

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

Marcio Ogliara

Implementação efetiva de práticas de GRH:
A Avaliação de Desempenho em três estudos de caso

SÃO PAULO

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCIO OGLIARA

Implementação efetiva de práticas de GRH:

A Avaliação de Desempenho em três estudos de caso

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2020

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

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

Ogliara, Marcio.
Implementação efetiva de práticas de GRH: A Avaliação de Desempenho em três estudos de caso / Marcio Ogliara. - São Paulo, 2020. 214 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: André Fischer.

1. Gestão de Pessoas. 2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 3. Avaliação de Desempenho. 4. Implementação. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Ogliara, M. - Implementação efetiva de práticas de GRH: A Avaliação de Desempenho em três estudos de caso, 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. André Luiz Fischer

FEA - Universidade de São Paulo

Julgamento:

Prof. Dr. Jordi Trullen

ESADE Business School

Julgamento:

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga

EAESP – Fundação Getúlio Vargas

Julgamento:

Prof. Dr. Wilson Amorim

FEA - Universidade de São Paulo

Julgamento:

Pra D. Vilma,

Pros meninos, Joaquim, João e André

O senhor alto e claro se apeou. O outro, que vinha com ele era um camarada. O senhor perguntava à Mãe muitas coisas do Miguilim. Depois perguntava a ele mesmo: - “Miguilim, espia daí: quantos dedos da minha mão você está enxergando? E agora?”

Miguilim espremia os olhos. Drelina e a Chica riam. Tomezinho tinha ido se esconder.

- Esse nosso rapazinho tem a vista curta. Espera aí, Miguilim...

E o senhor tirava os óculos e punha-os em Miguilim, com todo o jeito.

- Olha agora!

Miguilim olhou. Nem não podia acreditar! Tudo era claridade, tudo novo e lindo e diferente, as coisas, as árvores, as caras das pessoas.

João Guimarães Rosa em “Campo Geral”, do livro Manuelzão e Miguilim

AGRADECIMENTOS

Esta tese tem um significado especial para mim. Depois de muitos anos trabalhando na área de Recursos Humanos em grandes organizações, estudar as suas políticas e práticas da perspectiva acadêmica foi uma oportunidade de entender um pouco melhor meus erros e acertos na função. Representou também a possibilidade de refletir sobre as questões do campo de estudo a partir dessa experiência real, procurando contribuir com as discussões em curso. Um olhar sobre o trabalho pronto, se é que isto existe com uma tese de doutorado, me traz a sensação de que ele apresenta, com suas virtudes e problemas, um pouco dessas duas dimensões - procurando um olhar acadêmico sobre a realidade da GRH e soluções práticas com as bases conceituais da GRH.

Se a navegação pelo doutorado traz inúmeros desafios e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, eu tive o privilégio de ter a orientação do professor André Fischer. Com seu repertório imenso, com uma visão maior do mundo e das pessoas, e sempre com bom humor, paciência e gentileza, ele me ajudou a superar meus limites epistemológicos e a minha indisciplina ontológica. Se este trabalho tem algum mérito, muito se deve a ele. Obrigado André!

Escudeira fiel, organizada, divertida, conhecedora de todos os caminhos e pessoas na FEA, a Regina Matos foi minha madrinha no doutorado. E voltar à FEA muitos anos depois da graduação foi uma oportunidade de reviver bons momentos e rever amigos, como o agora professor Wilson Amorim, meu amigo Negão. E oportunidade também de fazer novos amigos, na verdade novas amigas - Franciele, Verônica, Fabiana, Ângela e Michele mostram que o mundo é das mulheres.

Pude contar sempre com o apoio de muitos professores ao longo do curso, Joel Dutra, Líliliana Vasconcellos, Tânia Casado, Rosa Fischer e Ana Carolina Aguiar da FEA, assim como Beatriz Braga, Maria José Tonelli, e Vanessa Cepellos da EAESP a quem também agradeço. O trabalho não seria possível sem a ajuda da Regina Paixão, do Alexandre Campos e da Beatriz Heinemann, muito obrigado!

Alguns amigos me ajudaram na viagem, escutando estórias nem sempre boas ou curtas e piadas nem sempre engraçadas. Aldo, Alê, Linneu, Valéria e Sofia, assim como a Suzanna, a cada sexta-feira, traziam energia e alegria pra mais uma rodada.

Minha família, agora muito, muito maior por causa do pequeno Joaquim, sempre viu com um pouco de estranheza este senhor que voltou pra escola depois dos cinquenta anos, mas tenho certeza, também com um pouco de admiração. Muito do que faço é por amor a eles, pelo amor deles. E nesta jornada, embarcando numa estação a meio caminho do destino, eu pude contar com a ajuda inestimável de uma conselheira, professora particular e *personal trainer*, que com sua paciência, amor e cuidado me ajudou a chegar até aqui. Esse trabalho também só foi possível por causa dela, Anna Paula.

Ogliara, M. - Implementação efetiva de práticas de GRH: A Avaliação de Desempenho em três estudos de caso, 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é fundamental para as organizações e fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Realizada nas organizações através da implementação de suas políticas e práticas, tem sua associação com o desempenho organizacional ainda com inúmeras questões a esclarecer. Buscando contribuir com o esclarecimento dessas questões, foram realizados três estudos de caso em organizações que atuam no Brasil, sobre o processo de implementação da prática de Avaliação de Desempenho de seus colaboradores. A partir das referências de uma pesquisa bibliográfica sistemática sobre o tema, este trabalho procurou definir com clareza a implementação de uma prática de GRH, suas etapas, sua efetividade e o papel dos atores organizacionais no processo. Os resultados dos estudos de caso, realizados com a coleta de informações a partir de múltiplas fontes e entrevistas de colaboradores de todos os níveis hierárquicos, mostram que a implementação da prática de Avaliação de Desempenho vem com frequência acompanhada de outras ações de Gestão de Desempenho, em busca de *feedbacks* imediatos e mais agilidade nas ações de melhoria do desempenho individual. Pelos critérios adotados neste estudo conclui-se que as três implementações se tornaram efetivas apenas após alguns ciclos de sua execução que a participação dos atores organizacionais é decisiva para os resultados esperados, sugerindo papéis esperados para cada um deles neste processo.

Palavras-chave: Implementação; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho;

Ogliara, M. - Effective implementation of HRM practices: Performance Appraisal in three case studies, 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) is a fundamental activity for organizations and a source of sustainable competitive advantages. Performed in organizations through the implementation of their policies and practices, it has its association with organizational performance with many questions to be clarified. Seeking to contribute to the clarification of these issues, three case studies were carried out in organizations that operate in Brazil, on the process of implementing the performance evaluation practice of their employees. From the references of a systematic bibliographic research on the theme, this work sought to clearly define the implementation of an HRM practice, its stages, its effectiveness and the role of organizational actors in the process. The results of the case studies, carried out with the collection of information from multiple sources and interviews of employees from all hierarchical levels, show that the implementation of the Performance Evaluation practice often comes with other Performance Management actions, in search of immediate feedbacks and more agility in actions to improve individual performance. Based on the criteria adopted in this study, it is concluded that the three implementations became effective only after a few cycles of their execution, that the participation of the organizational actors is decisive for the expected results, suggesting expected roles for each one of them in this process.

