtiva e capacidade criativa, por meio da educação formal;
- estimular ações de aprendizagem diversificadas, coerentes com as necessidades da Unidade, que resultem no aprimoramento de competências, visando a melhoria do desempenho e da atuação profissional do empregado;
- favorecer um ambiente de aprendizagem que estimule constantemente o auto desenvolvimento do empregado e a co-responsabilidade no crescimento profissional.
- apoiar o processo de formação e qualificação dos estudantes e bolsistas, estimulando a aprendizagem profissional por meio da oferta de oportunidades de atuação nos processos e projetos da Embrapa;
- criar as condições necessárias para a melhoria da gestão do quadro de pessoal, contratação e direitos trabalhistas;
- criar condições, por meio dos mais diferentes ambientes fornecidos pela tecnologia da informação, relacionados entre si e coordenados de maneira articulada, com a finalidade de

possibilitar a gestão da informação sobre as pessoas que compõem o quadro de pessoal da Embrapa;

- criar condições para o gerenciamento, por meio de sistemas integrados, da mobilidade de pessoas, buscando conciliar as necessidades da Embrapa com os interesses e competência dos empregados;
- criar as condições necessárias para o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas visando ao acompanhamento, análise, execução e o conhecimento das atividades relacionadas às instituições consignatárias;
- criar condições que favoreçam a melhoria da assistência, dos benefícios, da saúde, da higiene e da medicina e segurança no trabalho;
- criar as condições necessárias e apoiar o desenvolvimento de ações que visem orientar os empregados sobre a prevenção de desvios éticos e promoção da educação para a conduta ética;
- viabilizar a gestão do pagamento na Embrapa; e
- atender as Unidades Centrais e Descentralizadas lotadas na Sede quanto aos processos de Gestão de Pessoas.

O Departamento está estruturado com quatro coordenadorias, apresentadas a seguir:

A **Coordenadoria de Apoio à Estratégia e Desempenho – CED** tem as principais atribuições associadas aos processos de avaliação do desempenho, individual e em equipe; gestão do conhecimento em gestão de pessoas; qualidade de vida; reconhecimento dos empregados e das equipes contribuindo para a retenção de pessoas e alcance dos objetivos estratégicos; relacionamento sindical; implantação de normas, modelos de gestão, políticas e estrutura de cargos, carreiras e salários; recrutamento e seleção interna com o objetivo de alocar os profissionais que possuem as competências adequadas às atividades, projetos e processos da empresa; e recrutamento e seleção externa visando atrair e contratar os melhores profissionais do mercado para atuar na empresa.

A **Coordenadoria de Apoio ao Desenvolvimento e à Educação – CDE** tem as atribuições de incentivar ações de aprendizagem formal em níveis de escolaridade fundamental, médio e superior e pós-graduação, relacionados às áreas de atuação da Embrapa; fomentar ações de aprendizagem voltadas para a aquisição e o aperfeiçoamento de competências administrativas, técnico-científicas e gerenciais, relacionadas à construção de

soluções adequadas às demandas da empresa; incentivar ações educativas, necessárias ao compartilhamento dos valores da Embrapa e ao alcance das diretrizes e objetivos institucionais, promovendo o sincronismo organizacional; e apoiar os processos de formação e qualificação dos estagiários, dos níveis de escolaridade fundamental, médio e graduação, estudantes de pós-graduação e profissionais que possuem bolsa de estudos de instituições de fomento ou fundações.

A Coordenadoria de Apoio às Relações Trabalhistas – CRT possui as atribuições de gestão e operacionalização do sistema de informações de pessoal da empresa, visando melhoria na tomada de decisões, o aperfeiçoamento dos processos e o atendimento de clientes internos e externos, concernentes à definição do quadro de pessoal, cadastro de empregados, direitos e obrigações trabalhistas, gestão de pagamento, implementação de benefícios, saúde, higiene, medicina e segurança no trabalho.

A Coordenadoria de Atendimento às Unidades da Sede - CAT tem as seguintes atribuições no âmbito das unidades centrais e descentralizadas localizadas na sede da empresa:

- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar a coleta, a organização, a análise, o compartilhamento e o monitoramento de informações que ofereçam suporte às decisões estratégicas em gestão de pessoas;
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar o processo de gestão do desempenho individual e em equipe;
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar o reconhecimento individual e das equipes, por meio dos processos de progressão e promoção;
- planejar, coordenar, orientar, acompanhar e executar o processo de premiação;
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar o conjunto de estratégias, diretrizes e ações que visem promover a melhoria da qualidade de vida dos empregados nas diversas áreas – pessoal, social e familiar;
- monitorar, periodicamente, o clima organizacional desenvolvendo ações para melhoria da qualidade de vida no trabalho dos empregados;
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar ações que visem a equidade de gênero no ambiente do trabalho;
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar ações de aprendizagem formal nos níveis de escolaridade Básico e de Pós-graduação (Lato e Stricto Sensu);

- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar ações e solicitações de treinamento relacionadas as competências administrativas, técnico-científicas e gerenciais dos empregados;
- planejar, coordenar, orientar, executar e acompanhar ações coletivas e solicitações de desenvolvimento profissional dos empregados;
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar o processo de formação e qualificação dos estagiários, estudantes de pós-graduação e bolsistas;
- executar, acompanhar e avaliar a operacionalização do sistema de informações de pessoal, visando melhoria na tomada de decisões, o aperfeiçoamento dos processos e atendimento de clientes internos e externos;
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar as atividades relacionadas à gestão da informação e movimentação dos empregados;
- administrar o quadro de pessoal;
- executar e controlar a concessão de férias e licenças dos empregados;
- organizar e manter atualizado o cadastro de pessoal da Sede e a documentação funcional dos empregados e estagiários;
- registrar e controlar as designações para as funções gratificadas e cargos de provimento em comissão;
- planejar e executar ações de assistência, benefícios, saúde, higiene, medicina e segurança no trabalho; e
- planejar, coordenar, orientar, executar, acompanhar e avaliar as atividades relativas à folha de pagamento e encargos sociais de empregados e estagiários.

No âmbito das unidades descentralizadas, cada unidade possui uma área de recursos humanos que executa as atividades inerentes à área. A evolução da área nas unidades sempre esteve associada às diretrizes e políticas emanadas da área de recursos humanos da empresa.

Atualmente, a área é denominada nas unidades como Setor de Gestão de Pessoas – SGP e suas atribuições são semelhantes às atribuições da Coordenadoria de Atendimento às Unidades da Sede – CAT, detalhadas acima. Em linhas gerais, esta Coordenadoria tem a função, na sede da empresa, semelhantes à função dos SGPs nas unidades.

4.1.4 Avaliação de desempenho na Embrapa

O V Plano Diretor da Embrapa (2008-2023) define as diretrizes estratégicas para a gestão de pessoas da empresa (EMBRAPA, 2008):

- aprimorar a política de gestão de pessoas;
- criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção;
- ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de competências gerenciais e técnicas;
- orientar a avaliação de pessoas e equipes para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos voltados para a obtenção de resultados finalísticos;
- implementar ações que criem um ambiente de inovação, criatividade e harmonia do clima organizacional, por meio da promoção humana, qualidade de vida, valorização e motivação para o trabalho; e
- estimular a cultura da cooperação e desenvolvimento de competências organizacionais.

O Plano de Carreiras da Embrapa – PCE, que é um instrumento de gestão que condensa as políticas e as diretrizes sobre as carreiras dos funcionários, foi publicado em agosto de 2006 e tem como políticas e princípios básicos:

- valorizar os empregados em todos os níveis funcionais;
- estimular o desenvolvimento de suas competências, habilidades e potencialidades;
- valorizar e estimular o trabalho em equipe;
- criar mecanismos de gestão de pessoas orientados por critérios claros e transparentes;
- criar mecanismos que privilegiem a busca de pessoas qualificadas; e
- desenvolver nos gestores a consciência de que são responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados.

Nota-se claramente que os dois documentos citados acima, tanto o Plano Diretor em suas diretrizes estratégicas para gestão de pessoas como o Plano de Carreiras da empresa, em suas políticas e princípios básicos, contemplam ações de avaliação de desempenho e reforçam a importância desse processo para a efetividade e alcance das metas planejadas em termos estratégicos.

Para atingir os objetivos propostos em seu planejamento estratégico, de modo a identificar em que medida o desempenho de cada empregado contribui para alcance desses objetivos, a Embrapa possui um sistema de gestão de desempenho, denominado Gestão de Desempenho Profissional – SAAD-RH, que tem por objetivo analisar e acompanhar, sistematicamente, o desempenho dos empregados da empresa, em função das atividades que realizam, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

O SAAD-RH é um ciclo composto por três fases distintas: Planejamento, Acompanhamento da Execução e Avaliação.

A fase de Planejamento é o início do ciclo de gestão de desempenho, onde o supervisor, juntamente com o empregado, prepara o Plano de Trabalho que será executado durante o ano, em função da programação da Unidade e dos projetos/subprojetos que o empregado participa. Nesta fase são estabelecidas, conjuntamente supervisor e empregado, as atividades que o empregado deverá desenvolver e os resultados a serem atingidos, bem como prazo e peso para cada atividade.

Ao gerente, cabe a responsabilidade de estipular metas e objetivos a serem alcançados pelo empregado durante o ano, bem como, identificar as competências que espera que o empregado demonstre no desempenho das atividades. O empregado, por sua vez, deve acordar um plano de desenvolvimento para o ano corrente e chegar a um consenso com o supervisor sobre as competências importantes para seu trabalho, responsabilidades do cargo e metas.

A segunda fase contempla o Acompanhamento da Execução do que foi acordado na fase de Planejamento e registrado no Plano de Trabalho do empregado. Essa fase deve ser realizada tanto pelo supervisor quanto pelo empregado, objetivando verificar se o trabalho do empregado está na direção dos resultados esperados, analisar o preparo e a competência do empregado para desempenhar suas funções, identificar a necessidade de treinamento e desenvolvimento do empregado e antecipar e alterar as ações necessárias para atingir o objetivo.

As responsabilidades do gerente são:

- criar condições que motivam os empregados a desempenharem suas funções com excelência;
- eliminar problemas no desempenho;
- manter registros do desempenho;
- atualizar as metas à medida que as condições mudam;
- proporcionar feedback;
- proporcionar oportunidades de desenvolvimento; e
- elogiar o comportamento eficiente.

As responsabilidades do empregado são comunicar-se abertamente, a qualquer tempo, com o avaliador, sobre o progresso e as dificuldades para alcançar as metas e cumprir o plano de desenvolvimento.

A terceira e última fase é a fase de Avaliação, quando ocorre a comparação entre o que foi executado pelo empregado e o que foi planejado, com base nos critérios de desempenho pré-estabelecidos, utilizando-se os registros de acompanhamento feitos ao longo do ano.

A avaliação do atendimento do resultado esperado para cada atividade é feita pelo supervisor, utilizando-se uma escala de 0 a 90, cujo resultado é denominado Nível de Obtenção dos Resultados (NOR). Para cada atividade também é definido um peso (PPA) utilizando-se a escala percentual. O resultado é obtido, calculando-se a média ponderada do NOR e do PPA.

Ao resultado obtido em função das atividades planejadas, é acrescentada uma Avaliação Complementar (AC), definida pelo chefe do empregado, utilizando-se a escala de 0 a 10, que representa os aspectos comportamentais do empregado na realização de suas atividades.

Os principais aspectos considerados nessa avaliação dizem respeito à assiduidade ao trabalho, relacionamento, atendimento às normas de atendimento a clientes internos e externos, respeito ao ambiente de trabalho, contribuição ao bom clima organizacional, comprometimento com a missão e objetivos, respeito à supervisão legalmente instituída, participação nos eventos coletivos, proatividade na solução de problemas e ética profissional.

A nota final obtida pelo empregado é a somatória do NOR e o AC, sendo denominado Escore de Avaliação Final (EAF):

$$EAF = \sum_{i=1}^n [(PPA \times NOR)/100] + \frac{AC}{100} \quad (1)$$

onde,

EAF = Escore de Avaliação Final

PPA = Peso por Atividade

NOR = Nível de Obtenção de Resultados

AC = Avaliação Complementar

Essa fase atribui a responsabilidade ao gerente de analisar a lista original de competências, metas e responsabilidades fundamentais do empregado, preparar a avaliação do desempenho do empregado durante o ano; determinar revisões nas metas, competências, responsabilidades do empregado e plano de desenvolvimento para o próximo ano, reunir-se com o empregado para discutir o resultado da avaliação e lançar a avaliação oficial do empregado no Sistema Informatizado.

Ao empregado, cabe a responsabilidade de avaliar seu desempenho e realizações, estar aberto e receptivo às avaliações do gerente bem como a revisões nas metas, competências, responsabilidades e plano de desenvolvimento para o próximo ano.

As três fases descritas acima são compostas por etapas de realização de algumas ações que orientam a condução do processo de avaliação de desempenho da Embrapa. Para cada uma dessas etapas são definidas datas-limites anualmente, por meio de um boletim interno de comunicações administrativas. O Quadro 14 demonstra as etapas e responsabilidades de cada fase do processo.

Quadro 14 - Etapas e responsabilidades de cada fase do SAAD-RH.

Fase	Etapa	Responsável
PLANEJAMENTO Janeiro a Março do ano corrente	Divulgação na Unidade das ações a serem executadas e o impacto de cada uma delas (NIA)	Chefe-Geral
	Elaboração de proposta preliminar de Plano de Trabalho para negociação com o supervisor	Empregados e supervisores
	Identificação das metas e desdobramento das ações em atividades individuais	Empregados e supervisores
	Formação dos Agrupamentos Funcionais	Empregados, supervisores e Comitê local
	Análise dos Planos de Trabalho Individuais e orientações quanto à descrição de metas e atividades	Supervisores e Comitê local
	Revisão Final dos Planos de Trabalho Individuais (PARTIs) para abranger as metas negociadas pela Unidade	Empregados e supervisores
ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO Abril a Dezembro	Início da Fase – divulgar as ações relativas ao Acompanhamento da Execução	Chefe-Geral e Comitê Local
	Orientação e monitoramento das ações de acompanhamento da execução dos Planos de Trabalho pelos supervisores de áreas funcionais e de equipes.	Chefe-Geral e Comitê Local
	Supervisão do trabalho da equipe e orientações para o bom desempenho do empregado na realização das tarefas	Supervisor
	Encaminhamento de relatórios ao DGP, contendo propostas de melhorias ao sistema, como decorrência das observações durante o monitoramento	Chefe-Geral e Comitê Local
AValiação Janeiro a Março do ano seguinte	Início da Fase de Avaliação dos empregados	Chefe-Geral, Comitê Local e Supervisores
	Análise e compatibilização dos resultados das avaliações no agrupamento funcional	Supervisores e Comitê local
	Divulgação dos resultados da avaliação.	Supervisor e Chefe-Geral

Fonte: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2008a).

Para viabilizar a execução do processo de gestão de desempenho na Embrapa foi desenvolvido um sistema informatizado, de maneira a proporcionar ao corpo gerencial e aos próprios empregados uma ferramenta que ofereça as informações necessárias à execução das três fases do processo.

A Figura 4 apresenta a tela inicial do sistema informatizado com seus menus principais.

Figura 4 – Tela principal do sistema informatizado do SAAD-RH

Na Figura 5 pode ser visualizada a tela onde são inseridas as informações referentes a cada atividade planejada para o empregado.

SUBPROJETO			
16004800119 Gestão da Unidade.			
IMPACTO DA ATIVIDADE NA UNIDADE			NIA
			0,0000
ATIVIDADE			
Redigir e digitar correspondências em geral [cartas, memorandos, faxes, relatórios, programas de visita etc.].			
INÍCIO	FINAL	PPA	NOR
01/01/2008	29/03/2008	005,00 %	,00
RESULTADO ESPERADO			
Correspondências redigidas e digitadas, diariamente e conforme a demanda, sem erros e em tempo hábil, de forma clara, objetiva e eficiente e de acordo com as normas da Embrapa			
Nº.		DT. SITUAÇÃO	
20		17/03/2008	
Fechar			

Figura 5 – Tela referente às informações de cada atividade planejada para o empregado

Na visão da Embrapa, o processo de avaliação de desempenho (SAAD-RH) apresenta vários benefícios para o avaliador, para o avaliado e também para a própria empresa, como demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15 - Benefícios do SAAD-RH

Empresa	Avaliador	Avaliado
<ul style="list-style-type: none"> - Visão geral do perfil dos profissionais avaliados e dos aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização; - Informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais; - Agilidade nas ações de recrutamento interno, permitindo buscar as pessoas certas e preparadas para uma nova função dentro da empresa e, dessa forma, desenvolver carreiras e talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão de planejamento de longo prazo das necessidades de sua área em termos de competências e recursos humanos; - Discernimento para tomar decisões relacionadas com promoções, treinamento e desenvolvimento, e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas; - Melhoria do nível de comunicação e de relacionamento com a equipe; - Melhoria do desempenho da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão dos requisitos de desempenho e de como melhorá-lo; - Autoconhecimento; - Avaliação dos resultados alcançados; - Identificação de necessidades de treinamento e reciclagem; - Autodesenvolvimento pessoal e profissional; - Estímulo à produtividade.

Fonte: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2008a).

As informações geradas pelo processo de gestão de desempenho da Embrapa (SAAD-RH), em função dos resultados alcançados pelos empregados e da própria avaliação recebida, servem de subsídios para alimentar o processo de pagamento de bônus por resultados (Premiação), neste processo em sua totalidade.

Os processos de progressão salarial e promoção por mérito, bem como o desenvolvimento dos empregados em termos de necessidade de capacitação, também são alimentados em função das informações geradas pelo processo de gestão de desempenho. Entretanto, esses dois processos são subsidiados com informações geradas por outro processo realizado na empresa. O processo de avaliação de competências.

Esse processo tem por objetivo medir a aplicação das competências corporativas pelo empregado, no decorrer das atividades realizadas no ano base de avaliação.

As competências corporativas definidas pela Embrapa constituem-se em um conjunto de conhecimento, habilidade e atributos esperados de todos os empregados, em função do cargo ocupado pelo empregado, que representa os comportamentos alinhados aos valores e à missão da empresa.

O Quadro 16 apresenta a distribuição das competências corporativas definidas pela Embrapa em função dos cargos existente na empresa, bem como, conceitua cada competência exigida para o cargo.

Quadro 16 - Distribuição das competências por cargos

Competências Corporativas	Assistente B e C	Assistente A	Analista B	Analista A	Pesquisador A e B	Gerentes
Trabalho em Equipe						
Foco no Resultado						
Flexibilidade						
Gestão do Conhecimento						
Visão Integrada de Processos						
Gestão de Projetos, Prazos e Recursos						
Orientação Estratégica						
Articulação de Relacionamentos						
Liderança/Gestão de Pessoas						
<p>Trabalho em Equipe: Capacidade de se integrar com os membros da equipe, profissionais e parceiros, para a obtenção de resultados, conforme o papel assumido para sua atuação, buscando a coesão da equipe que participa.</p> <p>Visão Integrada de Processos: Visão sistêmica dos processos para integração com outras ações que ocorrem na Embrapa.</p> <p>Gestão de Projetos, Prazos e Recursos: Elaboração, negociação e administração de projetos, recursos materiais e financeiros, bem como estabelecimento e gestão de prazos para a obtenção de resultados.</p> <p>Orientação Estratégica: Capacidade de definir planos de ação, a partir da análise das tendências dos ambientes interno e externo, levando-se em consideração os valores, a missão e a visão da Empresa.</p> <p>Foco no Resultado: Capacidade de dirigir esforços para o alcance e a superação de padrões de resultado estabelecidos para a sua atuação, em termos de quantidade, qualidade, custos e prazos.</p> <p>Articulação de Relacionamentos: Capacidade de utilizar redes de relacionamentos, visando maximizar resultados e identificar oportunidades para a organização e seus parceiros.</p> <p>Flexibilidade: Capacidade de adaptação profissional a situações variadas e/ou inesperadas, de forma a contribuir efetivamente para a obtenção de resultados.</p> <p>Gestão do Conhecimento: Capacidade de internalizar e de usar o conhecimento, dentro de sua área de atuação, abrangendo: busca constante pelo seu desenvolvimento e das pessoas com quem interage, bem como participar da geração, do compartilhamento, da aplicação e da atualização do conhecimento, referente à sua área de atuação na organização.</p> <p>Liderança/Gestão de Pessoas: Capacidade de mobilizar os esforços das pessoas para atingir objetivos e metas, estabelecendo um clima favorável ao trabalho e ao desenvolvimento da equipe e criando na Empresa um ambiente participativo.</p>						

Fonte: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2008a).