Keywords: Implementation; Strategic Human Resource Management; Performance Appraisal.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Revisão Bibliográfica - Temas abordados nos artigos teóricos.....	57
Tabela 2 – Revisão Bibliográfica - Temas pesquisados nos artigos com trabalhos empíricos.....	57
Tabela 3 - Journals nacionais utilizados na revisão sistemática da bibliografia	64
Tabela 4 - Relação de Entrevistas e códigos utilizados	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referências utilizadas para determinar a efetividade de práticas de RH	63
Quadro 2- Principais referências teóricas utilizadas.....	83
Quadro 3 - Documentos obtidos para os Estudos de Caso.....	93
Quadro 4 - Codificação dos Estudos de Caso.....	98
Quadro 5 - Testes de Validade dos Estudos de Caso	100
Quadro 6 - Esquema dos Estudos de Caso e referências.....	100
Quadro 7 - Características das organizações pesquisadas.....	164
Quadro 8 - Comparativo de práticas de Gestão de Desempenho	170
Quadro 9 - Framework do processo de implementação de práticas de GRH	172
Quadro 10 - Framework proposto para a implementação de práticas de GRH.....	181
Quadro 11 - Quadro comparativo da efetividade da implementação	186
Quadro 12 - Foco dos atores na implementação da GRH.....	188
Quadro 13 - Comparativo - Avaliação de Desempenho x conjunto práticas GRH	189
Quadro 14 - Resumo das proposições e resultados	190

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Implementação de práticas de GRH	Erro! Indicador não definido.
Figura 2 - Ciclo da prática de Avaliação de Desempenho	167

LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
AMO	<i>Ability-Motivation-Opportunity</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DRH	Diretor de Recursos Humanos
ERH	Especialista de Recursos Humanos
GD	Gestão de Desempenho
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GL	Gestor de Linha
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HPWS	<i>High Performance Work Systems</i>
PCD	Pessoas com Deficiência
RBV	<i>Resource Based View of the Firm</i>
RH	Recursos Humanos

Sumário

1. Introdução	19
2. Problema de pesquisa	25
2.1. Objetivos	25
3. Referencial teórico	28
3.1. O que é a GRH - Conceito e relevância	29
3.1.1. Histórico da GRH	31
3.1.2. Múltiplas perspectivas da GRH	33
3.1.3. As tensões da GRH	34
3.1.4. Fundamentação teórica da GRH – as bases	37
3.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)	40
3.2.1. Teorias de GERH	42
3.2.2. As revisões e os principais temas da GERH	43
3.2.3. GERH e o desempenho da organização	45
3.2.4. O Sistema de RH	47
3.2.5. As práticas pretendidas e percebidas	50
3.3. A Avaliação de Desempenho	52
3.4. A Implementação da GERH	55
3.4.1. Revisão da bibliografia recente sobre Implementação	56
3.4.2. As definições sobre implementação	59
3.4.3. A efetividade e outros aspectos da Implementação	61
3.4.4. Revisão do tema implementação no Brasil	64
3.5. Dinâmica de papéis	66
3.5.1. Conceito de papel	66
3.5.2. Os principais conceitos sobre papéis	68
3.5.3. Conflito e ambiguidade de papéis nas organizações	68
3.5.4. Os atores e papéis na GRH	70
3.5.5. Atores e papéis na implementação de práticas de GRH	78
3.6. Síntese do Referencial Teórico	80
4. Metodologia	86
4.1. Estratégia de Pesquisa	87
4.1.1. Estudo de caso	89
4.1.2. A unidade de análise	91
4.2. Desenho da pesquisa	92
4.2.1. Seleção de empresas	92
4.2.2. Coleta de dados	92

4.2.3.	Análise dos dados	96
4.3.	Síntese da Metodologia Utilizada.....	99
5.	Estudos de Caso	101
5.1.	Estudo de Caso Empresa A	104
5.1.1.	Apresentação da organização.....	105
5.1.2.	As percepções sobre a Avaliação de Desempenho	111
5.1.3.	Principais achados.....	120
5.2.	Estudo de Caso Empresa B.....	124
5.2.1.	Apresentação da organização.....	124
5.2.2.	As percepções sobre a Avaliação de Desempenho	130
5.2.3.	Principais achados.....	140
5.3.	Estudo de Caso Empresa C.....	143
5.3.1.	Apresentação da Empresa	143
5.3.2.	As percepções sobre a Avaliação de Desempenho	151
5.3.3.	Principais achados.....	160
6.	Análise e discussão dos resultados	163
6.1.	Características gerais das organizações.....	163
6.2.	A área de RH e o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas.....	164
6.3.	As comparações entre as práticas declaradas de AD	166
6.3.1.	Definição de objetivos individuais.....	167
6.3.2.	Revisão de metas e avaliação final.....	168
6.3.3.	Outros elementos	169
6.4.	Discussão das Proposições	171
7.	Conclusão e considerações finais	192
7.1.	Limitações do estudo.....	196
7.2.	Indicações para trabalhos futuros.....	197
8.	Referências Bibliográficas.....	199
9.	Apêndice	214

1. Introdução

A proposta deste trabalho é contribuir para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) buscando uma melhor compreensão do processo de implementação de práticas de gestão de pessoas e seu impacto nas organizações. Para isso, foram realizados estudos de caso em três organizações atuando no Brasil, envolvendo a implementação da prática de Avaliação de Desempenho de seus colaboradores.

A escolha do tema foi motivada, em primeiro lugar, pela importância da gestão de pessoas no campo da Administração. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) vem sendo considerada por diversos autores contemporâneos e pelas publicações voltadas para o público profissional como uma atividade relevante e fonte de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações (Boxall, Purcell, & Wright, 2009a).

Uma de suas principais preocupações é associar as ações, políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia e ao desempenho da organização. Essa associação com os resultados da empresa, objeto central de pesquisa do campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), já foi chamada de *“holy grail” (santo graal)*, pela importância de justificar a existência do próprio campo de estudos. Posteriormente recebeu a qualificação de *“blackbox” (caixa preta)*, uma vez que muitos trabalhos conseguiram fazer a associação entre práticas de GRH e resultados, mas sem mostrar com clareza todas as suas etapas e o motivo das relações de causalidade (Gerhart, 2005).

Na procura por respostas para essa *“caixa preta”*, o campo de estudo da gestão de pessoas foi explorando alternativas. Legge, (1995) discute em seu livro as contradições entre a retórica das organizações e a realidade de suas políticas e práticas, destacando o papel da área de RH na definição do relacionamento entre o indivíduo e a empresa. Wright & Boswell (2002) assinalaram a importância de se distinguir com clareza entre as políticas de RH, que representariam as intenções declaradas de uma organização de conduzir seus programas, processos e abordagens, e as práticas de GRH, que seriam programas e processos postos em ação, operacionalizados nas suas dependências e unidades de negócios. O trabalho desses autores apontou a necessidade de pesquisas empíricas acessarem e analisarem as práticas reais de GRH das organizações. Em estudo

posterior, realizado no Paquistão, Khilji & Wang (2006) reconheceram diferenças significativas entre as práticas de GRH declaradas pelas organizações e as práticas implementadas e experimentadas pelos seus colaboradores. Em uma pesquisa com múltiplos métodos, esses autores procuraram as percepções sobre as práticas de GRH de colaboradores de diversos níveis hierárquicos e áreas das organizações, além aferir sua satisfação com as práticas declaradas. Suas conclusões indicaram que a consistência da implementação, a convergência entre a proposta organizacional de uma prática e a percepção de seu quadro funcional sobre ela, responderia por um aumento na satisfação desses colaboradores com a GRH e estaria associada à melhoria do desempenho organizacional.

Em grande parte dos trabalhos publicados até o início dos anos 2000, a análise das políticas e práticas de GRH vinha sendo feita apenas a partir de informações fornecidas pelas organizações pesquisadas, ou a partir de uma perspectiva única (Nishii & Wright, 2007). Não eram consideradas as percepções dos colaboradores em sua diversidade, empregados e gestores de linha de diversos níveis, que eventualmente poderiam interpretar essas práticas de forma diferente daquela pretendida e divulgada pela organização. Na diferenciação entre as práticas pretendidas, as práticas implementadas e as práticas percebidas, poderiam estar algumas das explicações sobre a variação dos efeitos da GRH em termos de desempenho e resultados esperados pelas organizações. Como já observaram alguns estudiosos, os colaboradores de uma organização só podem reagir às práticas reais de gestão de pessoas e não àquelas pretendidas (Woodrow & Guest, 2014; Wright & Boswell, 2002).