A avaliação, propriamente dita, ocorre por meio de um instrumento próprio, onde constará a descrição das competências com seus indicadores e a escala de avaliação, distribuída da seguinte forma: 1 = Não apresenta; 2 = Apresenta parcialmente; 3 = Apresenta plenamente; 4 = Destaca-se; X = Não se aplica.

As fontes de avaliação das competências corporativas são definidas pelo Comitê de Progressão Salarial que é constituído para cada processo e composto por membros paritariamente indicados pela empresa e pelos empregados, representando cada cargo.

A avaliação do supervisor imediato é uma fonte obrigatória e deverá ter um peso maior em relação às demais. Outras fontes que poderão ser utilizadas em função da definição do Comitê de Progressão Salarial, são auto-avaliação, pares e clientes.

O resultado desse processo de avaliação de competências serve de base para o processo de progressão salarial por mérito, juntamente com o resultado do processo de avaliação de desempenho, na proporção de 80% para o SAAD-RH e 20% para a Avaliação de Competências, conforme apresentado na fórmula a seguir:

$$EPP = \frac{[(EAF \times 80) + (ECom \text{ convertido} \times 20)]}{100} \quad (2)$$

onde,

EPP = Escore para Progressão Salarial por Mérito

EAF = Escore de Avaliação Final

ECom convertido = Escore de Competências convertido para a mesma base numérica do EAF

A Figura 6 apresenta as relações existentes entre os processos de avaliação de desempenho e avaliação de competências, sendo utilizados como base para os processos de progressão salarial e promoção por mérito, premiação (bônus) e capacitação (treinamento).

Figura 6 - Relações entre os processos de desenvolvimento na carreira da Embrapa

4.2 Metodologia de pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, foi delineada uma metodologia de pesquisa, fundamentada em uma base teórica, definindo-se o tipo de pesquisa a ser realizada, a população selecionada, os instrumentos e procedimentos de coleta e a forma de análise dos dados. A partir de uma fundamentação teórica, objetivando a consolidação dos principais conceitos a serem utilizados na pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo constituída de fases quantitativa e qualitativa.

A pesquisa de campo é caracterizada pela exploração de determinado tema fora do laboratório de pesquisa, sendo o pesquisador um ator que vai ao campo para coletar dados que serão depois analisados (SPINK, 2003).

Thiollent (2003) destaca a importância desse tipo de pesquisa, com a participação direta dos pesquisadores e participantes representativos da situação ou problema e ressalta que os métodos experimentais comuns, válidos em laboratórios, são inadequados à pesquisa em organizações reais.

Por sua vez, Gil (2001) classifica as pesquisas em bibliográficas, documentais, levantamentos, estudos de casos, estudos de campo e experimentais. Para efeito deste trabalho foi adotado o estudo de caso, aplicável quando as fronteiras entre o fenômeno investigado e seu contexto não são claramente definidas e quando são utilizadas várias fontes de evidência (YIN, 1989). Esse método tem sido utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais (GIL, 2001).

Meredith (1998) alerta que os métodos de pesquisa não são mutuamente exclusivos e, se combinados, podem oferecer grande potencial para alavancar novos conhecimentos. No estudo de caso o pesquisador é um observador, considerando os aspectos contextuais do fenômeno em estudo, sem controle ou manipulação experimental. Ainda, segundo Eisenhardt e Graebner (2007), diferentemente dos experimentos laboratoriais, que isolam o fenômeno de seu contexto, os estudos de caso enfatizam a riqueza e a realidade do contexto em que o fenômeno ocorre.

Cunningham (1997) destaca que alguns estudos de casos têm sido usados para desenvolver conhecimentos de eventos e práticas especificamente de uma pessoa, grupo ou organização, cujo objetivo é fornecer uma história, descrição ou interpretação de experiências

únicas e típicas. Nessas situações o pesquisador desenvolve um conhecimento da realidade e então busca uma série de explicações e interpretações.

Quanto às técnicas de investigação a serem utilizadas em uma pesquisa, essas variam de acordo com as propostas selecionadas. Na ênfase quantitativa são utilizados dados primários como levantamento de opiniões por meio de questionários, escalas, entrevistas etc. Na ênfase qualitativa utilizam-se dados secundários da própria organização, tais como documentos, relatórios, manuais e organogramas (ZANELLI, 2002; MARCONI e LAKATOS, 2011).

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória utilizando-se como instrumentos de coletas de dados, questionários e entrevistas semi-estruturadas aos funcionários e gerentes da Embrapa para diagnosticar seu grau de compreensão e envolvimento nas questões relativas às dimensões competitivas de recursos humanos e o processo de gestão de desempenho da empresa. Também foram utilizados os dados secundários da Embrapa como documentos disponibilizados pela empresa, relatórios de comissões, além da experiência do próprio autor no que diz respeito à sua atuação na área de recursos humanos e participação no processo de gestão de desempenho da organização.

A população abrangida na pesquisa de campo deste estudo foi delimitada e definida de forma a contemplar as fases qualitativa e quantitativa do trabalho, sendo constituída pelos funcionários da empresa e seus gerentes, utilizando-se amostras representativas dos cargos constantes do Plano de Carreiras da Embrapa para validação da pesquisa, ou seja, Pesquisadores, Analistas e Assistentes.

A pesquisa de campo, constituída da fase quantitativa e qualitativa, foi desenvolvida em três fases:

- na Embrapa Instrumentação, Centro de Pesquisa da Embrapa, localizada na cidade de São Carlos, estado de São Paulo, composta por 84 (oitenta e quatro) funcionários distribuídos entre os cargos de pesquisadores, analistas e assistentes;
- com os Setores de Gestão de Pessoas - SGP das unidades de pesquisa da Embrapa; e
- no Departamento de Gestão de Pessoas – DGP, Unidade Central responsável pela promoção de políticas e soluções inovadoras relacionadas à área de gestão de pessoas da Embrapa.

Zanelli (2002) destaca os desafios de uma pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas e aponta os principais aspectos a serem considerados para sua prática efetiva. Günther (2006) alerta que as vantagens e desvantagens apresentadas em uma pesquisa, qualitativa ou quantitativa, estão diretamente ligadas à qualidade dos dados obtidos, às possibilidades da sua obtenção e à maneira de sua utilização e análise.

Na fase de planejamento da pesquisa e coleta de dados tem grande importância a competência do pesquisador para reconhecer o que é fundamental para a pesquisa, além de profundidade no entendimento, flexibilidade na interação e condução ética para obtenção de credibilidade da pesquisa. Na fase de análise e redação o pesquisador é um elemento que “interpreta interpretações” (ZANELLI, 2002, p.85) devendo, por isso, ter discernimento e habilidade para distinguir sua interpretação da interpretação daqueles que está estudando.

4.2.1. Modelo conceitual

Para o desenvolvimento da pesquisa nas fases quantitativas e qualitativas deste trabalho, foi adotado o modelo conceitual construído a partir da contextualização teórica apresentada nos Capítulos 2 e 3, nos quais evidenciam-se os relacionamentos esperados entre os conceitos.

A fundamentação teórica desta tese apresenta dois conceitos teóricos definidos nos Capítulos 2 e 3, sendo respectivamente, Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho. Esses blocos teóricos são denominados como “Conceitos Gerais”. Para cada um desses conceitos gerais são desenvolvidos os “Conceitos Amplos” de Alinhamento Estratégico, Trabalho em Equipe, Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional.

Dentro de cada um dos conceitos amplos relacionados aos conceitos de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho, foram definidos os conceitos específicos. Para os conceitos de Recursos Humanos foram definidos 13 (treze) conceitos específicos e para os conceitos de Avaliação de Desempenho foram atribuídos 9 (nove) conceitos específicos, conforme na Figura 7.

CONCEITOS				
RECURSOS HUMANOS	Parceria estratégica Inovação e criatividade	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Treinamento Recompensas Competências Definição de metas Feedback Gerência/avaliador	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
	Composição Objetivos Treinamento Organização do trabalho	TRABALHO EM EQUIPE	Estrutura	
	Ambiente Estrutura Capacidade de aprendizagem Cultura	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Processo	
	Estratégia Comportamento Inovação	CULTURA ORGANIZACIONAL	Modelo de avaliação	
CONCEITOS				

Figura 7 – Modelo conceitual da pesquisa

A partir do modelo teórico evidenciado com a fundamentação teórica apresentada nos Capítulos 2 e 3, associado aos objetivos apresentados neste trabalho, o desenvolvimento desta pesquisa, em suas fases qualitativa e quantitativa, fundamentam-se na hipótese emergida desse arcabouço teórico, de que “as dimensões estratégicas de recursos humanos – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional – influenciam no processo de gestão de desempenho”.

4.2.2 Fase quantitativa

A fase quantitativa desta pesquisa caracteriza-se pela coleta de dados por meio de uma *survey*, procedimento utilizado para coletar dados primários a partir de indivíduos. Segundo Simsek (1999), a utilização de *surveys* permite aos pesquisadores coletarem os dados necessários para sua pesquisa de maneira rápida e eficiente e com custos menores.

Os métodos de administração das *surveys* podem ser classificados em questionários auto-administrados e entrevistas (HAIR JR. et al., 2005; SYNODINOS, 2003; SINSEK, 1999). Os questionários são adotados para medir características importantes do fenômeno em estudo e sua redação é muito importante para a exatidão das informações coletadas (HAIR JR. et al, 2005).

Quanto às questões a serem elaboradas, Hair Jr. et al. (2005) ressaltam que, após a definição da lista preliminar das perguntas a serem incluídas no questionário, o pesquisador deve avaliá-las do ponto de vista do respondente. Primeiramente, é importante diagnosticar se os respondentes conseguem entender as perguntas. Outro fator importante é a disposição dos respondentes em responder às questões, o que pode influenciar no resultado geral do questionário, caso os respondentes deixem questões sem resposta ou não as responda com exatidão. Por parte do pesquisador, é importante avaliar se as perguntas constantes no questionário podem ser respondidas utilizando-se a abordagem de auto-administração, ou seja, o respondente terá condições de responder ao questionário sem a necessidade da presença do pesquisador.

Nesta pesquisa foram utilizados questionários auto-administrados, sendo respondidos pelos respondentes sem a presença do pesquisador. Marconi e Lakatos (2011) apresentam uma série de vantagens para este tipo de coleta de dados: economia de tempo, maior número de pessoas atingidas simultaneamente, abrangência geográfica mais ampla, economia de pessoal tanto em adestramento quanto em economia de tempo, obtenção de respostas mais rápidas e precisas, maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, maior segurança pela não identificação do respondente, menor risco de distorção pela não influência do pesquisador, maior tempo para resposta e em horário mais favorável, maior uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento e obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis.

A partir desta definição foi elaborado o instrumento para coleta de dados. O questionário foi dividido em dois blocos sendo um bloco com questões de caracterização dos respondentes e outro bloco com questões referentes ao modelo conceitual deste trabalho. As questões contempladas no questionário foram definidas para receberem respostas fechadas, ou seja, os respondentes escolheram entre um número determinado de respostas previamente definidas pelo pesquisador (HAIR JR. et al., 2005).

Para medir as respostas apresentadas ao questionário foi utilizada a escala *Likert* de sete pontos, distribuída em um extremo com a opção de resposta “concordo plenamente” e no outro extremo a opção “discordo totalmente”.

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), o número de categorias da escala deve ser definido em função do perfil dos respondentes e das exigências feitas no questionário. Segundo os autores, quanto maior o número de categorias, maior será a exatidão da escala de mensuração mas, por outro lado, proporciona aos respondentes maior dificuldade em processar as informações.

A partir das definições iniciais do instrumento de coleta de dados, foi elaborada a primeira versão do questionário e disponibilizada a um grupo restrito de pessoas para avaliação e pré-teste (SYNODINOS, 2003; HAIR JR. et al., 2005; HILL e HILL, 2011; MARCONI e LAKATOS, 2011). O pré-teste do questionário objetiva eliminar possíveis falhas existentes, como inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Forza (2002) sugere três tipos de respondentes para o questionário pré-teste. Pesquisadores próximos para avaliarem se o questionário atende aos objetivos do estudo. Os especialistas da empresa devem contribuir para evitar que o questionário contenha questões incoerentes com a área investigada. Por fim, um grupo restrito de respondentes, público-alvo do estudo, para fornecerem um *feedback* sobre tudo que possa interferir no entendimento das respostas.

Em relação ao tamanho da amostra de um pré-teste, para Hair Jr. et al. (2005), deve variar de quatro a trinta indivíduos, pois amostras maiores que trinta pessoas geralmente não oferecem aumento substancial de informações para uso na revisão dos questionários. Nesta pesquisa o questionário piloto foi encaminhado para um grupo de vinte pessoas solicitando que respondessem ao questionário e fizessem comentários e recomendações sobre a clareza e objetividade das questões, apontando melhorias que julgassem pertinentes.

Foram obtidas quinze respostas dos questionários e alguns respondentes apresentaram comentários, principalmente, relacionados à redação das questões, recomendando ajustes para torná-las mais claras em seu entendimento. Das cinco pessoas que não responderam ao questionário – consideradas pesquisadores doutores na área de desenvolvimento desta pesquisa – quatro delas fizeram comentários e recomendações extremamente relevantes sobre o instrumento de coleta.

A partir das respostas obtidas, procedeu-se a tabulação dos dados no software *Statistical Package for Social Science (SPSS)* para verificar a confiabilidade dos dados pelo

processamento do coeficiente Alpha de Cronbach. O resultado obtido do coeficiente, a partir dos dados coletados, foi 0,9479 considerado excelente para avaliar a confiabilidade dos dados apresentados (HILL e HILL, 2009; HAIR JR. et, 2005).

Desta forma, após a validação do questionário apresentado no pré-teste, considerando-se as recomendações propostas, bem como o alto grau de confiabilidade apresentado pelos dados, obteve-se a versão final do questionário, composta por cinco variáveis, que enfatizam a caracterização dos respondentes, e cinquenta variáveis que exploram os conceitos apresentados nos Capítulos 2 e 3 deste trabalho.

As variáveis referentes à caracterização dos respondentes, apresentadas no Quadro 17, identificam o perfil do respondente dentro da empresa com relação ao cargo previsto no plano de carreiras (Pesquisador, Analista, Assistente), tempo de serviço (com intervalos de 5 anos), área de atuação (Pesquisa e Desenvolvimento, Suporte à P&D, Administração e Comunicação Organizacional/Transferência de Tecnologia), lotação no setor de gestão de pessoas e avaliador de desempenho.

Quadro 17 - Variáveis referentes à caracterização dos respondentes

CONCEITOS GERAIS	VARIÁVEIS
Caracterização do respondente	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Tempo de serviço - Área de atuação (Pesquisa e Desenvolvimento; Administração; Suporte à P&D; Comunicação Organizacional/Transferência de Tecnologia) - Lotado no Setor de Gestão de Pessoas? - Avaliador de desempenho (chefe, supervisor etc)?

O Quadro 18 apresenta as variáveis associadas aos conceitos gerais abordados no Capítulo 2 referentes ao alinhamento estratégico da área de recursos humanos e suas dimensões estratégicas – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional. O Quadro 19 contempla as variáveis referentes aos conceitos teóricos constantes no Capítulo 3, concernentes à avaliação de desempenho e seu alinhamento à estratégia da organização e às dimensões estratégicas de recursos humanos.

Quadro 18 - Variáveis, referências bibliográficas e conceitos explorados nos Capítulos 2

Conceitos gerais		Conceitos específicos/referências	Variáveis	Páginas da revisão teórica desta tese
Recursos Humanos	Alinhamento estratégico	Parceria estratégica Ulrich (1998); Soni (2004); Ésther, Paço-Cunha e Machado (2006);	<ul style="list-style-type: none"> - A área de recursos humanos sabe quais são suas contribuições e resultados esperados para a estratégia da organização - A área de recursos humanos participa na formulação da estratégia da organização - A área de recursos humanos é informada ou participa de programas em outras áreas da empresa - A área de recursos humanos atua diretamente no atendimento às demandas e necessidades dos empregados, fornecendo meios e condições necessárias para que contribuam para o sucesso da organização 	27, 30, 54
		Inovação e criatividade Ahmed (1998); Mumford (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa possui uma cultura que incentiva a inovação e criatividade em todas as suas áreas - Os empregados dispõem de tempo oferecido pela empresa para pensar criativamente - A empresa oferece carreira com possibilidade de avanço em remuneração e status, sem aquisição de responsabilidade de gestão 	58, 61, 62
	Trabalho em equipe	Composição Santos (1998); Hoegl e Gumenden (2001); Rabechini Jr. e Carvalho (2003); Hoegl et al. (2004); Hollenbeck, Derue e Guzzo (2004); Schjoedt e Kraus (2009)	- As equipes de trabalho são compostas de forma heterogênea, com representatividade em experiências, conhecimentos, habilidades e capacidade	37, 39, 40
		Objetivos Santos (1998); Frame (1999)	- Os objetivos das equipes são claramente definidos	37, 40
		Treinamento Beckahm (1998); Hollenbeck, Derue e Guzzo (2004)	- As equipes são treinadas nos contextos organizacionais	40, 41
		Organização do trabalho Maximiano (2002); Brito et al. (2002); Rabechini Jr. e Carvalho (2003)	- As equipes sabem exatamente qual seu papel no processo/projeto que executam	39, 41

Conceitos gerais		Conceitos específicos/referências	Variáveis	Páginas da revisão teórica desta tese
Recursos Humanos	Aprendizagem organizacional	Ambiente Santos (1998); Lopes e Fernandes (2002); Bitencourt (2004); Marconi (2004); Casey (2005)	- O conhecimento adquirido pelos empregados é absorvido pela organização na sua ausência - A empresa oferece um ambiente que estimula o compartilhamento de conhecimentos	37, 38, 42, 53
		Estrutura Argyris (1992); Kim (1993); Morgan (1996); Uribe (2001); Souza (2004); Michael e Palandjian (2004)	- A estrutura organizacional oferece liberdade para os empregados agirem e pensarem	42, 43, 49
		Capacidade de aprendizagem Senge (1990)	- Os empregados trocam experiências e ideias para a melhoria da empresa - A empresa aproveita toda a capacidade oferecida pelos seus empregados	44
		Cultura Argyris e Schön (1978); Schein (1996); Nonaka (1994); Souza (2004); Bastos, Gondim e Loiola (2004); Perin et al. (2006)	- Os empregados são incentivados a propor novas ideias para a melhoria das atividades rotineiras e da gestão da empresa - Os empregados são incentivados a possuírem uma visão sistêmica da organização	38, 43, 44
	Cultura organizacional	Estratégia Hanashiro (1995); Santos (1998); Higgins e McAllaster (2002); Paschini (2006)	- Os empregados sabem quais os objetivos, missão e valores da empresa	33, 37, 51, 52
		Comportamento Ahmed (1998)	- A empresa proporciona possibilidade de crescimento aos empregados - A empresa oferece autonomia aos empregados na resolução de problemas	51
		Inovação Santos (1998); Mumford (2000); Jassawalla and Sashittal (2002); Khazanchi, Lewis e Boyer (2007)	- A empresa possibilita que o empregado foque suas ações em atividades realmente importantes para ele	37, 51, 52, 61

Quadro 19 - Variáveis, referências bibliográficas e conceitos explorados nos Capítulos 3

Conceitos gerais		Conceitos específicos/referências	Variáveis	Páginas da revisão teórica desta tese
Avaliação de Desempenho	Alinhamento estratégico	Treinamento Freitas e Borges-Andrade (2004); El-Kouba et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem às necessidades dos empregados - A avaliação de desempenho serve como orientadora para retenção de empregados de interesse para a empresa - Um dos principais produtos da utilização da avaliação de desempenho é a tradução do resultado em ações de desenvolvimento e capacitação 	34
		Recompensas Castro, Lima e Veiga (1996); Krischke (1997); Coens e Jenkins (2000), Lucena (2000); Robbins (2002); Gomes e Freitas (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados são recompensados financeiramente pelo desempenho que alcançam - A utilização da avaliação de desempenho para fins de recompensa é um elemento motivador para os empregados - Os empregados focam seus esforços cada vez mais nos pontos das avaliações e menos no trabalho, em função da utilização da avaliação de desempenho para fins de recompensa 	40, 73, 74, 77, 91, 92
		Competências Brandão e Guimarães (2001); Zarifian (2001); Marconi (2004); Kaplan e Norton (2004);Rodrigues (2006); Ubeda e Santos (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - A avaliação de desempenho é utilizada para analisar o comportamento do indivíduo 	72, 84, 87, 88, 93
		Definição de metas Taylor, Beechler e Napier (1996); Mumford (2000); Gil (2001); Robbins (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa estabelece claramente os objetivos que cada empregado deve atingir - Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização - A utilização da avaliação de desempenho contribui para a melhoria dos resultados da organização 	62, 74, 76, 88
		Feedback London e Smither (2002); Ubeda e Santos (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - O feedback recebido (no caso de avaliados) ou fornecido (no caso dos avaliadores) nas avaliações têm proporcionado ao empregado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional 	87, 88
		Gerência/avaliador Lucena (1992); Longnecker e McGinnis (1992); Castro, Lima e Veiga (1996);Gil (2001); Robbins (2002); Odelius e Santos (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores - A alta administração considera a avaliação de desempenho uma das ações gerenciais prioritárias - Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão - Os gerentes estão preparados para conduzir o processo de avaliação de desempenho - Há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gerentes na organização - Os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados 	76, 78, 79, 91

Conceitos gerais		Conceitos específicos/referências	Variáveis	Páginas da revisão teórica desta tese
Avaliação de Desempenho	Trabalho em equipe	Estrutura Beckahm (1998); Beersma et al. (2003); Hollenbeck, Derue e Guzzo (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de avaliação de desempenho contempla a estrutura e o comportamento da equipe - Os empregados são incentivados a pensar em equipe 	39, 40, 41
	Aprendizagem organizacional	Processo Morgan (1996); Souza (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de desempenho estimula os empregados a desenvolverem formas de atingimento de metas e realização de atividades - Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos - As avaliações de desempenho efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados - A avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado - O sistema de avaliação de desempenho leva a utilizar melhor a capacidade produtiva dos empregados 	43, 49
	Cultura organizacional	Modelo de avaliação Pontes (1989); Lucena (1992); Guimarães, Leitão e Lourenço (1999); Leitão (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de avaliação de desempenho é valorizado pelos avaliadores - O sistema de avaliação de desempenho é valorizado pelos avaliados - O sistema de avaliação de desempenho permite ao avaliado saber quais os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado - Os critérios de avaliação de desempenho permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados - O sistema de avaliação de desempenho propicia a valorização das atividades (trabalho) e de seus resultados 	80, 83, 86, 94

Os questionários foram elaborados e disponibilizados via “Web” por meio do software eletrônico denominado *Academic Survey System and Evaluation Tool – ASSET*, ferramenta desenvolvida pela Seton Hall University, dos Estados Unidos, com código aberto e licença livre, disponibilizada pela Embrapa no endereço <https://asset.sede.embrapa.br>.