Na tentativa por compreender melhor essas diferentes visões sobre as práticas de GRH dentro da organização, uma das alternativas seria aprofundar o conhecimento sobre o processo de implementação dessas práticas (Tsui, 1990; Guest, 1997; Paauwe, Wright, & Guest, 2012). Barney (2001) já reconhecia que a implementação de uma determinada estratégia não decorre automaticamente de sua concepção, podendo ser, a própria capacidade de implementar efetivamente uma estratégia, considerada uma vantagem competitiva. Isso porque, na implementação de uma estratégia há diversos fatores envolvidos que a levariam a ser bem-sucedida, entre eles, o quanto os agentes

envolvidos compreendem e estão dispostos a desempenhar os papéis que lhes são atribuídos nesse processo.

Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake (2009) e Guest & Bos-Nehles (2013b) também indicaram que o avanço na compreensão da “caixa preta”, das relações entre a GRH e o desempenho organizacional, dependeria hoje menos de constatar quais práticas de RH estariam sendo adotadas e mais de um melhor entendimento sobre como elas são implementadas. Parece haver concordância que ainda não foram desenvolvidas teorias minimamente formuladas e tacitamente aceitas sobre os processos de implementação, permanecendo assim inúmeras dúvidas a esclarecer para que o tema venha a se tornar um real campo de investigação.

Sabe-se que a implementação é essencialmente um processo de mudança que, segundo Fixsen, Naom, Blase, & Robert M. Friedman (2005;p:2), “por vezes, tende a ser mais difícil e complexo do que os próprios programas que são o seu objeto de ação”. A pesquisa sobre este tema tem, entre seus grandes desafios, como conceituar um termo amplo e genérico como implementação e como definir quais as melhores formas de aferição de sua efetividade. Autores como Proctor et al., (2011), apontam ainda que a concepção e a avaliação de quão bem-sucedida é uma implementação permanecem como questões ainda não resolvidas para pesquisadores de diferentes áreas. Para conhecer as mais recentes atualizações sobre o estudo da implementação de práticas de GRH foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática nas principais publicações nacionais e internacionais, apresentada no referencial teórico.

As políticas e práticas de GRH implicam cursos de ação, padrões de comportamentos esperados dos agentes envolvidos, quais sejam: os profissionais de RH, os gestores de linha, os dirigentes da organização e os próprios empregados. Tanto a inserção de uma nova prática de gestão de pessoas na organização, como a sua percepção pelos empregados, dependerá de como estes agentes se colocam no processo de implantação e execução dessa prática, de suas crenças sobre a importância das pessoas na organização e da conformidade com as demais políticas já estabelecidas.

A maneira como as pessoas se comportam, se veem e são vistas numa estrutura social é reconhecida na literatura sociológica como a dinâmica de papéis. Utilizando-se dos

conceitos adotados nessa teoria, pode-se dizer que a percepção que os colaboradores têm sobre as práticas de GERH estão vinculadas aos papéis esperados, percebidos e desempenhados pelos diferentes atores organizacionais na implantação e execução de políticas e práticas de RH. Essa constatação permite inferir que é preciso analisar como esses profissionais agem em seus papéis, como se inserem na gestão de pessoas e na implementação de suas políticas e práticas, comparativamente ao que a organização e seus colaboradores esperam.

A literatura gerencialista da GERH tem por princípio estabelecer normativamente papéis aos atores envolvidos na execução de suas práticas (Ulrich, 1998). Em geral, os autores desta linha de pensamento dão especial ênfase aos especialistas de RH, aos gestores de linha e aos líderes da área de RH, estabelecendo os limites de atuação de cada um e as relações que devem ocorrer entre eles. Mais recentemente, foram notadas ausências importantes nos estudos envolvendo os atores da GERH. O artigo de Boada-Cuerva, Trullen & Valverde (2018) destaca a importância da atuação dos gestores de alto escalão e do principal dirigente da organização, o presidente, diretor geral ou CEO (*Chief Executive Officer*) na gestão de pessoas. O CEO, como é comumente chamado em empresas multinacionais, é o executivo na posição mais elevada da hierarquia e com maior poder de decisão, que integra as ações, interesses e necessidades dos diversos públicos de interesse da organização - acionistas, alta direção, gestores de linha, áreas funcionais (como a área de RH) e empregados - em direção aos objetivos estabelecidos. Sabemos que seu papel é relevante em todas as decisões da organização, inclusive nas de GERH, mas são escassos os estudos que abordam as expectativas quanto a esse papel, como ele é desempenhado e sua importância para que a GERH atinja seus objetivos por meio da implementação e efetividade de suas práticas.

Entre as práticas de GRH mais comumente associadas à estratégia da organização está a Avaliação de Desempenho individual, uma análise sobre o desempenho dos colaboradores e seu trabalho, feita períodos de tempo regulares e determinados (Denisi & Murphy, 2017). Segundo Fletcher (2001) os dois focos da avaliação de desempenho são a comparação das conquistas frente a objetivos esperados e a avaliação de competências. Além de ser apontada como uma prática estratégica de RH, conectando objetivos individuais e organizacionais (Nankervis, 2010), ela ainda é central no Sistema

de RH, associada principalmente aos planos de incentivo e recompensa e às iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Bednall, Sanders, & Runhaar (2014) colocam a prática de avaliação de desempenho como uma forma de participação dos empregados nas decisões organizacionais, além de destacar que a sua percepção é determinante na avaliação do conjunto de práticas de GRH da organização.

Para Cappelli & Conyon (2018) a prática de Avaliação de Desempenho é uma das que consomem mais tempo na organização, além de ser uma das mais contestadas em quase todos os níveis. Estudiosos do tema afirmam que, recentemente as organizações ampliaram as ações destinadas a incrementar o desempenho de seus colaboradores, agrupando-as como iniciativas de Gestão de Desempenho e Gestão de Talentos (Denisi & Murphy, 2017), em geral tendo na Avaliação de Desempenho a sua peça básica. Pela sua capacidade de integrar e interferir em diferentes práticas de todo o Sistema de Recursos Humanos e por representar de forma direta o objetivo de relacionar a contribuição das pessoas com os objetivos do negócio - como defendem as diferentes escolas de GERH - este estudo elegeu esta prática como foco principal de pesquisa e análise.

Contribuindo com essas discussões e buscando avançar no entendimento de como a GERH é adotada pelas organizações, esta tese analisou três casos de implementação de práticas de Avaliação de Desempenho em organizações que atuam no Brasil. Serão destacados os conceitos e definições de implementação de práticas de RH, analisadas as percepções dos diferentes atores sobre o processo em suas diversas etapas, assim como seus respectivos papéis, além de propor-se formas de considerar a efetividade dessa implementação e estudar a integração desta prática com os demais processos de RH e com o Sistema de RH.

Este estudo está organizado em oito partes. A primeira é esta introdução e contextualização do trabalho, a segunda apresenta o problema de pesquisa e detalha seus objetivos e suas justificativas. Na terceira parte é apresentado o referencial teórico deste estudo, que inclui a base conceitual dos assuntos aqui tratados e uma revisão sistemática da literatura internacional recente sobre o tema implementação, além de uma revisão sobre o tema em publicações acadêmicas nacionais relevantes. A quarta parte traz o percurso metodológico adotado para os estudos de caso, que são descritos

individualmente na quinta parte. O sexto capítulo analisa e discute os casos, e revê as proposições do estudo frente às informações do campo. Na sétima parte são apresentadas as conclusões e limitações do estudo, assim como indicações de futuros trabalhos e a oitava traz a bibliografia utilizada.

2. Problema de pesquisa

Na consulta à literatura sobre gestão estratégica de RH encontramos diversos estudos que comprovam que a adoção e execução de determinadas práticas estão associadas a melhores resultados organizacionais. Entretanto, ainda permanecem as dúvidas sobre como essa relação acontece, em que condições essas práticas trazem resultados e os motivos que levam a isso. E também, de forma inversa, porque em determinados casos, as práticas de GRH adotadas não trazem os efeitos previstos em sua concepção.

Este projeto pretende contribuir com esse problema de pesquisa - a *“caixa preta”* da implementação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos - investigando e analisando as percepções e o papel de todos atores na GERH, inclusive o dos executivos de alto escalão da organização, na implementação da prática de Avaliação de Desempenho individual em organizações que atuam no Brasil.

Outra contribuição deste trabalho diz respeito à forma como o tema é tratado. Como se verá adiante, um dos principais questionamentos ligados à pesquisa sobre implementação de práticas de GRH está em como este processo é definido conceitual e operacionalmente. De forma análoga a muitos termos genéricos, nem sempre a menção ao tema implementação traz uma caracterização precisa de suas etapas, seus participantes e uma métrica clara para avaliação dos resultados. Pretende-se aqui buscar definições conceituais e operacionais que permitam a investigação em profundidade do tema implementação de práticas de GRH, assim como na aferição de sua efetividade

2.1. Objetivos

O objetivo principal da presente pesquisa consiste em contribuir com as teorias sobre GERH, avançando na compreensão dos processos de implementação de práticas de GRH, na concepção de sua efetividade, no seu impacto na percepção dos colaboradores e no desempenho da organização. A prática de GRH escolhida foi a Avaliação de Desempenho de colaboradores e optou-se por estudar sua implementação em organizações que atuam no Brasil.

Para atingir este objetivo geral se faz necessário buscar os seguintes objetivos específicos na pesquisa empírica:

- Definir a implementação de práticas de GRH e estabelecer os parâmetros de sua efetividade
- Identificar a prática de avaliação de desempenho e seu mecanismo formalizado e documentado em organizações atuantes no Brasil;
- Investigar e analisar os objetivos e o histórico do processo de implementação da prática de avaliação de desempenho, ou projetos de modificações estruturais na prática adotada de avaliação de desempenho, assim como a amplitude de sua execução;
- Identificar os agentes envolvidos nesse processo, constatar e comparar os papéis prescritos, percebidos e desempenhados por estes atores.
- Pesquisar a percepção dos colaboradores de diversos níveis hierárquicos da organização sobre a prática de avaliação de desempenho e sobre os objetivos atribuídos à organização para sua adoção;

Na discussão dos resultados pretende-se procurar identificar e analisar os fatores que interferem no sucesso ou no fracasso dos projetos de implementação das práticas de avaliação de desempenho na perspectiva destes diversos atores.

Justificativas

A GRH é relevante para as organizações e a sua dimensão estratégica, a GERH - o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia da organização, em busca de maximizar seu desempenho e seus resultados - é o seu tópico mais estudado. Entre suas práticas, a Avaliação de Desempenho é considerada uma das mais relevantes e contributivas com a GERH.

A melhor compreensão da implementação e execução da estratégia de RH, vem surgindo como uma resposta à “caixa preta” - os aspectos não conhecidos na conexão entre as atividades de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Em sua revisão do campo Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake (2009) defendem a relevância de se conhecer as práticas implementadas de GRH, assim como as intencionadas, para realizar qualquer associação com o desempenho e os resultados.

Isso porque há evidências de que o processo de implementação afeta como as práticas são percebidas pelos empregados e gestores, individualmente ou em seu conjunto, e é essa percepção que geraria os comportamentos desejados pela organização.

A teoria da GERH descreve uma série de atribuições para os diversos atores envolvidos na implementação de práticas de gestão de pessoas (Guest & Bos-Nehles, 2013b; Gilbert, De Winne, & Sels, 2015; Nishii & Paluch, 2018) e a proposta deste trabalho é investigar como isso se dá na prática, comparando essas prescrições e expectativas com a realidade da organização. Dessa forma pretende-se contribuir para o esclarecimento de como a implementação de práticas de GRH afetam os colaboradores e os resultados da organização. Além disso, este estudo também procura responder a uma demanda de pesquisa sobre os papéis desempenhados pela alta direção da organização na GERH, em particular o do CEO (Guest & Bos-Nehles, 2013).

A partir de uma melhor compreensão desses papéis, a organização e seus agentes de governança podem planejar e realizar ações estratégicas de gestão de pessoas de uma forma mais efetiva. Nesse sentido, também se propõe aqui um *framework* para aferir a efetividade da implementação da prática, elaborado com base no referencial teórico.

Optou-se, para viabilizar o estudo e a pesquisa de campo do tema proposto, por se analisar uma única prática de GRH em profundidade. A Avaliação de Desempenho foi a prática escolhida, primeiro por integrar o conjunto de práticas estratégicas de Recursos Humanos. Depois, por ser uma atividade central na gestão de pessoas, e sua realização estar associada praticamente a todas as demais práticas da GRH, como remuneração e recompensas, treinamento e desenvolvimento, entre outras.

3. Referencial teórico

Este estudo situa-se no campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Para contextualização, o percurso do referencial teórico adotado neste projeto começa pela conceituação da Gestão de Recursos Humanos (GRH), com evidências de sua amplitude e relevância para as organizações. Ainda como contextualização, traça-se uma breve retrospectiva da evolução do tema, suas bases teóricas e suas principais discussões. Entre as questões críticas da GRH estão a mobilização de múltiplos atores e seus pontos de conflito e ambiguidade de papéis na gestão de pessoas que geram tensões importantes na atividade e na organização.

Em seguida são apresentadas as definições e teorias da GERH, o ramo da GRH que trata de temas mais abrangentes da gestão de pessoas em uma organização e estuda a associação das práticas e políticas de GRH às suas estratégias planejadas e aos resultados obtidos. São expostas aqui algumas das principais revisões realizadas sobre a GERH, para uma melhor compreensão das discussões e do estado da arte no campo. Neste ponto também são mostrados os estudos que argumentam que as práticas de GRH intencionadas pelas organizações podem ser implementadas de forma diversa da pretendida. E que essas práticas implementadas também podem ser percebidas de forma diferente pelos empregados, de acordo com seus interesses, seu cargo, entre outros aspectos e suas atitudes e comportamentos estariam associados as essas percepções.

A efetivação da GERH se dá pelas práticas de gestão de pessoas implementadas e uma das mais relevantes é a Avaliação de Desempenho uma atividade regular, focada num período de tempo e em resultados esperados. Neste ponto são discutidos tanto a prática de Avaliação de Desempenho, como a Gestão de Desempenho, um conjunto amplo de ações para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Na sequência, partindo do ponto de vista de que a implementação surge como um ponto crítico na relação da gestão de pessoas com o desempenho da organização, são apresentados os resultados de uma revisão bibliográfica sistemática sobre o tema, que é central neste trabalho. São destacadas as principais conclusões e indicações de lacunas no campo de estudo, em

especial no aspecto conceitual de implementação. Ainda neste tópico são revisadas as publicações sobre o tema no Brasil.

No item seguinte são apresentadas evidências de que em muitas das discussões sobre o tema implementação está a questão dos papéis dos diversos atores envolvidos no processo de estabelecer e efetivar as práticas de GERH. Nesse contexto são trazidos a teoria e conceitos sobre a dinâmica de papéis e atores sociais e que serão enfocados na perspectiva organizacional. Estas referências são a base para a discussão do processo de implementação da GERH e dos papéis prescritos para os seus atores. O referencial teórico é finalizado com uma síntese dos principais aspectos apresentados, das opções conceituais adotadas neste estudo e com as proposições que serão verificadas na pesquisa de campo.

3.1. O que é a GRH - Conceito e relevância

A Gestão de Recursos Humanos nas organizações é uma atividade que existe desde que há empregadores e empregados. É amplamente definida como a gestão do trabalho e do relacionamento entre as pessoas e as organizações para determinados fins (Boxall, Purcell, & Wright, 2009a ; Kaufman, 2009). Em torno dessa conceituação há inúmeras variações mais ou menos elaboradas, como a de Legge (2009), para quem a GRH é a gestão das relações de emprego e das indeterminâncias do contrato de trabalho, uma extensão daquela proposta pela autora para a Administração de Pessoal.

Para Welbourne (2012), a GRH é sobre otimizar as contribuições da pessoas nas organizações, enquanto Boxall (2009) sustenta que a missão da GRH é ajudar a viabilidade da organização através da elaboração de um sistema de trabalho efetivo em termos de custos incorridos e aceitável socialmente. O termo “aceitável socialmente” evidencia uma preocupação bastante atual com as diversas partes relacionadas na gestão de pessoas, seus *stakeholders* - empregados, gestores, organizações, comunidades e a sociedade como um todo. Ainda nessa direção, Boselie (2009) define a GRH como as decisões de gestão envolvendo políticas e práticas que moldam a relação entre o indivíduo e a organização para o alcance dos objetivos de ambos e também os da sociedade.