O software possibilita a implementação e aplicação de questionários e análises estatísticas dos resultados. As respostas são encaminhadas diretamente a um banco de dados e, após a finalização do processo, a ferramenta oferece a possibilidade de exportação dos dados em arquivos para utilização em software estatísticos.

Forza (2002) destaca que este método de coleta de dados, no qual os respondentes acessam um site onde o questionário está disponibilizado para ser respondido eletronicamente, recentemente, tem sido utilizado com frequência pelos pesquisadores, principalmente, pelos baixos custos comparados com outros métodos de coleta de dados, além da rapidez na obtenção das respostas e integração aos bandos de dados (HAIR JR. et al., 2005).

Os questionários não foram identificados em termos nominais, constando apenas dados que identificaram o perfil do respondente dentro da empresa, conforme descritos na caracterização dos respondentes, que foram úteis na tabulação e análise dos dados.

Após a definição do questionário final e sua formatação no software *ASSET*, iniciou-se a fase de coleta de dados de acordo com a população definida para a fase quantitativa da pesquisa de campo deste estudo.

A Embrapa Instrumentação possui um quadro de 84 (oitenta e quatro) empregados distribuídos entre os cargos de pesquisadores, analistas e assistentes. Deste universo de oitenta e quatro empregados, 14 (quatorze) empregados não participaram da pesquisa, sendo 13 (treze) deles pelo fato de possuírem menos de um ano de contrato de trabalho com a empresa e, desta forma ainda não participaram do processo de avaliação de desempenho, e um empregado por afastamento da empresa em auxílio doença. Desta forma a amostra de empregados da Embrapa Instrumentação foi composta de 69 (sessenta e nove) empregados.

Os Setores de Gestão de Pessoas - SGP das unidades de pesquisa da Embrapa também foram consultados. Tendo em vista existência de 47 (quarenta e sete) unidades de pesquisa da Embrapa distribuídas ao longo do território brasileiro, inicialmente, a amostra foi composta pelos 47 (quarenta e sete) Setores de Gestão de Pessoas da Embrapa.

O encaminhamento do link de acesso ao questionário para os respondentes foi realizado por meio de correio eletrônico aos endereços individuais dos empregados da Embrapa Instrumentação e no endereço corporativo de cada Setor de Gestão de Pessoas das unidades de pesquisa da Embrapa.

Juntamente com o link de acesso ao questionário, foi enviada uma mensagem contextualizando a pesquisa e fornecendo algumas informações sobre o *site* onde estava hospedado o questionário e a própria operacionalização do questionário (Apêndice I). O conteúdo do questionário final encaminhado aos respondentes está disponibilizado no Apêndice II deste trabalho.

Para os Setores de Gestão de Pessoas todas as mensagens foram enviadas em uma única vez (bloco único) para todos os endereços eletrônicos corporativos. Os empregados da Embrapa Instrumentação foram divididos em três blocos, com encaminhamentos em períodos diferentes para avaliar o comportamento das respostas em termos de tempo de cada bloco. A divisão dos empregados em cada bloco foi realizada com a utilização de uma *macro* no software *Excel* que gerou números aleatórios de 1 a 69 sem repetição para cada empregado (Apêndice III).

Desta forma, para cada bloco de empregado foi criado um link específico de acesso ao no site onde o questionário estava hospedado (Apêndice II).

Freitas, Janissek e Mascarola (2004) reforçam este processo de coleta de dados via *Web* com a dinâmica que oferece ao pesquisador na disseminação da informação, permitindo a utilização de uma interface mais interativa e rica, seja na coleta ou na apresentação dos resultados, associado aos baixos custos, rapidez e minimização de distâncias, com acesso mundial praticamente instantâneo. No entanto, alertam que, de acordo com as características de público alvo da pesquisa, esta forma de coleta de dados deve ser avaliada, pois o nível de acesso à *internet* pelo público específico pode ser pequeno.

Neste trabalho, a decisão pela adoção da coleta de dados via *Web* ocorreu pelo fato de todos os respondentes que compuseram a amostra possuírem acesso à *internet*, inclusive com endereços eletrônicos individuais fornecidos pela empresa.

Com a distribuição dos respondentes em blocos, iniciou-se o processo de envio das mensagens eletrônicas contendo o *link* para acesso ao questionário. Os *e-mails* foram enviados para cada bloco de respondentes em intervalos de uma semana, sendo que o primeiro bloco foi encaminhado em 04/07/2011.

Na semana seguinte (11/07/2011) foram enviados *e-mails* para o segundo bloco de respondentes. Também neste dia, foi enviado outro *e-mail* ao primeiro bloco reiterando o primeiro *e-mail* encaminhado na semana anterior. Desta forma, no dia 18/07/2011, foi repetido o processo anterior, incluindo-se outro *e-mail* ao primeiro bloco reiterando, mais uma vez, os *e-mails* encaminhados anteriormente. Para todos os blocos foram adotados os mesmos procedimentos e intervalos de tempo. O processo de coleta dos dados ocorreu no período de 04/07/2011 a 28/08/2011.

Durante este período de coleta dos dados verificou-se que os retornos das respostas mantiveram os mesmos comportamentos em termos de recebimento das respostas. Observou-se que no primeiro dia do envio do e-mail houve uma taxa de retorno média de 25% para os blocos 1, 3 e SGP (denominação atribuída ao bloco de respondentes do Setor de Gestão de Pessoas da Embrapa). O bloco 2 apresentou uma taxa de retorno de 16% no primeiro dia.

Na semana seguinte, verificou-se o mesmo fato. Após o envio do *e-mail* reiterando a pesquisa, no primeiro dia da semana seguinte ao primeiro envio, houve novo fluxo de respostas, desta vez para todos os blocos. O mesmo fato foi constatado nas semanas seguintes, demonstrando claramente a importância do pesquisador incentivar os respondentes durante o processo de coleta de dados. Outro fato constatado durante este período de coleta de dados que corrobora a importância deste incentivo é a queda clara na taxa de retorno nos demais dias da semana em que não houve indução aos respondentes. O Gráfico 1 apresenta o fluxo de resposta durante o período de coleta de dados.

Gráfico 1 - Fluxo de resposta durante o período de coleta de dados

Após o período de coleta de dados, foram obtidos 63 (sessenta e três) questionários respondidos juntos aos empregados da Embrapa Instrumentação, representando uma taxa de retorno de 90%, percentual considerado expressivo. Marconi e Lakatos (2011) consideram que, em média, os questionários alcançam uma taxa de devolução na média de 25%. Junto aos empregados dos Setores de Gestão de Pessoas da Embrapa, a quantidade de questionários respondidos foi de 62 (sessenta e dois).

De posse dos dados coletados e verificado o comportamento das respostas em termos de tempo de cada bloco, os dados foram agrupados em uma única base de dados no software *SPSS*, totalizando 125 (cento e vinte e cinco) respondentes. O software *SPSS* é um pacote estatístico recomendado para o processamento de dados quantitativos relativos a temas de gestão (HAIR JR. *et al.*, 2005) e possui compatibilidade para receber os dados obtidos por meio do software *ASSET*, utilizado na coleta dos dados desta pesquisa.

A análise estatística dos dados também foi realizada no software *SPSS*, procedendo-se a análise descritiva em termos de percentuais de resposta das variáveis de caracterização, média, desvio padrão, variância e análise de distribuição da curva normal para as variáveis conceituais. Verificou-se o comportamento das variáveis individualmente em função de sua frequência, de acordo com os conceitos teóricos. Também foi avaliado o coeficiente de correlação de *Spearman* das variáveis conceituais e, por fim, procedeu-se a análise fatorial.

4.2.3 Fase qualitativa

A segunda fase deste trabalho concentra-se nas questões qualitativas de pesquisa. Segundo Zanelli (2002), as pesquisas qualitativas objetivam desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos.

Vieira (2004) destaca que a pesquisa qualitativa oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em estudo, auxiliando o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais.

Shah e Corley (2006) argumentam que os métodos qualitativos permitem ao pesquisador descobrir novas variáveis e relações para revelar e compreender os processos

complexos e para a influência do contexto social. Nesta pesquisa foi adotado como método de pesquisa o estudo de caso.

Segundo Yin (1989, p.23), estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Gil (2000) destaca que o estudo de caso tem sido utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, uma vez que explora situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descreve a situação do contexto da investigação e explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Eisenhardt e Graebner (2007) corroboram esta afirmação em contraponto às experiências de laboratório que isolam os fenômenos de seu contexto. Ainda, segundo os autores, a utilização de estudos de caso é uma estratégia de pesquisa cada vez mais popular e relevante que forma a base de um número grande de estudos influentes.

Na condução de um estudo de caso, o pesquisador deve possuir algumas habilidades para formular questões, habilidades para ouvir e interpretar, atitude autocorretiva, além de possuir amplo conhecimento do assunto (GIL, 2000).

Estudos de caso podem acomodar uma grande variedade de fontes de dados, incluindo entrevistas, os dados de arquivo, dados da pesquisa, etnografias e observações (ZANELLI, 2002).

Shah e Corley (2006) destacam que, para pesquisas de gestão, é comum a realização de estudos combinando a utilização de entrevistas, observação (direta e participante) e análise de informações arquivísticas como técnicas de coleta de dados.

Entrevistas são frequentemente usadas para coletar diferentes perspectivas sobre um tema. Shah e Corley (2006) argumentam que deve haver flexibilidade na entrevista de maneira que o entrevistado possa descrever suas próprias experiências em relação aos principais aspectos relacionados ao fenômeno em estudo.

Marconi e Lakatos (2011) destacam que, sendo a entrevista um procedimento utilizado na investigação social, o entrevistador deve estabelecer relação de confiança com o entrevistado para, assim, conseguir obter as informações necessárias. Zanelli (2002) corrobora a importância do aprofundamento deste relacionamento, sendo importante a atenção do

pesquisador em relação ao entrevistado, a fim de detectar as possíveis distorções e o quanto o entrevistado está disposto ou confiante em partilhar suas percepções.

A observação objetiva compreender como o contexto social influencia o comportamento individual e como o comportamento individual influencia o contexto social (SHAH e CORLEY, 2006). Segundo Marconi e Lakatos (2011), a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. O pesquisador pode realizar a observação de um determinado grupo simplesmente como observador fora do contexto social em que o grupo está inserido ou ainda, pode participar diretamente do processo, interagindo com os demais participantes, ou até mesmo fazendo parte do grupo.

A análise de dados é uma técnica que inclui documentos, fotografias, trocas de e-mail, gravações de áudio e vídeo e são mais frequentemente usados em conjunto com entrevistas e observações para desenvolver uma melhor compreensão do fenômeno de interesse e do contexto em que esse fenômeno está ocorrendo. Em função da necessidade de aprofundamento no contexto em que o fenômeno está ocorrendo os arquivos de dados são utilizados com apoio às entrevistas e observação em pesquisas de gestão (SHAH e CORLEY, 2006).

Nas três fontes de dados apresentados, Zanelli (2001) alerta para o papel do pesquisador nesses processos. Primeiramente, o pesquisador deve certificar-se que nenhum dano a qualquer pessoa decorrerá da condução do estudo. Também, é importante a competência do pesquisador em reconhecer o que é importante para a pesquisa. Quando o recurso de coleta é a entrevista, o pesquisador está atento e facilita para que os conteúdos de interesse na pesquisa venham à tona. Quando o recurso é a observação ou a análise documental, o pesquisador procede a um constante e minucioso exame dos elementos que estão no contexto (ZANELLI, 2002).

Neste estudo de caso foram utilizadas as três fontes de dados: entrevista, observação e arquivo de dados.

A partir do modelo conceitual construído em função da contextualização teórica dos Capítulos 2 e 3 e, considerando as variáveis apresentadas na fase quantitativa deste trabalho, foi elaborado um roteiro composto por 12 (doze) questões que auxiliaram no processo de entrevistas (Quadro 20).

Quadro 20 – Questões utilizadas no levantamento de dados qualitativos

Geral	Conceitos amplos	Questões
Recursos Humanos	Alinhamento estratégico	1. Qual a participação da área de recursos humanos na estratégia de negócios da organização? Ela participa na tomada de decisão, é consultada durante a tomada de decisão, é informada sobre as decisões ou não participa do processo? Se possível, comenta a opção escolhida.
	Trabalho em equipe	2. A empresa incentiva o trabalho em equipe? Qual a contribuição da área de recursos humanos para o desenvolvimento dessas equipes?
	Aprendizagem organizacional	3. A empresa oferece um ambiente que estimula o compartilhamento de conhecimentos? Qual a participação da área de recursos humanos na viabilização deste processo? 4. O conhecimento adquirido pelos empregados é absorvido pela organização na sua ausência? Se positivo, de que maneira?
	Cultura organizacional	5. Qual a influência da área de recursos humanos na formação da cultura organizacional?
Avaliação de Desempenho	Alinhamento estratégico	6. O processo de avaliação de desempenho contribui para a melhoria dos resultados da organização? Se positivo, de que maneira? 7. Os dados fornecidos pelas avaliações de desempenho são transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão? 8. Os resultados da avaliação de desempenho são considerados nos processos de desenvolvimento e capacitação dos empregados?
	Trabalho em equipe	9. O sistema de avaliação de desempenho contempla a estrutura e o comportamento da equipe?
	Aprendizagem organizacional	10. O sistema de avaliação de desempenho estimula os empregados a desenvolverem formas de atingimento de metas e realização de atividades?
	Cultura organizacional	11. Os critérios de avaliação de desempenho são claramente difundidos na organização? 12. O sistema de avaliação de desempenho permite ao avaliado saber quais os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado?

As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2011 a janeiro de 2012, com empregados lotados no Departamento de Gestão de Pessoas – DGP da Embrapa, Unidade Central responsável pela definição das políticas e diretrizes relacionadas à área de gestão de pessoas da empresa. Os empregados entrevistados também participam diretamente no processo de avaliação de desempenho da empresa.

Como subsídio para a realização do estudo de caso, a experiência do pesquisador, envolvido diretamente na área de recursos humanos e no processo de avaliação de desempenho da empresa desde 2005 até a presente data, contribuiu sobremaneira para a efetivação desta pesquisa.

A análise documental da empresa realizada por meio de consulta aos seus *sites*, documentos, relatórios e manuais institucionais também auxiliaram na condução da pesquisa, possibilitando a obtenção de dados relativos à área de recursos humanos da Embrapa e ao processo de gestão de desempenho adotado pela empresa.

A realização das três etapas de coleta de dados desta pesquisa qualitativa possibilitou a obtenção de dados que auxiliaram na descrição e caracterização da área de recursos humanos na empresa bem como o processo de gestão de desempenho. Adicionalmente, os resultados obtidos com o estudo de caso possibilitaram a confrontação dos dados obtidos com referencial teórico deste trabalho.

4.3 Considerações finais

Este capítulo apresentou os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa em sua fase quantitativa e qualitativa. Inicialmente foi contextualizado o ambiente desta pesquisa, seguido pela descrição dos procedimentos metodológicos adotados.

A pesquisa quantitativa foi realizada na Embrapa Instrumentação (unidade de pesquisa da Embrapa) e nos Setores de Gestão de Pessoas das Unidades da Embrapa. Por meio da realização de uma *survey*, foi aplicado um questionário disponibilizado via *Web* por meio do software *ASSET*, com a obtenção de 125 (cento e vinte e cinco) respostas. Os dados obtidos foram analisados no software estatístico *SPSS*.

A pesquisa qualitativa ocorreu por meio de um estudo de caso realizado no Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa, com a realização de entrevistas, observação com a própria experiência do pesquisador no processo e análise de documentos disponibilizados pela empresa.

5. RESULTADOS

Este Capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos resultados obtidos na fase quantitativa e qualitativa desta pesquisa. Na fase quantitativa são apresentados os resultados obtidos a partir da realização da *survey*, em função das questões relacionadas à caracterização dos respondentes e aos conceitos de recursos humanos e avaliação de desempenho. Em função dos resultados obtidos com a coleta de dados, foram realizadas as análise uni, bi e multivariada.

Na fase qualitativa, são apresentadas as análises do estudo de caso realizado na Embrapa juntamente com a análise da documentação oferecida pela empresa, oferecendo algumas considerações sobre a área de recursos humanos e o processo de avaliação de desempenho da Embrapa e quanto estão inseridos na estratégia da organização.

5.1 Análise dos resultados da fase quantitativa

Após o agrupamento dos dados coletados em uma única base de dados no software *SPSS* procedeu-se a análise dos resultados obtidos na fase quantitativa. Conforme Hair Jr. et al. (2005), o objetivo, ao se analisar um conjunto de dados, é transformá-los em um resumo de informações que sintetizem e descrevam os números que eles contêm.

O primeiro bloco de variáveis que constaram no questionário objetivou identificar o perfil do respondente dentro da empresa em relação ao cargo, tempo de serviço, área de atuação, lotação do setor de gestão de pessoas e avaliador de desempenho.

Segundo Hill e Hill (2009) essas informações ajudam a conhecer melhor os dados da amostra indicando, muitas vezes, características inesperadas da amostra, bem como permitem descrever as características básicas da amostra, oferecendo ao leitor uma perspectiva útil sobre a natureza da amostra e da investigação.

Os empregados da Embrapa estão enquadrados em cargos previstos no plano de carreiras da empresa, subdivididos em Pesquisador, Analista e Assistente. O Pesquisador é o empregado que executa atividades de pesquisa e desenvolvimento, atividade fim da empresa.

Os empregados lotados da carreira de Analista e Assistente são considerados suporte à pesquisa, sendo que o cargo de Analista possui requisito mínimo de nível superior e o cargo de Assistente, nível médio e fundamental.

As respostas apresentaram um percentual de respondente de 15% para o cargo de Pesquisador, 38% para Assistente e 47% para Analista, conforme Gráfico 2, sendo que o maior percentual de respostas para o cargo de Analistas e Assistentes caracteriza-se pela presença de empregados ocupantes destes cargos nos setores de gestão de pessoas das unidades da Embrapa.

Gráfico 2 – Percentual de respondentes por cargo da Embrapa

Com relação ao tempo de serviço na empresa, o maior percentual de respondentes (42%) possui entre 01 e 10 anos de atividade na empresa, caracterizando a renovação existente na empresa, até mesmo em função do último plano de desligamento incentivado promovido pela Embrapa e novos concursos realizados neste período (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Percentual de respondentes por tempo de serviço na Embrapa

O Gráfico 4 apresenta o percentual de respondentes de acordo com sua área de atuação dentro da empresa. Para este trabalho, como área de atuação na Embrapa, foram consideradas Pesquisa e Desenvolvimento, Administração, Comunicação Organizacional (CO) e Transferência de Tecnologia (TT) e Suporte a P&D, neste último sendo enquadrados os demais funcionários que não estão lotados nas três áreas anteriores, por força de regimento interno da empresa.

O maior percentual de respostas (58%) foi oriundo da Administração, como ocorrido nos respondentes por cargo, todos os empregados lotados nos setores de gestão de pessoas da Embrapa estão vinculados à área de Administração da empresa.

Gráfico 4 – Percentual de respondentes por área de atuação na Embrapa

Do total de respondentes ao questionário 52% estão lotados no Setor de Gestão de Pessoas das unidades de origem e 48% estão lotados em outras áreas de atividades na Embrapa, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Percentual de respondentes lotados no Setor de Gestão de Pessoas da Embrapa

A última variável de identificação do perfil do respondente constante no questionário, identificou os empregados que participam do processo de gestão de desempenho da empresa como avaliadores que apresentou um percentual de respondentes de 31% (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Percentual de respondentes avaliadores de desempenho na Embrapa

Finalizada a caracterização da amostra em função das variáveis descritas no primeiro bloco do questionário, procedeu-se a análise dos resultados obtidos no segundo bloco, composto pelas variáveis associadas aos conceitos abordados nos Capítulos 2 e 3 deste trabalho.

5.1.1 Análise univariada

Os dados coletados e ordenados foram analisados no *SPSS* em termos das distribuições de frequência, procedimento muito usado na pesquisa em gestão, que objetiva examinar cada variável e demonstrar o número de respostas associadas com cada valor da variável e avaliar a normalidade obtida com a curva normal desejada para uma distribuição (HAIR JR. et al., 2005).

A verificação da distribuição de frequência é o ponto de partida para o entendimento da natureza de qualquer variável, visando facilitar o trabalho estatístico permitindo, com isso, melhor compreensão dos fenômenos (MARCONI e LAKATOS, 2011; HAIR JR et al., 2009).

Segundo Hair Jr. et al. (2009), o diagnóstico de normalidade mais simples é a verificação visual do histograma que compara os valores de dados observados com uma distribuição aproximadamente normal. No entanto, segundo os autores uma abordagem mais confiável é o gráfico de probabilidade normal, que compara a distribuição cumulativa de valores de dados reais com a distribuição cumulativa de uma distribuição normal. Neste trabalho o diagnóstico de normalidade foi verificado pela visualização gráfica dos histogramas e gráficos de probabilidade normal de cada variável.

Os gráficos gerados para cada variável foram analisados e verificou-se que algumas variáveis apresentaram distribuições diferentes da normalidade. Segundo Hair Jr. et al (2009), para as variáveis que apresentam distribuições não-normais, existem algumas ações corretivas para transformações dos dados, no entanto, as variáveis que não apresentaram distribuições normais foram descartadas em função das situações apresentadas a seguir:

- nesta pesquisa foi realizada a análise fatorial das variáveis e, para que esta técnica seja executada é necessário que o tamanho da amostra seja, no mínimo cinco vezes maior que o número de variáveis a serem analisadas (HAIR JR., et al., 2009; HILL e HILL, 2009). Como a amostra pesquisada foi composta por 125 respondentes e quantidade de variáveis iniciais do questionário foi de 50 assertivas, a situação inviabilizaria a aplicação da análise fatorial;
- verificou-se que algumas variáveis apresentaram alto grau de correlação dentro do mesmo conceito específico, caracterizando, desta forma, que não haveria necessidade da quantidade de variáveis inicialmente apresentadas, pois essas variáveis altamente correlacionadas estariam explicando o mesmo conceito.

Desta maneira, a quantidade de variáveis foi reduzida para 25 (vinte e cinco), sendo eliminadas aquelas que não apresentaram distribuições normais, mantendo-se uma quantidade mínima de variáveis para medir os conceitos específicos apresentados no trabalho (Quadro 21).

Quadro 21 Variáveis finais por conceito, analisadas no trabalho

Geral	Conceitos amplos	Conceitos específicos	Questões
Recursos Humanos	Alinhamento estratégico	Parceria estratégica	1) A área de recursos humanos sabe quais são suas contribuições e resultados esperados para a estratégia de negócios da organização. 2) A área de recursos humanos participa na formulação da estratégia de negócios da organização.
		Inovação e criatividade	5) A empresa possui uma cultura que incentiva a inovação e criatividade em todas as suas áreas.
	Trabalho em equipe	Composição	8) As equipes de trabalho são compostas de forma heterogênea, com representatividade em experiências, conhecimentos, habilidades e capacidade.
		Objetivos	9) Os objetivos das equipes são claramente definidos.
		Treinamento	10) As equipes são treinadas nos contextos organizacionais.
		Organização do trabalho	11) As equipes sabem exatamente qual seu papel no processo/projeto que executam.
	Aprendizagem organizacional	Ambiente	13) A empresa oferece um ambiente que estimula o compartilhamento de conhecimentos.
		Estrutura	14) A estrutura organizacional oferece liberdade para os empregados colocarem em prática seus pensamentos.
		Capacidade de aprendizagem	16) A empresa aproveita toda a capacidade oferecida pelos seus empregados.
		Cultura	18) Os empregados são incentivados a possuírem uma visão sistêmica da organização.
	Cultura organizacional	Estratégia	19) Os empregados sabem quais os objetivos, missão e valores da empresa.
		Comportamento	21) A empresa oferece autonomia aos empregados na resolução de problemas.
		Inovação	22) A empresa possibilita que o empregado foque suas ações em atividades realmente importantes para ele.
Avaliação de Desempenho	Alinhamento estratégico	Treinamento	24) A avaliação de desempenho serve como orientadora para retenção de empregados de interesse para a empresa.
		Recompensas	27) A utilização da avaliação de desempenho para fins de recompensa é um elemento motivador para os empregados.
		Competências	29) A avaliação de desempenho é utilizada para analisar o comportamento do indivíduo.
		Definição de metas	31) Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização.
			32) A utilização da avaliação de desempenho contribui para a melhoria dos resultados da organização.
		Feedback	33) O feedback recebido (no caso de avaliados) ou fornecido (no caso dos avaliadores) nas avaliações têm proporcionado ao empregado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional.
		Gerência/avaliador	36) Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão.
	Trabalho em equipe	Estrutura	40) O sistema de avaliação de desempenho contempla a estrutura e o comportamento da equipe.
	Aprendizagem organizacional	Processo	42) O sistema de desempenho estimula os empregados a desenvolverem formas de atingimento de metas e realização de atividades.
			46) O sistema de avaliação de desempenho leva a utilizar melhor a capacidade produtiva dos empregados.
	Cultura organizacional	Modelo de avaliação	50) Os critérios de avaliação de desempenho permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.

A partir das variáveis finais utilizadas no trabalho, foi verificada a intensidade de frequência observada com a aplicação do questionário para cada uma das questões relacionadas aos conceitos de recursos humanos e avaliação de desempenho, conforme apresentada nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1 – Intensidade de concordância para os conceitos de recursos humanos

Conceitos amplos	Conceitos específicos	Intensidade de concordância (%)						Discordo Totalmente
		Concordo Totalmente	2	3	4	5	6	
Alinhamento estratégico	Parceria estratégica	19,4	23,4	20,2	18,5	11,3	4	3,2
	Inovação e criatividade	7,3	26,8	23,6	18,7	13	4,1	6,5
Trabalho em equipe	Composição	17,7	20,2	21,8	14,5	19,4	5,6	0,8
	Objetivos	15,3	17	28,2	18,6	16,1	3,2	1,6
	Treinamento	4,9	17,9	27,6	22	13,8	11,4	2,4
	Organização do trabalho	12,9	23,4	19,3	22,6	13,7	8,1	0
Aprendizagem organizacional	Ambiente	9,7	24,2	20,2	21,8	13,7	5,6	4,8
	Estrutura	10,5	27,4	28,2	15,3	11,3	5,7	1,6
	Capacidade de aprendizagem	3,3	22,8	15,4	24,4	17,9	13	3,2
	Cultura	7,2	24,2	23,4	21,8	12,9	8,9	1,6
Cultura organizacional	Estratégia	17,1	36,6	17,9	13,8	10,6	3,2	0,8
	Comportamento	7,3	33,3	22,8	19,5	9,8	3,2	4,1
	Inovação	7,3	23,6	26	23,6	9,8	6,5	3,2

Todos os conceitos específicos constantes na Tabela 1 apresentam maior intensidade de concordância para as questões relacionadas aos conceitos de recursos humanos, demonstrando a presença das dimensões estratégicas de recursos humanos que contribuem para o alcance dos objetivos da área, alinhada ao modelo estratégico de negócios da organização.

As questões relacionadas ao alinhamento estratégico da área de recursos humanos apresentaram predominância de concordância para ambos os conceitos de parceria estratégica e inovação e criatividade, demonstrando que a área de recursos humanos é conhecedora de

suas contribuições e resultados esperados para a estratégia de negócios da organização, bem como parte integrante desta estratégia, conforme preconizado por Fleury e Fleury (1995).

A predominância de concordância no conceito de inovação e criatividade corrobora a própria natureza da empresa pesquisada como uma organização de pesquisa, desenvolvimento e inovação, reforçando o incentivo que a empresa oferece à inovação e criatividade em todas as suas áreas (MARCONI, 2004).

Nas questões relativas à dimensão de trabalho em equipe os conceitos que obtiveram maior intensidade de concordância foram referentes à composição e objetivos das equipes, seguidos da organização do trabalho dessas equipes e o treinamento em contextos organizacionais.

A frequência de respostas referentes à composição das equipes de trabalho, com representatividade em experiências, conhecimentos, habilidade e capacidade corrobora a literatura apresentada em termos de direcionador do desempenho de equipes empreendedoras na realização de tarefas inovadoras (SCHJOEDT e KRAUS, 2009; HOEGL e GEMUENDEN, 2001; HOEGL et al., 2004).

A natureza da organização na indução de pesquisas em áreas de interesse da empresa e da sociedade, com criação de carteiras de projetos com características específicas quanto à estrutura de suas equipes (interdisciplinar) e arranjos institucionais (multi-institucionais) também corroboram a concordância com a composição, objetivos e organização do trabalho das equipes na Embrapa. A literatura destaca que a constituição de redes de trabalho baseadas em equipes, como uma das dimensões estratégicas de recursos humanos, caracteriza-se pela formação de equipes com base em objetivos e propósitos estratégicos, interfuncionalidade, agrupamento funcional e por mercado nas unidades organizacionais, equipes compostas para competências essenciais (SANTOS, 1998).

Na dimensão de Aprendizagem Organizacional o conceito de Estrutura apresentou maior incidência de concordância por parte dos respondentes, seguido da Cultura, Ambiente e Capacidade de Aprendizagem. Novamente, a natureza da Embrapa, voltada à pesquisa, desenvolvimento e inovação, possibilita aos empregados a aplicação de seus conhecimentos oriundos de múltiplos processos de aprendizagem tanto individual como dentro dos grupos de pesquisa, possibilitando uma maior compreensão do ambiente e da organização, bem como a cultura da empresa que proporciona aos empregados uma visão sistêmica da organização, contemplando todas as áreas funcionais (SANTOS, 1998).

O conceito de Cultura Organizacional apresentou maior incidência de concordância para o conceito específico de Estratégia. Ações realizadas pela empresa justificam esta associação de seus empregados aos objetivos, missão e valores, com monitoramento da cultura por meio das pesquisas de clima organizacional (SANTOS, 1998), exercício de seu planejamento estratégico, por meio de seus Planos Diretores, com o envolvimento dos empregados na sua elaboração atuando, de forma participativa, como reforçadores da cultura e da consecução da estratégia de negócios (PASCHINI, 2006). A literatura reforça a importância da estratégia organizacional estar diretamente relacionada à cultura (HIGGINS e McALLASTER, 2002), devendo haver um sincronismo entre as duas de forma que a organização obtenha vantagem competitiva em seus produtos e serviços (SANTOS, 1998).

A Tabela 2 apresenta a intensidade de concordância para os conceitos de avaliação de desempenho. Diferentemente das questões relacionadas aos conceitos de recursos humanos, os conceitos referentes ao processo de gestão de desempenho apresentaram menores índices de concordância em relação às questões apresentadas, principalmente nos conceitos de Treinamento, Recompensas e Gerência/Avaliador.

Tabela 2 – Intensidade de concordância para os conceitos de avaliação de desempenho

Conceitos amplos	Conceitos específicos	Intensidade de concordância (%)						
		Concordo Totalmente	2	3	4	5	6	Discordo Totalmente
Alinhamento estratégico	Treinamento	5,6	12	16	19,2	21,6	12,8	12,8
	Recompensas	12,8	16	12,8	13,6	10,4	16,8	17,6
	Competências	7,3	22,6	19,3	27,4	12,1	7,3	4
	Definição de metas	6,4	24,8	7,2	21,6	20	11,2	8,8
	Feedback	4,8	12,1	19,4	13,7	16,1	19,4	14,5
	Gerência/avaliador	4	9,7	8,1	19,4	17,7	21,8	19,3
Trabalho em equipe	Estrutura	4,8	16,1	9,7	21	21	13,7	13,7
Aprendizagem organizacional	Processo	5,6	12	19,2	20	20,8	12	10,4
Cultura organizacional	Modelo de avaliação	5,6	13,6	11,2	23,2	12,8	17,6	16

A variável relacionada à definição de metas apresentou maior incidência de concordância dentre as variáveis associadas ao alinhamento do processo de avaliação de desempenho à estratégia de negócios da empresa. A frequência apresentada nesta variável

justifica-se pelo modelo de gestão de desempenho utilizado na Embrapa em que uma de suas fases, o planejamento, ocorre de maneira sistemática, onde supervisor e empregado preparam o plano de trabalho que será executado durante o ano em função das metas definidas pela Embrapa e dos projetos que o empregado participa.

A importância da definição de metas no processo de gestão de desempenho é citada na literatura por Robbins (2002) e Gil (2001), alertando que a falta de objetivos claros a serem atingidos levam o empregado a trabalhar em um nível abaixo de seu potencial por acreditarem que seus esforços não serão recompensados de forma satisfatória.

Os conceitos relacionados à utilização do processo de avaliação de desempenho como subsidiário às ações de treinamento e o papel da gerência/avaliador como atuante no processo e a importância os dados fornecidos pelo processo como fonte de informações para a tomada de decisão apresentaram maior índice de discordância por parte dos respondentes. Com menos intensidade de discordância, foram detectadas as variáveis relacionadas à utilização da avaliação de desempenho para fins de recompensa e o feedback proporcionado ao empregado pelo processo de avaliação de desempenho como oportunidade de crescimento e aprimoramento profissional.

A literatura destaca a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento com ferramenta de tomada de decisão objetivando reter os profissionais e o conhecimento que eles possuem, sendo que o sistema de avaliação oferece possibilidade de mensurar a efetividade e fornecer informações para melhorar cada vez mais esses programas de treinamento e desenvolvimento (EL-KOUBA et al., 2009).

A participação da alta gerência no processo e dos avaliadores nas diferentes fases do processo também é destacada como condicionante à efetividade do processo de avaliação de desempenho (GIL, 2001; ROBBINS, 2002), principalmente no setor público como destacado por Castro, Lima e Veiga (1996) em que, a avaliação realizada de maneira distorcida proporciona resultados negativos para os trabalhadores mais competentes e empenhados.

Outro ponto destacado pela literatura é a preocupação com o direcionamento único do processo de avaliação de desempenho para um sistema de recompensas pelo desempenho alcançado (CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; KRISCHKE, 1997) subutilizando os resultados do processo de avaliação com indicadores para processos de treinamento, transferências de função, ferramentas de prevenção, identificação e resolução de problemas, e também para processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional. Conforme mencionado por

Coens e Jenkins (2000) esta vinculação ocorre fortemente na administração pública motivando as pessoas a ganharem dinheiro e não gerarem melhoria, fato este corroborado por Marconi (2004) que alerta para a necessidade de ampliar o foco do processo de avaliação de desempenho para uma análise de competências e potencialidades para atribuição de novas responsabilidades.

O processo de feedback é destacado na literatura por London e Smither (2002) como direcionador de desempenho dos empregados e Ubeda e Santos (2008) destacam que esta interação entre empregado-supervisor permite a identificação de competências individuais, além do compartilhamento e integração entre os níveis organizacionais.

Desta forma, a frequência de discordância apresentada pelos respondentes nas quatro variáveis citadas demonstra a necessidade de aprimoramento no processo de avaliação de desempenho da Embrapa para que possa atingir os objetivos propostos inerentes a essas saídas do processo.

A associação das dimensões estratégicas de recursos humanos – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional – ao processo de avaliação de desempenho apresentaram discretos níveis de discordância por parte dos respondentes.

Dentre as três dimensões estratégicas, aquela que apresentou maior frequência de concordância foi a dimensão de aprendizagem organizacional, caracterizando que o processo de avaliação de desempenho da Embrapa estimula os empregados a desenvolverem formas de atingimento de metas e realização de atividades, até mesmo em função de sua estrutura de planejamento conjunto de atividades entre supervisor e empregado, seguida pela dimensão de cultura organizacional e trabalho em equipe.

A característica do processo de avaliação de desempenho da Embrapa, contemplando a negociação individual entre empregado e supervisor, em todas as fases do processo, justifica a frequência de respostas com maior tendência à discordância dos respondentes em relação à ênfase na estrutura e comportamento da equipe como característica importante no processo de avaliação de desempenho da empresa.

5.1.2 Análise bivariada

Esta análise objetivou avaliar a relação entre as variáveis dos conceitos específicos de recursos humanos e de avaliação de desempenho em função do alinhamento estratégico e das dimensões estratégicas de recursos humanos. Para realizar a análise foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman.

A Tabela 3 apresenta os coeficientes obtidos que atingiram níveis de significância estatisticamente válidos, sendo que os coeficientes indicados com o sinal (*) apresentam correlações significativas para o nível de $p < 0,05$ e os coeficientes indicados com o sinal (**) apresentam correlações significativas para o nível de $p < 0,01$.

A partir da confirmação de que os coeficientes de correlação são estatisticamente válidos, o próximo passo é verificar se a força de associação é aceitável (HAIR JR. et al, 2005). Na Tabela 3 estão sombreados os coeficientes que apresentaram força de associação acima de 0,5, considerada como moderada (HAIR JR. et al., 2005; BOTH et al., 2006).

Observa-se na Tabela 3 que existem algumas correlações entre a área de recursos humanos e o processo de avaliação de desempenho em termos de alinhamento estratégico e as dimensões estratégicas de recursos humanos.

Nos conceitos relacionados ao alinhamento estratégico do processo de avaliação de desempenho da Embrapa é possível observar algumas associações ao alinhamento estratégico da área de recursos humanos e suas dimensões competitivas, no que diz respeito às questões relacionadas ao treinamento, definição de metas e participação da gerência/avaliador no processo.

Especificamente, o conceito relacionado à definição de metas apresentou maior associação aos conceitos estratégicos de recursos humanos, novamente, destacando o modelo de gestão de desempenho utilizado na Embrapa, que enfatiza a definição sistemática entre supervisor e empregado, das metas a serem atingidas no ano e dos projetos em que os empregado é participante.