Embora muitas das propostas de definição da GRH sejam similares, Boselie, Dietz, & Boon (2005a), Paauwe & Boselie (2005) e Brewster & Mayrhofer (2012) apontam que não há consenso nas várias discussões do campo, com alguns autores falando sobre modelos, outros em práticas, e ainda outros na função GRH. Mostrando essa diversidade, Legge (2005) fez um mapeamento das principais definições da GRH e classificando-as em normativas, descritivas funcionais (a partir das funções da atividade), críticas e descritivas comportamentais.

Quanto à sua relevância, há poucas dúvidas de que a gestão de pessoas é uma atividade fundamental em qualquer organização em que trabalhem pessoas (Boxall et al., 2009a). Para ilustrar a importância das pessoas e da atividade, já foi dito que o principal ativo de uma organização sai pela porta ao final de cada dia de trabalho (Allen & Wright, 2009). Dada a sua importância e, embora ainda se veja às voltas com muitas questões não resolvidas, o estudo da GRH vem crescendo em profundidade e abrangência, quanto mais se reconhece que as pessoas representam uma das grandes vantagens competitivas sustentáveis das organizações (Allen & Wright, 2009).

Um ponto importante, neste trabalho e nas discussões do campo, é diferenciar a atividade Gestão de Recursos Humanos (GRH) da área de Recursos Humanos da organização e de seus profissionais especialistas (Legge, 2005). Quando é feita uma referência às práticas e políticas de GRH trata-se da gestão de pessoas, da atividade disseminada por toda a organização e envolvendo os gestores de todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais. E quando o tema é a área de RH ou alguma de suas atividades, trata-se do departamento de RH, onde atuam o seu principal dirigente, o executivo de RH e sua equipe de consultores e especialistas de RH - numa estrutura característica de organizações maiores e/ou mais complexas. Com estas distinções, pretende-se contribuir neste estudo para um melhor entendimento sobre o papel e a atuação dos diversos atores, gestores de linha, alto escalão, profissionais de RH e CEO, na implementação e na efetividade das práticas de GRH na organização.

3.1.1. Histórico da GRH

A GRH surge sob diversas denominações e de forma mais ou menos semelhante com a industrialização no final do século 19, nos Estados Unidos, Inglaterra, França e Alemanha (Kaufman, 2009). Nota-se, neste início, tanto a necessidade de lidar com as demandas formais e informais das relações de emprego de cada um desses países, como também uma procura por implantar iniciativas de bem-estar social para os empregados das organizações e suas famílias, preocupações muitas vezes com origem em crenças religiosas. No período que se segue ao final da Segunda Guerra Mundial, a atividade assumiu também a relação com os sindicatos de trabalhadores que ganhavam espaço crescente na maioria desses países, assim como incorporou os estudos da psicologia organizacional, investindo na produtividade e no conhecimento da força de trabalho.

O termo “Recursos Humanos” surge nos Estados Unidos na metade dos anos 1960, com uma proposta mais abrangente de olhar para a gestão de pessoas, integrando os conhecimentos da psicologia, economia, sociologia e da administração, dando um novo impulso a um campo de estudos que vinha perdendo relevância, antes conhecido por nomes como Administração de Pessoal, Relações Industriais, entre outros. Nos anos seguintes, até a metade da década de 1990 o título de Gestão de Recursos Humanos, passou a predominar nas organizações (Kaufman, 2009), apesar de muitos acadêmicos como Legge (2005) relatarem em reconhecer suas diferenças em relação às atividades de denominações anteriores.

A base do pensamento da moderna GRH é trazida por um grupo de estudiosos de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984), com “a visão emergente de que as pessoas são um ativo e não um custo”. Segundo Kaufman (2009), a origem dessa concepção teria dois fundamentos principais. O primeiro, derivado de McGregor (1957) seria que as organizações poderiam ser mais produtivas se redesenhassem suas atividades e processos de modo a considerar a constituição e as necessidades psicológicas, sociais e profissionais de seus empregados. Isso traria um maior comprometimento e ganhos mútuos. Esse alinhamento entre organização e empregados é a base da visão unitarista, que substituiria com vantagens as instâncias

de controle e o conflito da visão pluralista, na qual as associações de empregados seriam responsáveis pela defesa de seus próprios interesses.

O segundo fundamento vem da popularização do conceito de Gestão Estratégica, do trabalho de Michael Porter, Igor Ansoff, entre outros, que levou à esforços na procura por alinhar a gestão de pessoas à estratégia da organização. Essa popularização influencia também a publicação em Michigan de um artigo assinado por Fombrun, Tichy, & Devanna (1984). Os autores discorriam sobre a importância de maximizar a utilização dos recursos humanos no nível estratégico (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014), numa linha de viés mais utilitarista que a de Harvard, priorizando as necessidades da organização (Legge, 2005).

Na segunda metade dos anos 1990, economistas e estudiosos da escola de relações industriais trouxeram métricas para avaliar as práticas de GRH, na busca de comprovar a efetividade de suas iniciativas e seu impacto nos resultados das organizações. De muitas formas seus trabalhos valorizaram algumas dessas práticas, assim como também expuseram suas vulnerabilidades. Os estudos revelaram que havia um crescente descompasso entre teoria e a realidade, entre as crenças da validade das ações de gestão de pessoas e a comprovação de seu impacto nos resultados efetivamente conseguidos pelas organizações. Especialmente a vertente crítica do campo apontava que as organizações se concentravam mais na exploração dos empregados e nos cortes de custo do que no desenvolvimento e valorização das pessoas.

Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton (1984), ao associar a gestão de pessoas à estratégia da organização no trabalho de Harvard, também lançaram as bases da GERH, como uma função que deveria estar completamente integrada às decisões de negócios (Kaufman, 2009). Com a popularização da noção estratégica da GRH, especialmente com o suporte da *RBV – Resource Base View of the Firm* (Barney, 1991) o campo evolui e a esta perspectiva torna-se até hoje predominante, com grande parte de seus esforços voltados para a comprovação da associação entre as políticas e práticas de GRH e a melhoria de desempenho das organizações.

Em busca dessa comprovação, trabalhos recentes como os de Guest & Bos-Nehles (2013), Sikora & Ferris (2014) e Trullen, Stirpe, Bonache, & Valverde (2016) vêm

propondo um maior esforço na compreensão dos processos de implementação de políticas e práticas de GRH, que são o escopo central deste projeto.

3.1.2. Múltiplas perspectivas da GRH

Para Boxall et al.(2009) o campo da GRH se recusa a ser uma coisa única e pela sua amplitude esses autores propõem três grandes subdivisões do campo de estudos: a Micro GRH, que cobriria as funções de práticas e políticas de GRH como recrutamento e seleção, remuneração e recompensa; a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), concentrada nos pacotes e sistemas de GRH e nas questões amplas, que envolvem toda a organização ou de grande impacto; e a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), preocupada com a forma com que as empresas, especialmente as multinacionais, operam através de fronteiras e contextos nacionais.

Markoulli, Lee, Byington, & Felps (2017) apontam em seu artigo que essa, assim como outras proposições anteriores de agrupamento do campo em temas de pesquisa, são subjetivas. Para esses autores, na tentativa de mapear e estabelecer essas divisões do que seria a GRH, os trabalhos de revisão da literatura tipicamente se concentrariam em poucos artigos e em temas específicos e seus resultados acabariam em silos, repassando as mesmas questões e perdendo a oportunidade de novas perspectivas. Para melhorar e alargar os limites da pesquisa, Markoulli et al. (2017) fizeram uma chamada revisão estrutural da GRH. As revisões estruturais examinam de forma sistemática as relações entre os tópicos de estudo e quantificam grandes volumes de publicações aumentando o rigor do trabalho de mapeamento de temas de pesquisa. Essas revisões estruturais, com muitos artigos e publicações, foram possibilitadas pelo avanço da tecnologia de informação na bibliometria e são uma alternativa às revisões tradicionais, de caráter narrativo e com uma perspectiva mais subjetiva.

Em seu trabalho esses autores analisaram 12,157 artigos publicados no campo da GRH nos últimos 23 anos e consolidaram 1,702 tópicos de pesquisa que foram agrupados por critérios determinados em cinco grandes conjuntos de temas mais amplos, que seriam básicos da GRH: (1) **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, os estudos que se concentram em tentar entender as relações entre os sistemas RH e o desempenho da

organização. Entre as abordagens do tema temos a universalista, a contingencial, a configuracional e a contextual (Delery & Doty, 1996); (2) **Experimentando a GRH**, consiste de tópicos associados com as atitudes, comportamentos e perspectiva dos empregados sobre as práticas e a gestão de pessoas na organização; (3) **Relações de Trabalho**, estudos que, embora caminhem na mesma direção da GERH, adotam uma perspectiva mais pluralista, evidenciando os interesses conflitantes entre empregadores e empregados; (4) **Gestão Internacional de Recursos Humanos**, com trabalhos relacionados a como as políticas e práticas de GRH podem variar ou não através dos países, revelando um interesse crescente em uma visão global da GRH; e (5) **Avaliação de Pessoas**, com pesquisas e publicações relacionadas a práticas e respostas para diferenciar as pessoas e suas contribuições em processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e motivação, entre outros.

Utilizando revisões mais estruturadas ou perspectivas mais subjetivas e fragmentadas, a GERH surge na maioria das revisões do campo de estudo como a principal dimensão de pesquisa da gestão de pessoas, tratando do tema com uma visão abrangente e integrada da organização, na busca por comprovar a efetividade das práticas de políticas de GRH. Entre os tópicos de destaque também temos a Avaliação de Pessoas, prática considerada central na GERH.

Este estudo procura avançar na compreensão de como a implementação de práticas de GERH são realizadas e quais os papéis dos envolvidos na atividade de gestão de pessoas, contribuindo para esclarecer aspectos de como a gestão de pessoas poderia afetar o desempenho da organização. O tópico a seguir traz as referências sobre os múltiplos atores e sobre as tensões que são geradas na organização no gerenciamento de seus recursos humanos.

3.1.3. As tensões da GRH

Desde sua conceituação e atravessando a grande variedade de tópicos estudados na GRH, percebe-se que uma de suas características principais é envolver diversos atores (Brandl, Ehnert, & Bos-Nehles, 2012). Entre eles estão os empregados, os gestores de

linha, os especialistas de RH e a alta direção e o CEO – estes dois últimos os principais responsáveis pela gestão de recursos e pelas decisões em uma organização.

Pelo caráter multifacetado da gestão de pessoas e pela dinâmica das organizações as ações desses múltiplos agentes geram algumas tensões importantes, especialmente para os profissionais de RH – falta de clareza das suas atribuições, conflitos e ambiguidade de papéis, e também a dificuldade em associar diretamente as atividades de gestão de pessoas aos resultados e ao desempenho (Caldwell, 2003). Para Link & Müller (2015) as ambiguidades e tensões estão sempre presentes na GRH e a atividade só poderia ser bem sucedida nas organizações que conseguem resolvê-las de forma satisfatória. Caldwell (2003) apontou as diversas tentativas de se definir com clareza as atribuições e papéis dos especialistas e gestores da área de RH das organizações nos trabalhos de Storey, (1995), Tanure, Evans, & Cançado (2010) e Ulrich (1998).

A primeira tensão está na relação entre o indivíduo e a organização, como são negociados os interesses envolvidos e as indeterminâncias do contrato de trabalho entre as duas partes (Legge, 2009). De uma forma mais constante, pela diferença de poder de barganha, prevalecem os interesses da organização e as políticas e práticas de GRH tem geralmente o objetivo de fazer com que esse desequilíbrio ou não seja tão acentuado ou não seja tão evidente para os empregados e para o mercado de trabalho (Ulrich, 1998). Isso traz a **ambiguidade** para a atividade de GRH (Legge, 1999), cujas práticas reais podem respeitar ou não a mutualidade - onde ambas as partes auferem os benefícios da relação.

Ainda decorrente de seus múltiplos atores, é comum a **falta de clareza** dos papéis na GRH (Caldwell, 2003; Brewster et al., 2015). A dinâmica de trabalho e a multiplicidade de perfis e atividades dos gestores de linha, muitas vezes os coloca em oposição aos especialistas de RH e suas orientações. No caso de conflitos, a organização e os gestores de alto escalão, podem pender para um ou outro lado de acordo com as circunstâncias, o que faz com os papéis nem sempre estejam padronizados horizontalmente, ou que as políticas gerais de GRH prevaleçam sobre determinadas práticas locais. Quanto maior a falta de definição de limites de autoridade e responsabilidade na GRH de uma organização, mais as decisões são pulverizadas e menor a adesão às regras estabelecidas.

Outra tensão relevante da GRH seria a dificuldade de associar as **variações no desempenho da organização** à adoção de políticas e práticas de GRH, como se verá em detalhes no referencial sobre GERH. Somando a **falta de clareza**, a **ambiguidade** e a **incapacidade de associar suas ações a resultados concretos**, surge a **fragilidade política** da área de RH (Pfeffer, 2007). Como a área e os profissionais de RH trabalham num espaço compartilhado de atuação, eventualmente eles enfrentam a desconfiança dos empregados (por exemplo, de que estão comprometidos apenas com a organização), dos gestores de linha (de que, eventualmente, fazem ações de fiscalização e *compliance* e podem apontar seus desvios aos superiores), da alta direção (na hipótese de que defendem mais os interesses dos funcionários do que os interesses da organização). Frente a essas inúmeras desconfianças, os profissionais da área de RH precisariam basear sua influência principalmente na conquista de credibilidade pessoal, com alguns autores apontando a dificuldade desses especialistas em defender seu campo de conhecimento (Caldwell, 2003; Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren, 2014).

Na maior parte dos estudos publicados, essas tensões recaem tanto sobre a área de RH, como sobre seu principal executivo, permanentemente dividido, como afirma Legge, entre ser instrumento ou vítima dos dilemas do capitalismo e da ambiguidade (Legge, 2005). Artigos recentes estão investigando o papel do CEO e da alta direção nessas tensões organizacionais da gestão de pessoas (Rhee, Zhao, & Kim, 2014; Barrick et al., 2007; Boada-Cuerva et al., 2018), consolidando uma perspectiva já explorada anteriormente em estudos sobre o suporte político à área de RH (Ferris & Judge, 1991) e a influência nas políticas e práticas de mutualidade (Hansen & Kahnweiler, 1995). Também apontam para uma definição mais clara do relacionamento entre o gestor de linha e o especialista em RH, a necessidade do alinhamento de toda a organização na GRH como um todo (Stanton, Young, Bartram, & Leggat, 2010; O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapiz, & Self, 2010).

A ampliação da discussão das tensões da GRH, que passa a envolver os principais atores do cenário organizacional, CEO e alto escalão, reafirma o ponto de que essa é uma questão crítica para a atividade de gestão de pessoas em geral, e em particular no processo de implementação das práticas de GRH.

3.1.4. Fundamentação teórica da GRH – as bases

O papel da teoria é a tentativa de modelar algum aspecto do mundo empírico, do mundo real (Dubin, 1976). As teorias, se acuradas, preenchem os objetivos de predição (conhecimento dos resultados) e compreensão (conhecimento do processo) e são úteis para os praticantes de uma atividade e para os acadêmicos. As teorias trabalham com as explicações de por que razões determinadas situações resultam em uma determinada forma e, portanto, podem ser utilizadas de forma preditiva.