Tabela 3 – Coeficientes de correlação de Spearman – relação entre os conceitos específicos de recursos humanos e de avaliação de desempenho em função do alinhamento estratégico e das dimensões estratégicas de recursos humanos

		Recursos Humanos													
		Alinhamento estratégico		Trabalho em equipe				Aprendizagem organizacional				Cultura organizacional			
		Parceria estratégica	Inovação e criatividade	Composição	Objetivos	Treinamento	Organização do trabalho	Ambiente	Estrutura	Capacidade de aprendizagem	Cultura	Estratégia	Comportamento	Inovação	
Avaliação de Desempenho	Alinhamento estratégico	Treinamento	0,544**	0,452**	0,397**	0,498**	0,602**	0,634**	0,419**	0,322**	0,627**	0,457**	0,481**	0,461**	0,510**
	Recompensas	0,264**	0,253**	0,227*	0,319**	0,372**	0,372**	0,298**	0,206*	0,381**	0,229*	0,366**	0,341**	0,347**	
	Competências	0,178*	0,309**	0,199*		0,279**	0,275**	0,192*	0,255**	0,246**		0,241**		0,252**	
	Definição de metas	0,593**	0,420**	0,440**	0,557**	0,604**	0,616**	0,475**	0,377**	0,614**	0,549**	0,509**	0,441**	0,424**	
	Feedback	0,365**	0,306**	0,281**	0,341**	0,460**	0,395**	0,358**	0,358**	0,459**	0,320**	0,242**	0,433**	0,453**	
	Gerência/avaliador	0,505**	0,399**	0,368**	0,449**	0,566**	0,499**	0,430**	0,271**	0,507**	0,374**	0,343**	0,377**	0,448**	
	Trabalho em equipe	Estrutura	0,538**	0,422**	0,413**	0,425**	0,514**	0,469**	0,375**	0,401**	0,538**	0,433**	0,414**	0,293**	0,315**
	Aprendizagem organizacional	Processo	0,506**	0,457**	0,368**	0,477**	0,659**	0,591**	0,412**	0,354**	0,647**	0,431**	0,402**	0,443**	0,494**
	Cultura organizacional	Modelo de avaliação	0,471**	0,383**	0,395**	0,441**	0,484**	0,474**	0,329**	0,301**	0,488**	0,350**	0,327**	0,430**	0,417**

* Correlação é significativa para o nível de $p < 0,05$; ** Correlação é significativa para o nível de $p < 0,01$

Percebe-se que nos conceitos relacionados às recompensas, competências e feedback as associações foram muito baixas em relação ao alinhamento estratégico e as dimensões de recursos humanos, principalmente no conceito recompensas e competências, demonstrando mais uma vez a incidência crítica da vinculação do processo de avaliação de desempenho ao sistema de recompensas. Outro ponto observado foi a desvinculação do processo de avaliação de desempenho como fornecedor de informações para a identificação do comportamento e competências dos funcionários.

Entre os conceitos relacionados às dimensões estratégicas de recursos humanos, novamente a dimensão que apresentou maior associação no processo de gestão de desempenho da Embrapa foi a aprendizagem organizacional seguida, desta vez, pelo trabalho em equipe. A dimensão de cultura organizacional apresentou algumas evidências de associação do processo de avaliação de desempenho às dimensões estratégicas de recursos humanos.

5.1.3 Análise multivariada

A técnica estatística de análise multivariada utilizada neste trabalho foi a análise fatorial que, segundo Hair Jr. et al. (2005) objetiva sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores, baseado na suposição de que existe alguma estrutura subjacente no conjunto de variáveis escolhidas.

Entretanto, ainda segundo Hair Jr. et al. (2009), é responsabilidade do pesquisador garantir que a matriz de dados tenha correlação suficiente para justificar a aplicação da análise fatorial. Para avaliar a adequação da análise fatorial aos dados obtidos neste trabalho foi verificada a medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin Measure* (KMO), obtendo-se o coeficiente de 0,920, considerado excelente (HAIR JR. et al, 2009; HILL e HILL, 2009).

Foi aplicado o teste de esfericidade de Bartlett para avaliar a significância estatística obtendo-se um valor 0,000 indicando que há correlações suficientes entre as variáveis (HAIR JR. et al., 2009). Também foi analisada a matriz anti-imagem, sendo verificada que todas as variáveis apresentaram coeficientes acima de 0,8, considerados por Hair Jr. et al. (2009) como elevadas. Desta forma, em função dos resultados obtidos nos testes KMO e de esfericidade e

na matriz anti-imagem verificou-se que os dados obtidos nesta pesquisa justificam a aplicação da análise fatorial.

Para obter os resultados da análise fatorial foram adotados os seguintes procedimentos:

- O método de extração de fatores foi a análise de componentes principais (GARSON, 2012; CHEN e HUANG, 2007, REIO JR. e SUTTON, 2006), em função da estabilidade de suas soluções fatoriais bem como seu amplo uso em pesquisas de gestão (HAIR JR. et al., 2005).
- O procedimento de análise de componentes principais sofreu rotação ortogonal pelo método *varimax* (MONTEIRO e CARDOSO, 2008; GARSON, 2012, CHEN e HUANG, 2007, REIO JR. e SUTTON, 2006), uma vez que este método fornece uma separação mais clara dos fatores, além de ser a abordagem mais usada na pesquisa em gestão (HAIR JR. et al., 2005).

A definição do número de fatores a ser extraído constituiu-se na próxima etapa da análise fatorial dos dados coletados neste trabalho. Inicialmente, o procedimento de extração não limitou a quantidade de fatores sendo que o resultado obtido apresentou cinco fatores. No entanto, o quarto fator foi composto por duas variáveis e o quinto fator por uma variável.

Hair Jr. et al. (2009) destacam que a quantidade de fatores depende dos objetivos da pesquisa e da possibilidade interpretação dos resultados, mas sugerem que, para uma análise fatorial, é importante que haja um esforço para que se tenha pelo menos cinco variáveis para cada fator proposto.

Desta forma, foi realizada nova extração, desta vez, definindo-se o número de quatro fatores a serem obtidos. Novamente o quarto fator foi composto por apenas uma variável. Outra extração foi realizada com número definido de três fatores, obtendo-se fatores com quantidades representativas de variáveis.

Adicionalmente, para a definição do número de fatores a serem extraídos, foi utilizado o critério de autovalor e o percentual acumulado de variância explicado por cada fator (HAIR JR. et al., 2005). Para cada fator extraído, foi verificada a confiabilidade dos dados pelo processamento do coeficiente Alpha de Conbrach. Os valores obtidos nestes três critérios (Tabela 4) auxiliaram na decisão pelo número de fatores extraídos na pesquisa.

Tabela 4 – Valores obtidos como critério de seleção de fatores

Critérios de seleção de fatores	Valores obtidos			Valores de Referência (HAIR JR. et al., 2005)
	Fator A	Fator B	Fator C	
Alpha de Cronbrach	0,9385	0,9052	0,8717	> 0,9 – excelente 0,8 a < 0,9 – Muito boa
Autovalor	12,469	2,241	1,240	> 1,0
Percentual acumulado de variância explicada	49,875	58,837	63,797	60% ou mais

Definida a quantidade de fatores extraídos, foram analisadas as variáveis na estrutura em relação à sua carga fatorial. Os resultados da análise fatorial evidenciaram algumas variáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,55 (Tabela 5). Verificou-se também a comunalidade das variáveis, sendo que as variáveis que apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,55 também apresentaram comunalidades inferiores a 0,50 constatando que essas variáveis não atendem níveis aceitáveis de explicação (HAIR JR et al., 2009), portanto, sendo excluídas da análise fatorial.

Tabela 5 - Variáveis excluídas da análise fatorial

Variáveis	Carga fatorial			Comunalidade
	Fator A	Fator B	Fator C	
A empresa aproveita toda a capacidade oferecida pelos seus empregados.	0,490	0,481	0,445	0,493
A avaliação de desempenho é utilizada para analisar o comportamento do indivíduo.	0,293	0,037	0,195	0,125
A área de recursos humanos sabe quais são suas contribuições e resultados esperados para a estratégia de negócios da organização.	0,265	0,485	0,065	0,309

Foram consideradas na estrutura fatorial as variáveis que apresentaram cargas fatoriais acima de 0,55, consideradas significantes em função da amostra de respondentes desta pesquisa (HAIR JR. et al., 2009), conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Cargas fatoriais das variáveis consideradas na pesquisa

Variáveis	Conceito geral	Conceito amplo	Conceito específico	Componentes		
				Fator A	Fator B	Fator C
Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão.	Avaliação de desempenho	Alinhamento estratégico	Gerência/ avaliador	0,803		
A utilização da avaliação de desempenho contribui para a melhoria dos resultados da organização.			Definição de metas	0,801		
O sistema de desempenho estimula os empregados a desenvolverem formas de atingimento de metas e realização de atividades.		Aprendizagem organizacional	Processo	0,791		
O sistema de avaliação de desempenho leva a utilizar melhor a capacidade produtiva dos empregados.			Processo	0,774		
A avaliação de desempenho serve como orientadora para retenção de empregados de interesse para a empresa.		Alinhamento estratégico	Treinamento	0,771		
Os critérios de avaliação de desempenho permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.		Cultura organizacional	Modelo de avaliação	0,750		
Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização.			Definição de metas	0,704		
A utilização da avaliação de desempenho para fins de recompensa é um elemento motivador para os empregados.		Alinhamento estratégico	Recompensas	0,694		
O feedback recebido (no caso de avaliados) ou fornecido (no caso dos avaliadores) nas avaliações têm proporcionado ao empregado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional.			Feedback	0,678		
O sistema de avaliação de desempenho contempla a estrutura e o comportamento da equipe.		Trabalho em equipe	Estrutura	0,600		
Os objetivos das equipes são claramente definidos.		Trabalho em equipe	Objetivos		0,781	
Os empregados são incentivados a possuírem uma visão sistêmica da organização.		Aprendizagem organizacional	Cultura		0,735	
As equipes de trabalho são compostas de forma heterogênea, com representatividade em experiências, conhecimentos, habilidades e capacidade.	Recursos humanos	Trabalho em equipe	Composição		0,733	
As equipes sabem exatamente qual seu papel no processo/projeto que executam.			Organização do trabalho		0,733	
As equipes são treinadas nos contextos organizacionais.		Trabalho em equipe	Treinamento		0,668	
Os empregados sabem quais os objetivos, missão e valores da empresa.		Cultura organizacional	Estratégia		0,640	
A área de recursos humanos participa na formulação da estratégia de negócios da organização.			Parceria estratégica		0,577	
A estrutura organizacional oferece liberdade para os empregados colocarem em prática seus pensamentos.		Alinhamento estratégico	Estrutura			0,749
A empresa possibilita que o empregado foque suas ações em atividades realmente importantes para ele.		Cultura organizacional	Inovação			0,747
A empresa oferece autonomia aos empregados na resolução de problemas.			Comportamento			0,723
A empresa possui uma cultura que incentiva a inovação e criatividade em todas as suas áreas.		Alinhamento estratégico	Inovação de criatividade			0,645
A empresa oferece um ambiente que estimula o compartilhamento de conhecimentos.		Aprendizagem organizacional	Ambiente			0,568

A partir da distribuição das variáveis nos fatores A, B e C, foram atribuídos nomes aos fatores extraídos de acordo com o agrupamento das variáveis. Segundo Hair Jr. et al. (2005), esse processo é subjetivo e combina lógica e intuição na avaliação das variáveis com altas cargas em cada fator, resultando em um nome ou rótulo que represente cada fator determinado da melhor maneira possível. Desta forma, em função dos resultados obtidos, os fatores foram nomeados como apresentado a seguir:

O Fator A foi denominado “Dimensões estratégicas da avaliação de desempenho”. Todas as variáveis referentes ao conceito de avaliação de desempenho convergiram para este fator. Desta forma, constata-se o agrupamento das variáveis associadas ao alinhamento estratégico do processo de avaliação de desempenho (gerência/avaliador, definição de metas, treinamento, recompensas e feedback) com as dimensões estratégicas de recursos humanos definidas para este processo (processo, modelo de avaliação e estrutura).

A composição deste fator corrobora o modelo conceitual deste trabalho referente às variáveis de avaliação de desempenho, associada a uma discussão apresentada na literatura sobre esses conceitos. A efetividade das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação do processo de gestão de desempenho, como um processo estratégico na organização (BERGAMINI e BERALDO, 2010), está diretamente associada ao papel da gerência e do avaliador como direcionadores dos resultados a serem alcançados.

A clara definição das metas e objetivos a serem atingidos pelos empregados, em sua fase de planejamento, possibilita aos gestores e avaliadores identificar as competências individuais existentes na organização que contribuirão para o atingimento dos objetivos propostos (UBEDA e SANTOS, 2008) e, mesmo detectar a necessidade de treinamento e desenvolvimento para o aprimoramento de determinada competência necessária ao atingimento do resultado.

Em suas fases de acompanhamento e avaliação, o processo de gestão de desempenho também fornece subsídios para elaboração de programas de treinamento (ARAUJO e GARCIA, 2009; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) objetivando desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996).

A literatura também destaca a importância do feedback como dimensionador do processo de gestão de desempenho aliado à estratégia da organização (UBEDA e SANTOS, 2008; LONDON e SMITHER, 2002). A recompensa oferecida ao empregado pelo

atingimento dos resultados propostos configura-se como uma prática de recursos humanos (MUNFORD, 2000), diretamente relacionada ao processo de gestão de desempenho.

Para o Fator B foi atribuído o nome de “Características das equipes no contexto estratégico organizacional”. Este fator concentrou todas as variáveis da dimensão estratégica de recursos humanos referentes à constituição de equipes. A concentração de variáveis estratégicas neste fator reforça a associação da constituição de equipes para a efetividade organizacional em seu contexto estratégico, principalmente em função da característica da Embrapa, como uma empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação. O foco de atuação da empresa destaca a composição de redes de pesquisa para a constituição de seus projetos, como um de seus direcionadores para o atingimento dos objetivos propostos nos respectivos projetos.

Desta forma, o agrupamento das variáveis neste fator explica a importância da constituição de equipes para a efetividade de seus objetivos estratégicos. Fato este corroborado na literatura, por Santos (1998), que ressalta a importância do trabalho em equipe como uma das dimensões estratégicas de recursos humanos que deve estar diretamente associada aos critérios de desempenho.

Aspectos relacionados à formação e organização das equipes estão diretamente relacionados à estrutura organizacional (RABECHINI JR. e CARVALHO, 2003) e são considerados como importantes direcionadores de seu desempenho na realização de tarefas inovadoras (HOEGL e GEMUENDEN, 2001; HOEGL et al., 2004).

O Fator C recebeu a denominação de “Cultura de Inovação”. A ênfase deste fator está caracterizada pela concentração nas variáveis de inovação proporcionada pelo ambiente organizacional. Novamente, a característica da Embrapa, como sendo uma empresa de pesquisa, agrega em sua cultura, valores que possibilitem a criação de um ambiente característico e propício à inovação e criatividade em todas as áreas, com liberdade para os empregados colocarem em prática seus pensamentos estimulando, desta forma o compartilhamento de conhecimentos.

Ahmed (1998), nesta linha, reforça que para fazer inovação é necessário que a organização possua uma cultura de inovação que oriente seus membros a se esforçarem por inovação e ofereça um ambiente propício para a criatividade.

5.2 Análise dos resultados da fase qualitativa

Nesta seção são apresentadas as análises referentes aos resultados obtidos na segunda fase deste trabalho, caracterizada pelas questões qualitativas de pesquisa.

O estudo de caso foi realizado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, por meio da análise de documentos disponibilizados pela empresa, a própria observação do pesquisador em função de seu envolvimento na área de recursos humanos e nos processos de avaliação de desempenho da empresa.

O contacto e a participação dos empregados lotados no Departamento de Gestão de Pessoas da empresa durante as entrevistas também forneceram subsídios importantes para a análise dos dados coletados nesta fase.

Com a análise dos documentos disponibilizados pela empresa por meio de relatórios e manuais institucionais, bem como as informações disponibilizadas em seus *sites*, foi possível a obtenção de dados relativos à área de recursos humanos da Embrapa e a processo de gestão de desempenho adotado pela empresa, bem como o papel da área de recursos humanos em seu contexto estratégico. Os dados obtidos contribuíram para os resultados deste trabalho, associados aos dados obtidos na fase quantitativa.

5.2.1 Alinhamento da administração de recursos humanos à gestão estratégica da Embrapa

A realização da fase qualitativa da pesquisa possibilitou a obtenção de dados que caracterizaram o contexto estratégico ao qual a Embrapa está inserida, bem como sua evolução em termos organizacionais, contemplando a área de recursos humanos da Embrapa e seu processo de avaliação de desempenho. A partir desta contextualização, foi realizada uma pesquisa junto ao Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa objetivando obter subsídios para complementar os resultados obtidos na fase quantitativa da pesquisa.

Os resultados obtidos junto ao Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa, associados aos dados documentais obtidos junto à empresa, possibilitaram aferir algumas considerações quanto à área de recursos humanos e o processo de avaliação de desempenho

da Embrapa e quanto estão inseridos na estratégia da organização. A evolução do planejamento estratégico da Embrapa, ao longo de sua história, possibilitou à empresa detectar suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos e, a partir desse contexto, propor e implementar ações que permitissem sua inserção e desenvolvimento sustentável dentro do ambiente em que está inserida.

Na sua criação em 1973, com o objetivo de fortalecer e reestruturar o sistema de pesquisa agropecuária brasileiro, a Embrapa concentrou seus esforços em programas de capacitação de recursos humanos, criou seus centros nacionais e fortaleceu sua infra-estrutura física de pesquisa, principalmente em termos laboratoriais.

Com o objetivo de modernizar sua gerência e definir rumos e direcionamentos institucionais de médio e longo prazos como forma de acompanhamento das mudanças do ambiente externo, desde 1988, a Embrapa passou a exercitar mais fortemente o planejamento estratégico por meio da elaboração e implementação de seus Planos Diretores, para a Empresa (PDE) e suas Unidades Descentralizadas (PDU's).

De acordo com Brito (2000), em uma entrevista realizada com um ex-presidente da empresa, o objetivo central desse processo de reorientação estratégica por meio de seus planos diretores foi fazer crescer, no interior da cultura organizacional, uma nova compreensão sobre a sustentabilidade institucional que não fosse mais baseada em elos políticos frágeis, mas em uma maior interação entre a organização e seus clientes, beneficiários ou usuários.

A globalização do mercado e as políticas impostas pelo Estado, com a diminuição da participação no financiamento das atividades de pesquisa, obrigou as empresas públicas a buscarem novas fontes de recurso para o custeio de suas pesquisas. Para obter esses recursos, as organizações públicas de pesquisa passam a concorrer entre si e, até mesmo, com empresas do setor privado, sendo necessária a criação de estratégias que consolidassem parcerias com a iniciativa privada e agências de fomento, na busca de financiamentos para o desenvolvimento das pesquisas, contexto esse em que a Embrapa esteve diretamente envolvida.

As organizações públicas de pesquisa e desenvolvimento, especificamente a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa têm formulado suas estratégias buscando competitividade sustentável, por meio de um processo estruturado de aprendizagem organizacional que tem como referência principal o planejamento e gestão estratégica baseados em cenários (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008).

O Quadro 22, a seguir, apresenta os cenários organizacionais pelos quais a Embrapa vem passando, destacando-se a mudança ocorrida na empresa a partir de 1988, quando iniciou-se o exercício de planejamento estratégico como consequência das grandes mudanças ocorridas no ambiente ao qual a empresa estava inserida.

Quadro 22 - Cenários organizacionais da Embrapa.

Período	Cenários organizacionais da Embrapa
Década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e consolidação da empresa; • Criação e desenvolvimento de seus recursos humanos; • Disponibilidade de recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos.
1988 a 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e implementação do I Plano Diretor; • Modernização da gestão empresarial; • Aplicação do planejamento estratégico; • Foco no resultado.
1994 a 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e implantação do II Plano Diretor; • Análise de cenários globais; • Redefinição da missão e visão da empresa; • Implantação de projetos estratégicos para estruturar e dar consistência ao modelo de gestão; • Definição de uma política global da Empresa composta por pesquisa e desenvolvimento, negócios e comunicação empresarial.
1999 a 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e implantação do III Plano Diretor; • Foco no cliente; • Estrutura por processos e projetos.
2004 a 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e implantação do IV Plano Diretor; • Adoção de estratégias de transferência de conhecimentos e tecnologias, utilizando processos de incubação de empresas; • Construção de redes de transferência de conhecimento e tecnologia, envolvendo empresas públicas e privadas de pesquisa e desenvolvimento; • Desenvolvimento profissional por meio de capacitações técnicas e estratégicas; • Criação e aprimoramento de mecanismos de captação de recursos junto a iniciativa privada
2008-2023	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e implantação do V Plano Diretor • Consolidação de um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível; • Atração, desenvolvimento e retenção de talentos técnicos e gerenciais • Ampliação da atuação em redes; • Expansão da atuação internacional • Fortalecimento da comunicação institucional e mercadológica

Fonte: Complementação de Ubéda (2003).

Nesse cenário de mudança, a área de recursos humanos também tem sido afetada, sendo necessárias mudanças tanto na estrutura organizacional da área de recursos humanos como no desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia da organização.

No decorrer de seu planejamento estratégico a Embrapa tem-se mostrado atenta à essas necessidades. Em seu IV Plano Diretor, elaborado em 2004 com vigência até 2007, a empresa definiu suas diretrizes estratégicas para a área de recursos humanos buscando valorizar e oferecer oportunidades de desenvolvimento educacional para que as pessoas

estivessem aptas a desempenhar, com iniciativa e inovação, seus papéis ocupacionais na Embrapa, enfatizando a necessidade de “adequar o sistema de avaliação de desempenho das pessoas para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos” (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2004).

O V Plano Diretor (2008-2023) define as estratégias de médio e longo prazo que guiarão a Embrapa na busca de seus objetivos. A empresa define os desafios organizacionais e institucionais que precisam ser superados por meio de suas diretrizes estratégicas para assegurar uma atuação sinérgica com seus parceiros, alicerçada em um conjunto de competência e recursos internos e externos, que propiciem um desempenho organizacional superior e, para superar esses desafios, define estratégias associadas a essas diretrizes (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008a).

Para uma de suas diretrizes estratégicas que é atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais o V Plano Diretor da Embrapa define algumas estratégias e sub-estratégias associadas, como:

- criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção;
- mapear as competências estratégicas necessárias ao alcance da missão da Embrapa
- aprimorar, continuamente, a política de gestão de pessoas direcionando-a para o reconhecimento e retenção de talentos;
- orientar a avaliação de pessoas e equipes com foco em resultados e no desenvolvimento na carreira;
- incentivar o trabalho em rede e outros arranjos coletivos; e
- assegurar a transferência de conhecimento entre os pesquisadores em via de aposentadoria e os recém-admitidos.

Essas diretrizes e estratégias definidas no V Plano Diretor foram resultados de várias análises de cenários, compreendendo a própria análise de seu ambiente interno, que apresentou alguns aspectos que merecem atenção por parte da empresa no que diz respeito aos aspectos relacionados à área de recursos humanos, tal como a necessidade de um sistema de gestão de desempenho individual, reconhecimento e valorização profissional que viabilize participação mais consciente, motivada e produtiva de cada indivíduo, tendo como base um

sistema que contemple suas competências e sua capacidade de trabalhar em equipe, em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

Em termos organizacionais, a Embrapa vem desenvolvendo ações voltadas a maximizar o envolvimento e maior participação da área de recursos humanos em sua estratégia.

A alteração da denominação da área de recursos humanos da Embrapa, ao longo de seu tempo de existência, com as reformulações de seus modelos de gestão de pessoas, demonstram a evolução da área na empresa, alinhando-se à estratégia da organização, corroborando a tendência evolutiva da área de recursos humanos conforme apresentado na literatura (ÉSTER, PAÇO-CUNHA e MACHADO, 2006; ULRICH, 1998).

No entanto, considerando-se a participação da área de recursos humanos na estratégia de negócios da Embrapa, os relatos apresentados na fase qualitativa demonstram a necessidade de maior participação em alguns processos de tomada de decisão.

Verifica-se que há uma conscientização da alta gerência quanto à importância da área de recursos humanos para a estratégia da organização e da necessidade de transformar as áreas de recursos humanos de suas unidades em agentes importantes na tomada de decisão. Ações têm sido adotadas com o objetivo de potencializar essa inserção, com capacitações periódicas de seus funcionários envolvidos com a área de recursos humanos, enfatizando o papel estratégico que essa área deve ter para a organização, descentralização de ações decisórias, entre outras.

Essas ações adotadas pela Embrapa corroboram a literatura apresentada por Bergue (2010), que destaca a importância dos gestores das empresas públicas buscarem ações que melhorem o ambiente de trabalho e aumentem o desempenho de seus empregados. É relevante que essas ações sejam adotadas por todos os gestores das empresas, não resumindo-se apenas aos gestores da área de recursos humanos.

No entanto, apesar do reconhecimento sobre a importância da área de recursos humanos para a elaboração de estratégias constata-se que, na prática, a área de recursos humanos das unidades descentralizadas da Embrapa, ainda está muito voltada para atividades burocráticas e rotineiras, necessitando, com isso, de ações internas que valorizem e transformem a área em participante ativa nas decisões estratégicas da Embrapa, evoluindo, desta forma, de um estágio operacional para um cenário estratégico.

Algumas causas podem ser citadas com relação a essa situação. A própria constituição da Embrapa como empresa pública, sujeita às normas e diretrizes governamentais e o número de funcionários aquém das necessidades para a área de recursos humanos, inviabilizando ações mais estratégicas, uma vez que as atividades rotineiras não podem ser desconsideradas em função de responsabilidades trabalhistas e legais da empresa. Outro ponto a ser destacado é a falta de autonomia das unidades em relação às políticas de recursos humanos. Há um esforço grande da empresa no sentido de descentralizar ações e oferecer maior autonomia às unidades, mas ainda há uma forte dependência das demandas e diretrizes emanadas do Departamento de Gestão de Pessoas, que é a unidade centralizada da Embrapa responsável pelas políticas e diretrizes de recursos humanos da organização.

Essas atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos da Embrapa, com ações voltadas a um perfil operacional, também são verificadas na literatura. Schikmann (2010) destaca que, em muitas das organizações públicas brasileiras, a área de recursos humanos executa atividades relacionadas ao antigo departamento de pessoal, desenvolvendo algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação, relegando a segundo plano o planejamento de ações e a definição de metas para a área alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

5.2.2 Dimensões estratégicas de recursos humanos na Embrapa

Quanto às dimensões estratégicas de recursos humanos apresentadas por Santos (1998), constatou-se que a área de recursos humanos da Embrapa possui ações voltadas ao desenvolvimento desses conceitos, ou seja, a empresa está ciente da importância desses propósitos como alavancadores de vantagens competitivas.

Com a implementação de ações voltadas a implantação de uma gestão por processos de negócios (SENTANIN, 2004) – um modelo organizacional que privilegia a flexibilidade, o fluxo de informações, a busca de parcerias, a confiança e o compartilhamento de informações – a Embrapa busca fortalecer a integração entre atividades e a constituição de rede de trabalho baseada em equipe, enfatizando a interfuncionalidade e a horizontalização organizacional, conforme apresentada por Santos (1998).

Em seus editais de chamada para apresentação de projetos de pesquisa a Embrapa também enfatiza a constituição de redes de pesquisas, integrando suas unidades de pesquisa entre si, participação de outras instituições de pesquisa e iniciativa privada, objetivando, desta maneira, a integração de competências no desenvolvimento dos projetos de pesquisa estruturados pela empresa.

A constituição de redes de trabalho também ficou evidenciada na fase quantitativa deste trabalho com o agrupamento, em um dos fatores na análise fatorial, das variáveis características das equipes no contexto estratégico, reforçando, mais uma vez, a importância da constituição de redes de trabalho em equipe para a efetividade organizacional, principalmente, em função da característica da Embrapa e seu foco de atuação.

Como destacado por Sentanin (2004), essas ações implementadas pela Embrapa demonstram também que a empresa vêm passando por um momento de transição e aprendizagem organizacional, com a implantação de um novo modelo de estrutura organizacional. A reestruturação dos regimentos internos das unidades da empresa, que vem ocorrendo desde 2011, reforça este momento de readequação da Embrapa ao novo modelo de gestão.

Ações organizacionais como a elaboração e implementação dos Planos Diretores a partir de 1988, análise dos cenários globais, definição de políticas de pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia e comunicação empresarial, foco em resultado e no cliente, construção de rede de conhecimentos demonstram a preocupação da Embrapa com a evolução do ambiente ao qual a organização está inserida e, como consequência demonstra uma aprendizagem da organização, forçando seus funcionários e gestores a se adaptarem à nova realidade apresentada pela empresa.

De acordo com relatos apresentados na pesquisa qualitativa, verifica-se que a Embrapa está atenta a essas mudanças e busca implementar uma política de gestão do conhecimento na empresa mas, ainda não há uma participação efetiva da área de recursos humanos, por exemplo, na retenção do conhecimento adquirido pelo empregado em sua ausência, procurando apenas considerar essa temática em seus processos.

Com a implantação do plano de desligamento incentivado (PDI) ocorrido na empresa no período de 2005 a 2009, muitos funcionários da Embrapa desligaram-se da empresa. Aliado às novas contratações realizadas, verificou-se uma renovação do quadro de funcionários com novas mentalidades e visões organizacionais. A empresa buscou criar

mecanismos para absorver os conhecimentos adquiridos pelos empregados que se desligavam, mas, conforme relatos apresentados na pesquisa qualitativa, encontrou dificuldades no compartilhamento de informação desses empregados.

Como consequência dessa renovação a própria cultura organizacional também está se adaptando à nova realidade. Como exemplo, destaca-se que nos últimos concursos realizados a empresa tem buscado contratar funcionários capacitados, ao contrário do que ocorreu em sua criação, quando os funcionários foram formados dentro da empresa.

Pesquisas periódicas de clima organizacional são realizadas pela Embrapa objetivando monitorar a cultura da empresa e a influência de seus empregados e corpo gerencial nessa cultura, corroborando um dos fatores destacados por Santos (1998) na gestão efetiva da cultura organizacional como dimensão estratégica de recursos humanos.

Na década de 90 foram realizados três estudos sobre clima organizacional (1996, 1998 e 1999). Em 2005 foi realizada nova pesquisa de clima organizacional e, como consequência dessa pesquisa, a empresa implantou ações corporativas relacionadas à área de recursos humanos objetivando aumentar o índice de favorabilidade aos itens avaliados, como (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2008):

- reestruturação do processo de avaliação de desempenho – SGD;
- aprovação do Plano de Carreiras da Embrapa – PCE;
- reestruturação da área de comunicação interna;
- capacitação de chefes e supervisores;
- atualização do treinamento introdutório aos recém-contratados;
- implantação da Comissão de Ética;
- criação de um *box* com informativos sobre os diversos produtos desenvolvidos pelo Departamento de Gestão de Pessoas.

Os resultados dessas ações são percebidos em função do aumento do índice de favorabilidade apresentado com a aplicação da pesquisa de clima organizacional em 2011 em relação às pesquisas anteriores.

Outra questão destacada na pesquisa qualitativa foi a realização de uma pesquisa sobre cultura organizacional na empresa, ocorrida em 2010, objetivando avaliar em que medida os

valores instituídos no Plano Diretor da Embrapa são praticados na organização, corroborando também os fatores destacados por Santos (1998) na gestão da cultura organizacional como dimensão estratégica de recursos humanos.

No entanto, ainda no que diz respeito aos resultados obtidos com a realização das pesquisas de clima organizacional pela Embrapa em 2009 e 2011, aos pontos relacionados aos processos de recompensas, reconhecimento e valorização profissional, apresentaram índices relativamente baixos de aceitação entre os fatores avaliados pela empresa, demonstrando a necessidade de ações da empresa em termos de melhorias nos referidos processos.

5.2.3 Relações entre a gestão de desempenho e dimensões estratégicas de recursos humanos na Embrapa

Os resultados obtidos neste trabalho, tanto na fase quantitativa quanto qualitativa, também demonstram algumas questões relacionadas ao processo de avaliação de desempenho da Embrapa.

Nas questões relacionadas ao alinhamento estratégico da gestão de desempenho, os relatos apresentados na pesquisa qualitativa demonstram a necessidade de uma maior contribuição do processo de avaliação de desempenho para a melhoria dos resultados da organização.

Indiretamente, o modelo de gestão de desempenho utilizado pela empresa busca moldar o comportamento dos empregados para o aumento da produtividade e do comprometimento para o atingimento dos resultados. No entanto, os dados fornecidos pelas avaliações de desempenho não oferecem informações sistemáticas que contribuam diretamente para o processo de tomada de decisão em nível estratégico na organização.

Outra questão apresentada na fase qualitativa diz respeito à utilização dos resultados da avaliação de desempenho como subsidiários aos processos de desenvolvimento e capacitação dos empregados.

O modelo de gestão de desempenho utilizado pela Embrapa, juntamente com o processo de avaliação de competência adotado pela empresa, contemplam em seus objetivos, o fornecimento de informações gerenciais que viabilizem o desenvolvimento dos empregados em termos de necessidade de capacitação. Porém, os relatos apresentados na fase qualitativa

demonstram que a empresa ainda não conseguiu criar mecanismos para transformar os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho em informações gerenciais importantes para o processo de desenvolvimento e capacitação dos empregados.

Essa questão também ficou evidente nos resultados da fase quantitativa que apresentaram alto índice de discordância por parte dos respondentes, nas questões relacionadas à utilização do processo de avaliação de desempenho como subsidiário às ações de treinamento e aprimoramento profissional.

Desta forma, em função dos resultados obtidos na fase quantitativa, aliados à percepção do pesquisador pela sua participação direta no processo de avaliação de desempenho da empresa, constata-se que o processo de avaliação de desempenho da Embrapa basicamente é subsidiário do processo de recompensas da empresa.

Essa utilização do processo de avaliação de desempenho como ferramenta para recompensas financeiras, desvinculado das estratégias da organização e não utilizado como oportunidade de desenvolvimento dos empregados é destacada na literatura. Bergamini e Beraldo (2010) alertam que a associação direta e única ao processo de recompensas financeiras, direciona as pessoas a motivarem-se pelo prêmio desvirtuando, com isso, a verdadeira motivação pelo trabalho em si mas, ao mesmo tempo, considera que as pessoas devem ser remuneradas pelo desempenho que alcançam. Desta forma alertam que as recompensas financeiras não podem ser a única fonte de satisfação para o trabalho.

A participação do pesquisador nos processos de avaliação de desempenho realizados na Embrapa também corrobora esta preocupação com o direcionamento único do processo de avaliação de desempenho como subsidiário do processo de recompensa. Esta situação é claramente verificada nos períodos de realização dos referidos processos, quando ocorrem situações que geram desmotivação nos empregados. As avaliações são consideradas como punitivas com alguns comentários como “foi tirado ponto da minha avaliação”, “o resultado da minha avaliação exclui-me do processo de premiação”, “não serei premiado e promovido em função da minha avaliação”. Percebe-se desta forma que o processo também é visto pelos empregados como fonte exclusiva de recompensas financeiras e não como oportunidade de melhoria, desenvolvimento de competências e oportunidade de treinamento.

No que diz respeito à composição de equipes como dimensão estratégica de recursos humanos, constata-se que o processo de avaliação de desempenho não considera de forma efetiva esta estrutura em seu modelo.

Apesar da empresa incentivar a composição de redes de trabalho na indução de pesquisas em áreas de interesse da empresa e da sociedade, com criação de carteiras de projetos de pesquisa com características específicas quanto à estrutura de suas equipes (interdisciplinar) e arranjos institucionais (multi-institucionais), conforme evidenciado na fase quantitativa, os relatos obtidos na fase qualitativa demonstram que o modelo de gestão de desempenho adotado pela Embrapa prioriza a estrutura e o comportamento do indivíduo, não apresentando de forma efetiva a composição de equipes no processo de avaliação de desempenho.

Esta constatação corrobora os resultados obtidos na fase quantitativa, onde verificou-se uma frequência de respostas com maior tendência à discordância dos respondentes em relação à ênfase na estrutura e comportamento da equipe como característica importante no processo de avaliação de desempenho da empresa, fato este justificado pela própria característica do processo de avaliação de desempenho da Embrapa que contempla a negociação individual entre empregado e supervisor, em todas as suas fases processo.

As questões relacionadas à aprendizagem organizacional com dimensão estratégica de recursos humanos apresentaram relatos corroborando os resultados obtidos na fase quantitativa, onde as questões relativas ao desenvolvimento de formas de atingimento de metas e realização de atividades apresentaram maior incidência de concordância dentre as variáveis associadas ao alinhamento do processo de avaliação de desempenho, em função da participação sistemática do supervisor e empregado na etapa de planejamento das atividades. Entretanto, novamente é destacado que os empregados são estimulados, individualmente, a desenvolverem formas de atingimento das metas programadas na etapa inicial do processo, não havendo a caracterização de equipes no processo.

A ênfase da empresa na melhoria constante de seus processos de negócios, na renovação das competências profissionais de seu corpo de empregados com a realização dos concursos, a busca da compreensão do ambiente competitivo com base no raciocínio sistêmico por meio do exercício de seu planejamento estratégico, corroboram os fatores apresentados por Santos (1998) relativos à aprendizagem organizacional.

Com relação às questões relacionadas à gestão da cultura organizacional, os relatos apresentados na fase qualitativa desta pesquisa, demonstram que o sistema de avaliação de desempenho utilizado na Embrapa, focado na avaliação das atividades executadas, dificulta aos avaliados e também aos avaliadores visualizar claramente quais os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado. A percepção quanto à internalização dos

critérios de avaliação de desempenho na organização também dificulta o ajustamento da coordenação do trabalho baseado nos valores organizacionais, conforme proposto por Santos (1998).

Os resultados obtidos na fase quantitativa levam à atribuição de um fator relacionado à cultura de inovação da empresa, proporcionada pelo ambiente organizacional. Esse fato demonstra a característica da Embrapa, como uma empresa de pesquisa e desenvolvimento que agrega em sua cultura, valores que possibilitam a criação de um ambiente característico e propício à inovação e criatividade em todas as áreas, com liberdade para os empregados colocarem em prática seus pensamentos estimulando, desta forma o compartilhamento de conhecimentos.

Em decorrência, o modelo de avaliação de desempenho deve contemplar, em suas premissas, critérios que possibilitem uma visão compartilhada da realidade com a definição clara dos valores essenciais esperados, proporcionando, desta forma, um quadro global de referência, cujo comportamento apresentado pelos empregados esteja alinhado aos objetivos organizacionais, conforme destacado por Jassawalla and Sashittal (2002).

5.3 Considerações finais

Este capítulo apresentou a análise dos resultados obtidos na fase quantitativa e qualitativa desta pesquisa. Na fase quantitativa foram realizadas as análises uni, bi e multivariada, a partir dos resultados obtidos com a coleta dos dados.

Na fase qualitativa, foram apresentadas as análises do estudo de caso realizado na Embrapa juntamente com a análise da documentação oferecida pela empresa, oferecendo algumas considerações sobre a área de recursos humanos e o processo de avaliação de desempenho da Embrapa e quanto estão inseridos na estratégia da organização.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões do estudo, apresentando considerações sobre a consecução dos objetivos propostos, as contribuições da pesquisa ao estado da arte em que este trabalho está inserido e as limitações e possibilidades de trabalhos futuros associados a esta pesquisa.

6.1 Quanto aos objetivos de pesquisa

Este trabalho avaliou a contribuição das dimensões estratégicas de recursos humanos – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional – no processo de gestão de desempenho da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa e, principalmente, qual a intensidade que essas dimensões estão presentes nesse processo, considerando-se as especificidades de uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Em termos de objetivos específicos, houve uma sistematização teórica dos temas abordados concernentes à gestão de recursos humanos e gestão de desempenho, que subsidiaram a pesquisa, em suas fases quantitativas e qualitativas. As variáveis definidas em função da fundamentação teórica foram utilizadas para análise dos resultados obtidos com a aplicação de uma *survey* junto aos empregados da Embrapa Instrumentação e aos Setores de Gestão de Pessoas – SGP das unidades de pesquisa da Embrapa. A fase qualitativa constituiu-se de um estudo de caso na própria Embrapa com a participação do Departamento de Gestão de Pessoas da empresa.