Para os praticantes, que estão mais interessados nos resultados, a precisão das teorias é muito valiosa para o processo decisório. Já os acadêmicos têm interesse em construir melhores teorias, e buscam aperfeiçoar seu entendimento dos processos e no porquê, dadas algumas variáveis, se obtêm determinados resultados. Para Watson (2009), não há um contexto único na teoria das organizações para analisar a gestão de pessoas e a GRH usa os conceitos teóricos da psicologia, da sociologia, da gestão estratégica e da teoria das organizações. As principais teorias utilizadas nos diversos temas do campo de estudo da GRH são a RBV, a teoria das contingências, a teoria institucional e a teoria AMO.

A RBV (*Resource Based View of the Firm*) mostra que a busca de criação e o desenvolvimento de vantagens competitivas estão associadas aos recursos existentes na organização – cada organização é uma coleção de recursos - conectando a estratégia, práticas de GRH, e o capital humano (Penrose, 1959). Nessa teoria revisada e atualizada (Barney, 1991), uma vantagem competitiva sustentável se caracteriza a partir do valor adicionado à organização, à sua raridade e à dificuldade de imitar ou substituir de um determinado recurso da firma. Como a longo prazo a efetividade da maioria dos recursos (tecnologia, diferenciação de produtos e processos, p. ex.) se perde, uma das melhores fontes de vantagens competitivas sustentáveis seria o capital humano (Kaufman, 2010).

Boxall & Purcell (2011) notam que a RBV fornece uma base teórica para a GRH, assegurando que as pessoas de uma organização podem se constituir em uma vantagem competitiva, e que são fonte da maior parte de suas competências organizacionais. Esses autores chamam a atenção para os aspectos da imobilidade (os recursos não

podem ser facilmente transferidos) e heterogeneidade (as infinitas diferenças dos recursos entre as firmas) para caracterizar os recursos humanos como fonte de competitividade.

A RBV muda o foco do ambiente competitivo (Porter, 1985) que dominava a discussão estratégica e cria uma visão de dentro para fora da organização (Paauwe & Boselie, 2003) e com isso se torna o principal paradigma nos estudos de gestão de pessoas (Lengnick-Hall et al., 2009). Embora com a RBV a GRH se legitime como uma atividade fundamental (Wright & McMahan, 1992), ainda são necessários esforços no sentido de esclarecer as contribuições de suas práticas e sistemas para o desempenho da organização (Becker & Huselid, 2006).

Já a teoria das contingências parte de visão funcionalista de que organizações são sistemas e que interagem com as condições de seu ambiente para sobreviver e se desenvolver (Watson, 2009). Para Boxall & Purcell (2011) a grande variedade de práticas e programas de gestão de pessoas se explica pela abordagem das contingências, que estabelece que as organizações devem adequar suas estratégias de GRH às escolhas estratégicas da organização e às condições de seu ambiente de atuação. Essa abordagem da GRH deriva das propostas originais de Beer et al. (1984) e é um dos maiores tópicos de pesquisa do campo (Lengnick-Hall et al., 2009). Para Donaldson (1999) há diversos fatores contingenciais, como estratégia, tecnologia, tamanho, complexidade, que também sofrem a influência do ambiente da organização. Segundo o autor tanto os fatores internos como os do ambiente poderiam ser considerados contingenciais, mas a rigor a teoria das contingências se referiria apenas a fatores internos, mesmo que desenvolvidos em resposta ao meio exterior.

Outra perspectiva que vem sendo crescentemente utilizada é a abordagem institucional (DiMaggio & Powell, 1983), que aponta uma tendência de convergência de práticas das organizações devido a fatores institucionais, presentes no ambiente organizacional tais como rede de fornecedores, agências regulatórias e aspectos legislativos, entre outros. Essa perspectiva é bastante utilizada em estudos comparativos entre países (Paauwe & Boselie, 2003). Boselie (2009) sugere o uso do novo institucionalismo como uma tentativa de responder às lacunas deixadas pela RBV e pela teoria contingencial.

No campo da GRH uma teoria também muito usada é a AMO (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000), onde o desempenho da organização é uma função das (A) habilidades dos empregados (M) de sua motivação e das (O) oportunidades oferecidas pela organização para que essas habilidades e motivação sejam exploradas (Boxall, 2009). As ações da GRH têm efeitos concretos sobre essas três dimensões e por isso teriam impacto nos resultados organizacionais. Exemplificando com isso poderia ocorrer, as práticas de seleção e treinamento de empregados afetam o capital humano e as competências da organização, as ações de incentivo e participação tem efeitos na motivação dos colaboradores, assim como as equipes de projetos e sistemas de gestão de desempenho viabilizam oportunidades de realização de talentos (Gerhart, 2005).

Boselie et al. (2005a) em sua revisão do campo indicam que, depois do ano 2000 os estudos utilizando a teoria AMO representavam metade do total de artigos publicados. Entre os trabalhos publicados destaca-se pela proximidade com os objetivos deste projeto o de Bos-Nehles, Riemsdijk, & Looise (2013), que usaram esta base teórica para explicar a efetividade de gestores de linha em processos de implementação de políticas de GRH.

Outra vertente, as perspectivas teóricas na Gestão Estratégica de RH, Wright & McMahan (1992) apontam e tentam responder a duas deficiências percebidas até a data – não havia uma delimitação clara do campo da GERH, particularmente em termos de sua definição e diferenciação do estudo da GRH, e se havia avançado pouco em direção a um modelo teórico para se entender o papel da GRH e os determinantes de suas práticas nos resultados da organização.

Além dos já citados, os autores também identificam outros modelos teóricos que descrevem as práticas de GRH. Entre eles estão a abordagem comportamental (Schuler & Jackson, 1987), que coloca o comportamento do empregado como mediador entre a estratégia e os resultados da empresa, a teoria de sistemas, a teoria da dependência de recursos que trata das relações de poder dentro e fora da organização (Pfeffer & Salancik, 1978) e a teoria agência/custo de transação, que busca a comparação de custos dentro e fora da organização e é utilizada na GRH como meio de controle dos empregados (Jones & Wright, 1992).

3.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)

Num ambiente de complexidade crescente, com a velocidade da evolução tecnológica, mudanças na demografia, globalização, entre outros fenômenos, as organizações buscam transformar as competências de seus colaboradores em vantagens competitivas sustentáveis – essa é a base da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), uma intersecção entre a Gestão Estratégica e a GRH (Allen & Wright, 2009).

O campo de estudos da estratégia, assim como acontece com a GRH, também tem muitas definições e vertentes de estudos. Uma das definições mais utilizadas é a de Child (1972), que associa a estratégia de uma organização não a um plano específico, mas sim às suas escolhas estratégicas, um conjunto de decisões que definem o negócio e orientam as suas iniciativas, tanto em relação a seus objetivos como aos meios de atingi-los. Henry Mintzberg (1990) também observou que a estratégia é diferente de plano estratégico, com o último geralmente definindo um conjunto de ações a serem implementadas em um determinado período.

Buller & McEvoy (2012) apresentam a conceituação da estratégia em três níveis. No nível corporativo a estratégia estaria associada às escolhas da organização de quais negócios operar e em que mercados competir. No nível do mercado em que a organização atua, temos o modelo analítico de competitividade (Porter, 1996) enquanto que no nível operacional a estratégia se preocupa em como ganhar consumidores, diferenciação e na cadeia de valor dos produtos de uma empresa. A questão de como as várias atividades e áreas de uma organização podem apoiar as estratégias corporativas e operacionais é suportada de forma importante pela RBV, que coloca a gestão de pessoas como crítica para o alcance dos objetivos esperados (Buller & McEvoy, 2012).

Boxall & Purcell (2011), a partir do conceito de estratégia de Child (1972), conectam a gestão estratégica com o processo de formar e reformar as escolhas e as ações de uma organização, visando primeiro sua sobrevivência e depois seu desenvolvimento. Becker & Huselid (2006) falam da estratégia como uma construção de vantagens competitivas sustentáveis, que trarão retornos financeiros acima da média do mercado para uma determinada organização.