Com a aplicação da pesquisa foi possível avaliar a importância do processo de gestão de desempenho na Embrapa, também em termos de competências individuais e recompensas, e como esse processo impacta no desenvolvimento de seus empregados em termos de aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal e qual sua efetiva utilização, pela própria instituição, como uma ferramenta de diagnóstico e mapeamento de competências para

a efetividade organizacional em função do cumprimento das metas planejadas pelos funcionários e equipes para obtenção de resultados.

Considerando-se os objetivos propostos para este trabalho considera-se que os mesmos foram atingidos com a execução da pesquisa em sua totalidade.

As análises dos dados quantitativos, associada ao estudo de caso realizado na fase qualitativa, evidenciaram a inserção da área de recursos humanos da Embrapa no processo estratégico da organização, bem como qual seu papel e resultados esperados para a estratégia de negócios da organização frente ao ambiente em que está inserida.

No entanto sua participação efetiva neste processo não está totalmente caracterizada em termos das contribuições e resultados que a área apresenta para a estratégia de negócios, conforme resultados obtidos nesta pesquisa.

Especificamente, com relação às dimensões estratégicas de recursos humanos definidas por Santos (1998), conclui-se que o trabalho em equipe é a dimensão mais consolidada e formalizada na Embrapa, com a integração das competências existentes nas diversas unidades de pesquisa da Embrapa, corroborando a própria natureza da organização, na realização de pesquisas de interesse da empresa e da sociedade por meio de carteiras de projetos com características específicas quanto à estrutura de suas equipes e arranjos institucionais.

A dimensão da aprendizagem organizacional ocupa um nível médio de implantação e formalização. Apesar da compreensão do ambiente competitivo em que está inserida, como parte de um sistema amplo de pesquisa e desenvolvimento, juntamente com outras instituições de pesquisa, iniciativa privada e agências de fomento, e também, da sua preocupação com a melhoria dos processos de negócios, a Embrapa necessita de estratégias que possibilitem o aumento da capacidade decisória de seus funcionários, principalmente de suas áreas de apoio, para que possam participar ativamente das equipes gestoras de negócios e, como consequência das experiências concretas e da vivência ativa nos processos, possam repensar o modo como colaborar mais efetivamente para a estratégia da organização.

A participação das áreas funcionais na estratégia da organização implicará um nivelamento da importância dessas áreas, possibilitando uma maior integração com as áreas de pesquisa e desenvolvimento e comunicação na elaboração e análise de viabilidade de seus projetos de pesquisa.

A cultura organizacional, como dimensão competitiva da gestão de recursos humanos, necessita melhor formalização dentro da organização. Os valores estão presentes no planejamento estratégico mas não são formalmente pensados em termos de cultura organizacional. A formalização da cultura possibilitará à empresa oferecer oportunidades de compartilhamento na definição e acompanhamento de seus processos e projetos de pesquisa.

Os novos formatos de edital de seleção de concursos públicos, aliados à implantação do programa de desligamento incentivado, estão transformando a cultura organizacional da Embrapa. Os funcionários recém-contratados estão trazendo para a empresa novos modelos mentais e valores essenciais, forçando a organização a adaptar-se à essa realidade. Por outro lado, esses novos funcionários também necessitam se ajustarem a esse cenário e ambiente organizacional, obrigando, com isso, a empresa e seus funcionários a se ajustarem mutuamente na busca de valores essenciais efetivos para a cultura da organização.

As pesquisas de clima organizacional realizadas pela empresa demonstram a preocupação no monitoramento da cultura organizacional e têm apresentado resultados que possibilitam a tomada de decisão e a definição de políticas e diretrizes na busca da efetividade organizacional.

Quanto ao modelo de gestão de desempenho adotado pela Embrapa, os resultados obtidos com esta pesquisa também demonstram que o modelo não contempla, de forma sistematizada e efetiva, a contribuição das dimensões estratégicas da gestão de recursos humanos. Ações pontuais são vislumbradas no processo em termos de seu alinhamento à estratégia de negócios da empresa.

A definição de metas em seu processo de planejamento de atividades demonstra uma associação do modelo de gestão de desempenho aos propósitos estratégicos da empresa. No entanto, esta vinculação do desempenho do empregado aos objetivos estratégicos da empresa para o período de avaliação não ocorre de forma sistematizada. O planejamento estratégico definido pela Embrapa e suas unidades, em seus respectivos planos diretores, não são traduzidos de forma efetiva e sistemática nos planos de trabalhos dos empregados.

Dentre os conceitos relacionados às dimensões estratégicas de recursos humanos, aquela que apresentou maior contribuição para o processo de gestão de desempenho da Embrapa foi a dimensão de aprendizagem organizacional, caracterizando-se pelo estímulo aos empregados no desenvolvimento de formas de atingimento de metas e realização de atividades. As características referentes a esta dimensão estratégica, apresentadas na literatura

(SANTOS, 1998), demonstram a contextualização ao modelo de gestão de desempenho pela natureza da Embrapa, como empresa de pesquisa e desenvolvimento e seu propósito de inovação.

A dimensão estratégica que apresentou menor contribuição para o processo de gestão de desempenho da Embrapa foi o trabalho em equipe. Apesar da pesquisa constatar a contribuição do trabalho em equipe para a área de recursos humanos da Embrapa, com a integração das competências existentes em suas diversas unidades de pesquisa por meio dos projetos de pesquisa e, também considerado com uma de suas competências corporativas para todos os empregados da empresa, esta dimensão não é claramente contemplada no modelo de gestão de desempenho da empresa, que prioriza a participação individual em sua avaliação.

Constatou-se, também, com a realização desta pesquisa, que a principal saída do processo de gestão de desempenho da Embrapa é o processo de promoção e premiação (processo de recompensa). Outros processos importantes como treinamento, transferências de função e mapeamento de competências não recebem de forma sistemática os resultados do processo de avaliação de desempenho da Embrapa como indicadores para melhorias nesses processos.

Desta forma, os resultados apresentados neste trabalho, do ponto de vista estratégico e organizacional, contribuem para que a Embrapa consiga viabilizar de forma efetiva aspectos diagnosticados em seu Plano Diretor que sugerem suas fragilidades no que diz respeito à necessidade de um sistema de gestão de desempenho, reconhecimento e valorização profissional, bem como fornecer subsídios para que a empresa realize ações que impactem diretamente na gestão do clima organizacional além de propiciar um ambiente que possibilite à empresa mapear e reter seus talentos.

6.2 Quanto às contribuições ao estado da arte do tema de pesquisa

Os resultados obtidos nesta pesquisa apresentam contribuições para o estudo do tema, demonstrando como a gestão de recursos humanos, por meio de suas dimensões estratégicas, contribui para o processo de gestão de desempenho de uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento.

Conforme apresentado na revisão de literatura, a área de recursos humanos representa uma área importante para organizações na formulação das estratégias e definição de seus objetivos estratégicos. No entanto, em muitas organizações e, principalmente, nas organizações públicas, a área de recursos humanos não está estruturada de maneira a contribuir efetivamente nos processos estratégicos, principalmente na proposição de ações e implementação de ferramentas que proporcionem melhoria da qualidade e impactem diretamente em seus processos organizacionais.

Com relação aos processos de avaliação de desempenho que ocorrem nas organizações, a maioria desses processos não está associada às suas estratégias e não contribuem para o desenvolvimento de seus funcionários. Um dos principais fatores diagnosticados foi a forte associação desses processos como ferramentas para recompensas financeiras e não como oportunidade de desenvolvimento (MARCONI, 2004), fato este muito comum no setor público (CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996).

No entanto, neste contexto de remuneração de desempenho, Santos (1998) alerta que os critérios de desempenho devem ser compatíveis com as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos, ou seja, o trabalho em equipe, a aprendizagem organizacional e os valores organizacionais, principalmente objetivando equacionar o problema de utilização do sistema de remuneração como ferramenta de gerenciamento de curto prazo que, na visão do autor, dificulta a motivação dos funcionários a despenderem seus esforços em objetivos de longo prazo, tal como a criação de processos de aprendizagem organizacional.

Especificamente, apesar da quantidade de trabalhos realizados que relatam a importância da gestão de desempenho para as organizações, conforme apresentado por Thoenig (2007), especificamente nas organizações públicas, a quantidade de teses de doutorado e publicações em revistas especializadas que analisam este processo é muito baixa.

Do ponto de vista organizacional, os processos de gestão de desempenho das empresas públicas possuem algumas particularidades que o diferem das empresas privadas (HAREL e TZAFIR (2001). Na Embrapa, os resultados da análise interna realizada em seu processo de elaboração do planejamento estratégico, apresentaram a fragilidade da empresa em relação ao seu sistema de gestão de desempenho individual, reconhecimento e valorização profissional

Desta forma, considerando-se a carência de estudos empíricos, à necessidade de pesquisas acadêmicas e o diagnóstico apresentado no Plano Diretor da Embrapa com relação

ao processo de gestão de desempenho na Embrapa e nas organizações públicas, este trabalho apresenta contribuições relevantes para o estado da arte no tema proposto.

A partir da revisão da literatura, associada aos resultados obtidos com a aplicação da *survey* e o estudo de caso, esta pesquisa apresenta um construto teórico que demonstra as principais variáveis que caracterizam as dimensões estratégicas de recursos humanos ao processo de avaliação de desempenho em seu contexto de alinhamento à estratégia da organização.

Os resultados possibilitam constatar a importância da contribuição das dimensões estratégicas de recursos humanos para a efetividade do processo de avaliação de desempenho como ferramenta que auxilia na consecução da estratégia organizacional.

O papel do gerência/avaliador, associado à definição clara das metas a serem atingidas, o diagnóstico da necessidade de treinamento e a sua efetivação, e o feedback oferecido sobre o desempenho, apresentam-se como principais direcionadores do processo de gestão de desempenho para a estratégia da organização.

Além disso, constatou-se também que a associação dessas variáveis possibilita que o processo de avaliação de desempenho seja utilizado como ferramenta subsidiária não somente para os processos de recompensa, como enfatizado na literatura, mas também para a identificação do comportamento e mapeamento de competências dos empregados envolvidos no processo. Desta forma, busca-se preencher uma lacuna apresentada na literatura no que diz respeito à dificuldade das organizações em gerenciarem as competências individuais de seus empregados (UBEDA e SANTOS, 2008), evitando que o processo de avaliação de desempenho seja utilizado para recompensar somente o resultado apresentado e não as competências, conforme apresentado por Rodrigues (2006).

No que diz respeito às organizações públicas que realizam processos de inovação e gestão do conhecimento, em função de sua natureza e estrutura de pesquisa e desenvolvimento, os resultados desta pesquisa constatarem que a efetividade do processo de avaliação de desempenho consiste na integração das três dimensões estratégicas de recursos humanos, confirmando a hipótese apresentada neste trabalho.

No entanto, na empresa pesquisada, as dimensões de Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional estão mais presentes no modelo de gestão de desempenho adotado. Com relação à dimensão de Trabalho em Equipe, verificou-se que, apesar de estar claramente difundida na organização em função de sua estrutura de pesquisa que contempla a composição

de equipes de projetos com características interdisciplinares e multi-institucionais, seu modelo de gestão de desempenho não apresenta clara integração desta dimensão como dimensionadora do processo.

Desta forma, em termos organizacionais, este trabalho apresenta contribuições para que a Embrapa aprimore seu modelo de gestão de desempenho objetivando eliminar as fragilidades apresentadas na análise do ambiente interno de seu V Plano Diretor, com a integração das dimensões estratégicas de recursos humanos definidas por Santos (1998) – trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional – ao modelo de gestão de desempenho, para efetividade organizacional na busca de atingir seus objetivos estratégicos e manter-se competitiva no ambiente em que está inserida.

6.3 Quanto às limitações e possibilidades de continuidade

Esta tese teve a proposta de abordar parte de um assunto muito vasto, que oferece diversas oportunidades para novos estudos nessa área.

Em continuidade a esta linha de pesquisa, futuros trabalhos poderão auxiliar no desenvolvimento de alternativas e soluções para equacionar os problemas enfrentados pelas organizações quanto ao processo de gestão de desempenho.

Este estudo também privilegiou a investigação em uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Outros trabalhos poderão ser realizados em empresas da iniciativa privada, buscando-se, por exemplo, comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com possíveis resultados obtidos em pesquisas semelhantes, de forma a avaliar as principais diferenças entre as organizações públicas e privadas.

Do ponto de vista da área de recursos humanos, também considera-se importante para o processo de pesquisa, a realização de uma investigação do atual papel desta área nas empresas privadas e, por consequência, realizar um paralelo com os enfoques da área nas empresas públicas.

Enfim, os resultados desta pesquisa, poderão orientar trabalhos futuros na consecução de novas pesquisas em temas relacionados ao assunto abordado neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, P.K. (1998). Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.1, n.1, p.30–43.

AKTOUF, O. (2001). Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo à um humanismo-radical crítico. **Organizações & Sociedade**, v.8, n.21, p.13-33.

ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; KACMAR, K.M. (1999). **Human resource management: an strategic approach**. Bell Air: Dryden Press.

ARAUJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. (2009). **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas.

ARGYRIS, C. (1992). **On organizational learning**. Cambridge: Blackwell.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1978). **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley.

BARBIER, J.Y.; FILLOL, C. (2007): Bridging individual and organizational learning through a systemic approach: toward a double helix knowledge creation model. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, Paris, 2007. **Proceedings...** [S.l.:s.n.]

BARBOSA, L.(1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v.120, n.3, p.59-101, set./dez.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.B.G.; LOIOLA, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.3, p.220-230, jul./set.

BATALHA, M.O. et al. (2005). **Recursos humanos e agronegócio: a evolução do perfil profissional**. Jaboticabal: Novos Talentos.

BATES, R.A.; PHELAN, K.C. (2002). Characteristics of a globally competitive workforce. **Advances in Developing Human Resources**, v.4, n.2, p.121-132, may.

BECKHAM, R. (1998). Self-directed work team: the wave of the future. **Hospital Material Management Quartely**, v.20, n.1, p. 48-60, Aug.

BEERSMA, B. et al. (2003). Cooperation, competition, and team performance: towards a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v.46, n.5, p.572–590, Oct.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. (2010). **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas.

BERGAMINI, C. et al. (1997). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas.

BERGUE, S.T. (2010). Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.S.; BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP.

BITENCOURT, C.C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.58-69.

BOTH, J. et al. (2006). Qualidade de vida no trabalho percebida por professores de educação física. **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**, v.8, n.2, p.45-51.

BRANDÃO, H.P. et al. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5, p.875-98, set./out.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. (2002). **A Política de recursos humanos na gestão FHC**. Brasília: Seges. (Coleção Gestão Pública).

BREI, Z.A. (1998). Obsolescência técnica em organizações de pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v.32, n.6, p.209-224, nov./dez.

BRITO, M.J. (2000). **Mudança e cultura organizacional**: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na Embrapa. 261 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BRITO, M. J. et al. (2002). Os Dilemas do processo de mudança em uma organização pública: uma análise das representações sociais sobre a prática de P&D multi e interdisciplinar. **Revista Organizações e Sociedade**, v.9, n.23, p.77-97, jan./abr.

CASEY, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning. **Management Learning**, v.36, n.2, p.131-147.

CASTRO, C.S. (2005). Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas? **Revista de Administração de Empresas**, v.45, p.36-47.

CASTRO, G.A.O.; LIMA, G.B.C.; VEIGA, M.R.M.V. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v 31, n.3, p. 38-52, jul./set.

COENS, T.; JENKINS M. (2000). **Abolishing performance appraisal**: why they backfire and what to do instead. San Francisco: Berrett-Koehler.

CHANLAT, J.F. (2007). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD OBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa. **Proceedings...** [S.l.:s.n.].

CHEN, C.J.; HUANG, J.W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: the social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, v.27, n.2, p.104–118, Apr.

CRUZ, T. (2003). **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas.

CUNNINGHAM, J.B. (1997). Case study principles for different types of cases. **Quality and Quantity**, v.31, n.4, p.401-423, Nov.

DRUCKER, P. (1998). **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira.

EL-KOUBA, A. et al. (2009). Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p. 295-308, jul./set.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, p.25-32.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (2004). **IV Plano diretor da Embrapa, 2004-2007**. Brasília.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (2008). **V Plano diretor da Embrapa**: análise organizacional, 2008-2023. Brasília.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (2011). Disponível em:<<http://www.cnpdia.embrapa.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (2011). Disponível em:<http://www.embrapa.br/a_embrapa/missao_e_atuacao>. Acesso em: 11 mar. 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária. (2008). **IV Plano diretor da Embrapa Instrumentação Agropecuária**: 2008-2011-2023. São Carlos.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Gestão de Pessoas. (2008). **Passo a passo do modelo de gestão de desempenho profissional da Embrapa - SAAD-RH**. Brasília.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Gestão de Pessoas. (2010). **Modelo de gestão do Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa**. Brasília.

ÉSTHER, A.B.; PAÇO-CUNHA, E.; MACHADO, M.C.S. (2006). Alinhamento estratégico da gestão de recursos humanos: o caso de uma grande empresa de embalagens. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 4., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.].

FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, L. (2001). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

FERREIRA, M.G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F.R.G. (2010). Aspectos comportamentais na gestão de pessoas. In: FIEL FILHO, A.; KANNANE, R.; FERREIRA, M.G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas.

FISCHER, A.L. (1998). **A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (1995). **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo. Atlas.

FLEURY, M.T.L.; FLERY, A. (2001a). Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.183-196.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (2001b). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas.

FOMBRUN, C.J. ; HARRIS, D. (1995). Managing human resources strategically. In: COHEN, A. R. **The Portable MBA in management**. Nova York: John Wiley.

FRAME, J.D. (1999) **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.

FORZA, C. (2002). Survey research in operations management: a process based perspective. **International Journal of Operation and Production Management**, v.22, n.2, p.252-194.

FREITAS, I.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, p.44-56, jul./set.

FREITAS, H.; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J. (2004). Dinâmica do processo de coleta e análise de dados via web. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA QUALITATIVA, 2004, Taubaté. **Anais...** [S.l.:s.n.]

FREUND, J.E.; SIMON, G.A. (2000). **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. Porto Alegre: Bookman.

- GARSON, G. D. (2012). **Quantitative research in public Administration**. NC State University, 2012. Disponível em: <<http://www.statisticalassociates.com/factor.pdf>> Acesso em: 2 Apr. 2012.
- GIL, A.C. (2000). **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas.
- GIL, A.C. (2001). **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas.
- GOMES, M.S.M.; FREITAS, N.L.O. (2008). Diretrizes para a construção de instrumentos de avaliação de desempenho. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. **Proceedings...** [S.l.:s.n.].
- GRATTON, L.; TRUSS, C. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. **Academy of Management Executive**, v.17,n.3, p.74-86, Aug.
- GUIMARÃES, T.A. (2004). Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.3, p.231-241, jul./set.
- GUIMARÃES, T.A. et al. (2001). Forecasting core competencies in the R&D environment. **R&D Management**. v.31, n.3, p.249-255.
- GUIMARÃES, T.A.; LEITÃO, J.S.S.; LOURENÇO, R.L.R. (1999). Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. **Revista de Administração**, v.34, n.3, p.83-91, jul./set.
- GÜNTHER, H. (2006). Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.22, n.2, p.201-210, maio/ago.
- GUPTA, A.K.; SINGHAL, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. **Research Technology Management**, v.36, n.2, p.41-48, May/June.
- HAIR JR., J. et al. (2005). **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman.
- HAIR JR., J. et al. (2009). **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman.
- HANASHIRO, D.M.M. (1995). **Contribuição do estudo da cultura organizacional para a gestão estratégica de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- HANSEN, A.O.; SILVA, M.A.C. (2006). Avaliação de desempenho nas organizações públicas. In: SEMEAD, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP.
- HAREL, G.H.; TZAFRIR, S.S. (2001). HRM practices in the public and private sectors: differences and similarities. **Public Administration Quarterly**, v.25, n.3, p.316-355, fall.

HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. (2002). Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. **Organizational Dynamics**, v.31, n.1., p.74-84.

HILL, M.M.; HILL, A. (2009). **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo.

HOEGL, M.; GEMUENDEN, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. **Organization Science**, v.12, p.435–449.

HOEGL, M., WEINKAUF, K.; GEMUENDEN, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study. **Organization Science**, v.15, p.38–55.

HOLLENBECK, J.R.; DERUE, D.S.; GUZZO, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: improving team composition, team training and team task design. **Human Resource Management**, v.43, n.4, p.353–366.

JABBOUR, C.J.C. (2007). **Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos**. 179 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

JAMROG, J.; VICKERS, M.; BEAR, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. **Human Resource Planning**, v.29, n.3, p.9-19.

JASSAWALLA, A.R.; SASHITTAL, H.C. (2002). Cultures that support product innovation processes. **Academy of Management Executive**, v.16, n.3, p.42–53.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004). **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus.

KHAZANCHI, S.; LEWIS, M.W.; BOYER, K.K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v.25, p.871–884.

KIM, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, p. 37-50, fall.

KRISCHKE, J. (1997). Avaliação e evolução do desempenho no trabalho. **Personalidade e Negócios**, n.2.

LACOMBE, B.M.B.; CHU, R.A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v.48, n.1, p.26-35, jan./mar.

LEITÃO, J.S.S. (2006). **Estratégias para facilitar o compartilhamento de conhecimentos em uma organização de pesquisa e desenvolvimento**. Florianópolis. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

- LIPIEC, J. (2001). Human resources management perspective at the turn of the century. **Public Personnel Management**, v.30, n.2, p.137-146.
- LONDON, M.; SMITHER, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. **Human Resource Management Review**, v.12, p.81-100.
- LONGNECKER, C. O.; MCGINNIS, D. (1992). Appraising technical people: pitfalls and solutions. **Journal of Systems Management**, v.43, p. 12-16, Dec.
- LOPES, A.; FERNANDES, A. (2002). Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: a sua relação com a aprendizagem individual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. p.70-75, out./dez.
- LOTTA, G.S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revistas de Administração de Empresas**, v.1, n.1, p.1-12, jul./dez.
- LUCENA, M.D.S. (1992). **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas.
- MABEY, C.; SALAMAN, G (1995). **Strategic human resource management**. London: Blackwell.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. (2011). **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas.
- MARCONI, N. (2004). Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. **Proceedings...** [S.l.:s.n.].
- MARTINS, R.C.; COSTA, S.R.R.; RIBEIRO, F.S.G. (2004). Gestão de pessoas em organizações públicas: propondo melhorias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 14., 2004. Gramado. **Anais...** [S.l.:s.n.].
- MARTINS, J.; FERREIRA, P.P. (2007). Instrumentos de avaliação: uma metodologia proposta. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DO ISLA, 2., 2007, Portugal. **Proceedings...** [S.l.:s.n.].
- MAXIMIANO, A.A. (2002). **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas.
- McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. **European Journal of Innovation Management**, v.8, n.3, p.350-372.
- MEREDITH, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. **Journal of Operations Management**, n.16, p.441-454.
- MICHAEL, S.C.; PALANDJIAN, T.P. (2004). Organizational learning and new products introduction. **Journal of Product Innovation Management**, n.21, p.268-276.

MOHAN, S.R.; RAO, A.R.. (2005). Strategy for technology development in public R&D institutes by partnering with the industry. **Technovation**, v.25, p.1484-1491.

MONTEIRO, S.; CARDOSO, L (2008). Impacto(s) da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento em organizações industriais. **Comportamento Organizacional**, v.14, n.2, p.193-209.

MORGAN, G. (1996). **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas.

MULLER, A.; VALIKANGAS, L.; MERLYN, P. (2005). Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. **Strategy & Leadership**, v.33, n.1, p.37-45.

MUMFORD, M.D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. **Human Resource Management Review**, v.10, n.3, p.313-351.

NONAKA, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge. **Organization Science**, v.5, n.1, p.14-37.

ODELIUS, C.C. (2010). Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M>J>: CAMÕES, M.R.S.; BERGUE, S.T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP.

ODELIUS, C. C. ; SANTOS, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes do processo e dos resultados. **Economia e Gestão**, v.7, n.15, p.10-30.

PAEZ, M. L. D. (2000). **Análise e gestão de sistemas de inovação em organizações públicas**. Brasília: Embrapa. Texto para discussão.

PASCHINI, S. (2006). **Estrhatégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: QualityMark.

PAULA, A.P.P. (2007). **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Ed.FGV.

PERIN, M.G. et al. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, v.5, n.2, Art.14, jul./dez.

PICHAULT, F. (2007). HRM-based reforms in public organisations: problems and perspectives. **Human Resource Management Journal**, v.17, n.2, p.265-282.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. (2006). Cultura organizacional em organizações pública no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.41, n.1, p.81-105, jan./fev.

PONTES, B.R. (1989). **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: [s.n.].

PORTER, M. (1989). **Vantagem competitiva**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista de Administração de empresas - eletrônica**, v.2, n.1, p.1-17, jan./jun.

REIO J.R, T.; SUTTON, F.C. (2006). Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation. **Human Resource Development Quarterly**, v.17, n.3, p.305-324.

ROBBINS, S.P. (2002). **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.

RODRIGUES, C. H.; SANTOS, F.C.A. (2001). Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.237-249, dez.

RODRIGUES, J.M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v.46, p.23.34.

SAMMARTINO, W. (2002). **A Integração dos sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SANTOS, F.C.A. (1998). **Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: a importância para a gestão estratégica de negócios em empresas manufatureiras**. 339 p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

SCHEIN, E. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v.41, p.229-240.

SCHEIN, E. (1996). Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v.38, n.1, p.9-20, fall.

SCHIKMANN, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.S.; BERGUE, S.T. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP.

SCHJOEDT, L.; KRAUS, S. (2009). Entrepreneurial teams: definition and performance factors. **Management Research News**, v.32, n.6, p.513-524.

SENGE, P.M. (1990). **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller.

SENTANIN, O. F. ; SANTOS, F. C. A. (2009). Dimensões competitivas de recursos humanos aplicadas à gestão de uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 7., 2009, São Paulo. **Anais...** [S.l.:s.n.].

SENTANIN, O.F.; SANTOS, F.C.A.; JABBOUR, C.J.C. (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. **Business Process Management Journal**, v.14, n.4, p. 483-496.

SENTANIN, O.F. (2004). **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**: objetivo estratégico de um modelo de gestão. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

SHAH, S.K.; CORLEY, K.G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. **Journal of Management Studies**, v.43, n.8, p.1821-1835, Dec.

SHIGUNOV NETO, A. (2000). **Avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Book Express.

SILVA, C.L.M.; VIZEU, F. (2007). Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.4, p.89-100, out./dez.

SIMSEK, Z. (1999). Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. **Revista de Administração de Empresas**, n.1, v. 39, p. 77-83, jan./mar.

SIQUEIRA, W. (2002). **Avaliação de desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.

SONI, V. (2004). From crisis to opportunity: human resource challenges for the public sector in the twenty-first century'. **Review of Policy Research**, v.21, n.2, p.157-178.

SOUZA, Y.S. (2004). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, v.3, n.1, Art. 5, jan./jun.

SPINK, P.K. (2003). Pesquisa de campo em psicologia social uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia e Sociedade**, v.15, n.2, p.28-42.

SYNODINOS, N.E. (2003). The art of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies. **Integrated Manufacturing Systems**, v.14, n.3, p.221-237.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. **Academy of Management Review**, v.21, n.4, p.959-985, Oct.

THIOLLENT, M. (2003). **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez.

THOENIG, J.C. (2007). Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v.41, número especial, p.9-36.

UBEDA, C.L. (2003). **A Gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**: um estudo de caso. 123 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2003.

UBEDA, C.L.; SANTOS, F.C.A. (2008). Os Principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, v.15, n.1, p.189-199, jan./abr.

ULRICH, D. (1998). **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura.

ULRICH, D. (1999). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. (2006). Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **Revista de Administração de empresas – eletrônica**, v.5, n.1, jan./jun.

VIEIRA, M.M.F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Ed.FGV.

VIGODA-GADOT, E.; MEIRI, S. (2008). New public management values and person-organization fit: a socio-psychologic approach and empirical examination among public sector personnel. **Public Administration**, v.86, n.1, p.111-131.

WEICK, K.; WESTLEY, F. (1996). Organizational learning: affirm and oxymoron. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage.

WILKINSON, A.; HILL, M.; GOLLAN, P. (2001). The sustainability debate. **International Journal of Operations and Production Management**, v.21, n.12, p.1492-1502.

YIN, R.K. (1989). **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage.

ZANELLI, J.C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v.7, p.79-88.

ZARIFIAN, P. (2001). **Objetivo competências: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE I

**Mensagem encaminhada aos empregados da Embrapa Instrumentação e
Setores de Gestão de Pessoas da Embrapa apresentando a pesquisa**

Prezado(a) senhor(a),

Estou realizando uma pesquisa de doutorado na Universidade de São Paulo (USP), Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), intitulada "Dimensões estratégicas de recursos humanos associadas a um sistema de gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação".

Uma das etapas da pesquisa compreende a aplicação de um questionário na Embrapa Instrumentação. Neste sentido, solicito sua valiosa colaboração na resposta de algumas questões que demandará, em média, 10 minutos de sua atenção.

O formulário foi construído no software livre ASSET, amplamente utilizado na Embrapa, e para acesso ao questionário, basta clicar no link abaixo:

<https://asset.sede.embrapa.br/Asset/asset.AssetSurvey?surveyid=541>

Um alerta sobre certificado de segurança pode aparecer antes que o programa seja aberto. O programa é altamente seguro. Aceite continuar no site. Ao acessar, aparecerá o campo "login". Entre com qualquer nome ou número que desejar, ressaltando que os resultados são confidenciais. Para enviar as respostas, clique no campo "SUBMIT SURVEY".

Mais uma vez solicito valiosa colaboração, respondendo todas as questões, que muito contribuirá para o sucesso da pesquisa.

Atenciosamente,

Odemilson Fernando Sentanin

Embrapa Instrumentação

APÊNDICE II

Questionário utilizado na pesquisa

Bloco 1: <https://asset.sede.embrapa.br/Asset/asset.AssetSurvey?surveyid=434>
Bloco 2: <https://asset.sede.embrapa.br/Asset/asset.AssetSurvey?surveyid=539>
Bloco 3: <https://asset.sede.embrapa.br/Asset/asset.AssetSurvey?surveyid=540>
SGP: <https://asset.sede.embrapa.br/Asset/asset.AssetSurvey?surveyid=541>

Dimensões Estratégicas de Recursos Humanos associadas ao Sistema de Gestão de Desempenho (Bloco 3)

Este questionário faz parte da pesquisa de pós-graduação, nível doutorado, de Odemilson Fernando Sentamin, realizada na Universidade de São Paulo (USP), Escola de Engenharia de São Carlos (EESC).

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Este grupo de questões tem por objetivo definir o perfil dos respondentes. É importante que todas as questões sejam preenchidas. Obrigado

1*. Cargo

2*. Tempo de serviço na Embrapa

3*. Área de atuação

4*. Está lotado no Setor de Gestão de Pessoas (SGP)

☐ sim ☐ não

5*. Avaliador de desempenho (chefe, supervisor etc)

☐ sim ☐ não

PARTE II - DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DE RECURSOS HUMANOS

As questões a seguir compõem os conceitos estratégicos de recursos humanos associados às dimensões de trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional. Todas as questões devem ser respondidas.

6. RECURSOS HUMANOS - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	Concordo plenamente	2	3	4	5	6	Discordo totalmente
1) A área de recursos humanos sabe quais são suas contribuições e resultados esperados para a estratégia de negócios da organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2) A área de recursos humanos participa na formulação da estratégia de negócios da organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3) A área de recursos humanos participa de programas em outras áreas da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4) A área de recursos humanos atua diretamente no atendimento às demandas e necessidades dos empregados, fornecendo meios e condições necessárias para que contribuam para o sucesso da organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5) A empresa possui uma cultura que incentiva a inovação e criatividade em todas as suas áreas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6) Os empregados dispõem de tempo oferecido pela empresa para pensar criativamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7) A empresa oferece carreira com possibilidade de avanço em remuneração e status, sem aquisição de responsabilidade de gestão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. RECURSOS HUMANOS - TRABALHO EM EQUIPE

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	Concordo plenamente	2	3	4	5	6	Discordo totalmente
8) As equipes de trabalho são compostas de forma heterogênea, com representatividade em experiências, conhecimentos, habilidades e capacidade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9) Os objetivos das equipes são claramente definidos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10) As equipes são treinadas nos contextos organizacionais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11) As equipes sabem exatamente qual seu papel no processo/projeto que executam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. RECURSOS HUMANOS - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	<i>Concordo plenamente</i>	2	3	4	5	6	<i>Discordo totalmente</i>
12) O conhecimento adquirido pelos empregados é absorvido pela organização na sua ausência.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13) A empresa oferece um ambiente que estimula o compartilhamento de conhecimentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14) A estrutura organizacional oferece liberdade para os empregados colocarem em prática seus pensamentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15) Os empregados trocam experiências e ideias para a melhoria da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16) A empresa aproveita toda a capacidade oferecida pelos seus empregados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17) Os empregados são incentivados a propor novas ideias para a melhoria das atividades rotineiras e da gestão da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18) Os empregados são incentivados a possuírem uma visão sistêmica da organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. RECURSOS HUMANOS - CULTURA ORGANIZACIONAL

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	<i>Concordo plenamente</i>	2	3	4	5	6	<i>Discordo totalmente</i>
19) Os empregados sabem quais os objetivos, missão e valores da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20) A empresa proporciona possibilidade de crescimento aos empregados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21) A empresa oferece autonomia aos empregados na resolução de problemas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22) A empresa possibilita que o empregado foque suas ações em atividades realmente importantes para ele.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PARTE III - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As questões a seguir compõem os conceitos estratégicos da avaliação de desempenho associados às dimensões de trabalho em equipe, aprendizagem organizacional e cultura organizacional. Todas as questões devem ser respondidas.

10. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	Concordo plenamente	2	3	4	5	6	Discordo totalmente
23) Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem às necessidades dos empregados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24) A avaliação de desempenho serve como orientadora para retenção de empregados de interesse para a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25) Um dos principais produtos da avaliação de desempenho é a tradução do resultado em ações de desenvolvimento e capacitação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26) Os empregados são recompensados financeiramente pelo desempenho que alcançam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27) A utilização da avaliação de desempenho para fins de recompensa é um elemento motivador para os empregados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28) Os empregados focam seus esforços cada vez mais nos pontos das avaliações e menos no trabalho, em função da utilização da avaliação de desempenho para fins de recompensa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29) A avaliação de desempenho é utilizada para analisar o comportamento do indivíduo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30) A empresa estabelece claramente os objetivos que cada empregado deve atingir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31) Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32) A utilização da avaliação de desempenho contribui para a melhoria dos resultados da organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33) O feedback recebido (no caso de avaliados) ou fornecido (no caso dos avaliadores) nas avaliações têm proporcionado ao empregado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34) Existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35) A alta administração considera a avaliação de desempenho uma das ações gerenciais prioritárias.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36) Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37) Os gerentes estão preparados para conduzir o processo de avaliação de desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

38) Há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gerentes na organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39) Os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - TRABALHO EM EQUIPE

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	Concordo plenamente	2	3	4	5	6	Discordo totalmente
40) O sistema de avaliação de desempenho contempla a estrutura e o comportamento da equipe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41) Os empregados são incentivados a pensar em equipe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	Concordo plenamente	2	3	4	5	6	Discordo totalmente
42) O sistema de desempenho estimula os empregados a desenvolverem formas de atingimento de metas e realização de atividades.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43) Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44) As avaliações de desempenho efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45) A avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
46) O sistema de avaliação de desempenho leva a utilizar melhor a capacidade produtiva dos empregados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CULTURA ORGANIZACIONAL

Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MAIOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número SETE você se posicionar, MENOR é o seu grau de concordância com a assertiva.

	<i>Concordo plenamente</i>	2	3	4	5	6	<i>Discordo totalmente</i>
47) O sistema de avaliação de desempenho é valorizado pelos avaliadores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48) O sistema de avaliação de desempenho é valorizado pelos avaliados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
49) O sistema de avaliação de desempenho permite ao avaliado saber quais as ações que significam um desempenho adequado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50) Os critérios de avaliação de desempenho permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

[Submit Survey](#)

 This survey (c) [Odemilson Fernando Sentanin](#)
[asset 3.1](#) - October 2005
[Seton Hall University](#) (c) bgw

APÊNDICE III

Divisão de blocos para aplicação do questionário

Ordem	Nome	Números sorteados utilizando-se a macro do Excell	Respondentes por bloco	Bloco
1	Empregado 1	5	Empregado 5	Bloco 1 25 respondentes
2	Empregado 2	35	Empregado 35	
3	Empregado 3	20	Empregado 20	
4	Empregado 4	26	Empregado 26	
5	Empregado 5	21	Empregado 21	
6	Empregado 6	13	Empregado 13	
7	Empregado 7	65	Empregado 65	
8	Empregado 8	10	Empregado 10	
9	Empregado 9	38	Empregado 38	
10	Empregado 10	42	Empregado 42	
11	Empregado 11	7	Empregado 7	
12	Empregado 12	36	Empregado 36	
13	Empregado 13	9	Empregado 9	
14	Empregado 14	69	Empregado 69	
15	Empregado 15	54	Empregado 54	
16	Empregado 16	43	Empregado 43	
17	Empregado 17	23	Empregado 23	
18	Empregado 18	52	Empregado 52	
19	Empregado 19	63	Empregado 63	
20	Empregado 20	29	Empregado 29	
21	Empregado 21	27	Empregado 27	
22	Empregado 22	41	Empregado 41	
23	Empregado 23	67	Empregado 67	
24	Empregado 24	19	Empregado 19	
25	Empregado 25	22	Empregado 22	
26	Empregado 26	25	Empregado 25	Bloco 2 25 respondentes
27	Empregado 27	53	Empregado 53	
28	Empregado 28	17	Empregado 17	
29	Empregado 29	3	Empregado 3	
30	Empregado 30	45	Empregado 45	
31	Empregado 31	66	Empregado 66	
32	Empregado 32	59	Empregado 59	
33	Empregado 33	12	Empregado 12	
34	Empregado 34	61	Empregado 61	
35	Empregado 35	60	Empregado 60	
36	Empregado 36	62	Empregado 62	
37	Empregado 37	57	Empregado 57	
38	Empregado 38	16	Empregado 16	
39	Empregado 39	51	Empregado 51	
40	Empregado 40	2	Empregado 2	
41	Empregado 41	6	Empregado 6	
42	Empregado 42	39	Empregado 39	
43	Empregado 43	37	Empregado 37	
44	Empregado 44	50	Empregado 50	
45	Empregado 45	58	Empregado 58	
46	Empregado 46	46	Empregado 46	
47	Empregado 47	18	Empregado 18	
48	Empregado 48	14	Empregado 14	
49	Empregado 49	44	Empregado 44	
50	Empregado 50	11	Empregado 11	

Ordem	Nome	Números sorteados utilizando-se a macro do Excell	Respondentes por bloco	Bloco
51	Empregado 51	64	Empregado 64	Bloco 3 19 respondentes
52	Empregado 52	55	Empregado 55	
53	Empregado 53	40	Empregado 40	
54	Empregado 54	32	Empregado 32	
55	Empregado 55	49	Empregado 49	
56	Empregado 56	30	Empregado 30	
57	Empregado 57	24	Empregado 24	
58	Empregado 58	4	Empregado 4	
59	Empregado 59	33	Empregado 33	
60	Empregado 60	48	Empregado 48	
61	Empregado 61	1	Empregado 1	
62	Empregado 62	56	Empregado 56	
63	Empregado 63	8	Empregado 8	
64	Empregado 64	28	Empregado 28	
65	Empregado 65	15	Empregado 15	
66	Empregado 66	31	Empregado 31	
67	Empregado 67	47	Empregado 47	
68	Empregado 68	34	Empregado 34	
69	Empregado 69	68	Empregado 68	

Macro do *Excel* para gerar números aleatórios de 1 a 69 sem repetição

Sub GerarAleatóriosÚnicos()

'Suponha que os nomes estão no intervalo A1:A11

Const nMínimo As Long = 1

Const nMáximo As Long = 69

Const strDestino As String = "B1:B69"

Dim n As Long

Dim r As Long

Dim col As Collection

Randomize Timer

Set col = New Collection

On Error Resume Next

Do

n = Int(Rnd * nMáximo) + nMínimo

col.Add n, CStr(n)

Loop Until col.Count = nMáximo

For n = 1 To nMáximo

Range(strDestino).Cells(n) = col(n)

Next n

On Error GoTo 0

End Sub