A grande referência para o começo da linha de estudos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos foi a publicação de Wright & McMahan (1992), na qual os autores trazem uma proposta para definir a GRH Estratégica, campo que se referiria “ao padrão de utilização dos recursos humanos e suas atividades com a intenção de possibilitar à organização atingir seus objetivos e envolveria todos os esforços para afetar o comportamento de seus colaboradores para esse fim” (Wright & McMahan, 1992; p.298). Como observam Ferris, Hichwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink (1999), sem adotar essa perspectiva associada aos resultados da organização algumas áreas e estudos de GRH passaram a se autodenominar “estratégicos”, mais para ressaltar a relevância de algumas práticas de recursos humanos, do que pela característica específica de apoiar a estratégia organizacional.

Huselid, Jackson, & Schuler (1997) convergiram nessa direção, com a sua abordagem estratégica tratando da concepção e implementação de políticas e práticas de GRH que possibilitassem ao capital humano ajudar a organização a chegar aos resultados pretendidos. Outra definição, de Boxall & Purcell (2000), propõe que a GERH trata das formas em que a gestão das pessoas é importante para a efetividade organizacional, da mesma forma como também fizeram Brewster & Mayrhofer (2012). Legge (2006; p. 223) vê a GERH como “uma forma de administrar as relações de emprego para contribuir de maneira ótima para a conquista de objetivos da organização”.

Ferris et al. (1999) identificam no início da GERH três grandes correntes de pesquisa. A primeira teria a preocupação com a contribuição da GERH para o resultado financeiro da organização. Já a segunda estudaria as escolhas estratégicas e a consistência dos sistemas de RH com essas escolhas e com o ambiente competitivo. E a terceira abordagem trabalharia com o grau de ajuste entre as estratégias organizacionais e as práticas e políticas de GRH. Procurando delimitar o campo de estudo, Becker & Huselid (2006) enfatizaram a característica mais abrangente no contexto da organização da GERH, o foco no desempenho organizacional ao invés do individual e o olhar no conjunto das políticas e práticas de GRH, o Sistema de RH, preferencialmente a se concentrar em cada uma delas de forma particular.

Boxall & Purcell (2011) se referem à Gestão Estratégica de Recursos Humanos como o campo de estudos que associa a gestão de pessoas às escolhas e objetivos estratégicos

da organização, preocupando-se com o uso do trabalho para atingir os objetivos organizacionais e buscando explicações, nesses aspectos, para as variações de desempenho observadas. Os autores ressaltam que a GERH é feita por um conjunto de atores, entre eles a alta direção da organização, que geralmente inclui o dirigente da área de RH e certamente inclui o CEO. Neste estudo adotamos essa definição de Boxall & Purcell (2011).

3.2.1. Teorias de GERH

Numa perspectiva teórica aplicada da GERH, Delery & Doty (1996) apresentam três abordagens para as pesquisas do campo: a **universalista**, a **contingencial** e a **configuracional**. Conforme os autores, a abordagem **universalista**, ou de melhores práticas, estabelece que algumas práticas de GRH são sempre melhores que outras e independem da organização ou do mercado para serem efetivas. Prescrições como as de Pfeffer (1998), com suas sete práticas para a GERH seriam adequadas a todas as estratégias organizacionais. Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey (2005) comentam que a perspectiva universalista tem suas raízes nas teorias de custos de transação e de agência, e careceria de fundações teóricas mais sólidas.

Para a abordagem **contingencial**, a relação entre as práticas de GRH e o desempenho seria moderada ou mediada por variáveis contingenciais, associadas à estratégia, às características da organização e de seu ambiente. Quanto melhor o ajuste às variáveis contingenciais, melhor o resultado. Boselie et al. (2005) revisando 104 estudos publicados nos principais periódicos dedicados ao campo, indicaram a predominância da perspectiva contingencial nos trabalhos realizados, cujas bases se assentam na RBV e na teoria comportamental (Martín-Alcázar et al., 2005).

No caso da perspectiva **configuracional**, além dos aspectos considerados na abordagem contingencial, há também a preocupação de como as múltiplas políticas e práticas de GRH estão relacionadas entre si e como implementar uma tipologia ideal, os Sistemas de RH ou Arquiteturas de RH que vão ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey (2005) acrescentam a abordagem **contextual**, que introduz os aspectos institucionais e particularidades dos

ambientes de negócios e geográficos onde as organizações atuam, que se somariam às suas características internas.

Ao contribuir com sua visão sobre os problemas nas publicações sobre o tema, Kaufman (2010) analisa as abordagens de Delery & Doty (1996) com outras formas de integrar a estratégia de GRH com a da organização, as perspectivas de Melhores Práticas (*Best Practices*) e de Melhor Ajuste (*Best Fit*) (Boxall & Purcell, 2011). Segundo Kaufman, as Melhores Práticas estão associadas à abordagem universalista, que afirma que algumas práticas de GRH quando adotadas melhoram o desempenho de qualquer organização, independentemente de qualquer de suas características, como tamanho ou setor de atuação. No caso da perspectiva de Melhor Ajuste, ela incorporaria tanto a abordagem contingencial como a configuracional, ao adequar um determinado conjunto de práticas tanto às contingências externas como às internas, em busca do ajuste horizontal (coordenação e coerência entre as práticas de GRH) e vertical (integrado com os objetivos organizacionais).

Podemos observar nas diversas publicações da GERH o uso combinado das diversas bases teóricas e abordagens, tanto da teoria das organizações como da estratégia e de outras disciplinas, no sentido de validar a gestão de pessoas como um diferencial competitivo das organizações, associando suas ações a maximização do desempenho e conquista de resultados. **Neste trabalho utilizamos a RBV como a base teórica** que justifica a importância da GRH para a organização, uma vez que podem se constituir em uma fonte sustentável de vantagens competitivas. Já na GERH, o alinhamento entre as escolhas estratégicas da organização e a implementação da estratégia de gestão de pessoas é suportada pelas abordagens contingencial e configuracional.

3.2.2. As revisões e os principais temas da GERH

Em sua revisão sistemática dos últimos 23 anos do campo de estudo da GRH, Markoulli et al. (2017) agrupam as publicações em cinco conjuntos, sendo a GERH o maior e mais importante deles, embora entre as observações do estudo esteja a de que o número de publicações da GERH vem caindo sistematicamente (de 35% em 1992 para 28% em 2014). Como já vimos, para esses autores a preocupação da GERH é entender as relações

entre os sistemas de RH e o desempenho da organização e os principais atores observados foram o gerente da área de RH, os líderes, o especialista de RH, o gestor de linha e o CEO.

Na revisão são identificadas e examinadas as diferenças entre os quatro principais conjuntos de temas observados nas pesquisas da GERH: (1) Compensação (políticas/práticas/estratégia), revelando como as políticas de remuneração ou apoiam ou contradizem as estratégias da empresa; (2) Como as práticas de GRH afetam a capacidade de mudança da organização, e nessa linha os trabalhos estão relacionados à gestão de mudanças, inovação, aprendizagem organizacional, entre outros; (3) Downsizing e redução da força de trabalho, reestruturações e mudanças de alto impacto nos indivíduos, investigando como isso poderia ser feito de forma humana e positiva, com os excluídos e com os remanescentes da organização. (4) Capital humano (intelectual, organizacional, social, relacional), conceituando os empregados e suas competências como uma forma de capital econômico e considerando a GERH como formas de gerir esse capital.

Em uma outra extensa revisão dos estudos no campo de estudo da GERH, Lengnick-Hall et al. (2009) dividiram as publicações em temas, que mostram as direções das pesquisas e publicações em trinta anos. A proposta do artigo, que adota uma abordagem seletiva de se focar nos artigos que em retrospectiva se mostraram mais relevantes, é de sugerir uma integração das pesquisas realizadas, encorajar uma perspectiva mais ampla da GERH e destacar as áreas que receberam muita ou pouca atenção no campo. Os sete temas identificados são (1) explicações sobre as perspectivas contingencial e de ajuste; (2) mudando o foco de gerenciar pessoas para criar contribuições estratégicas; (3) elaborações sobre os componentes e a estrutura do Sistema de RH; (4) expandindo o escopo da GERH; (5) a Implementação e a execução da estratégia; (6) medindo os resultados da GERH; e (7) avaliando questões metodológicas.

Na revisão do campo realizada por Boxall & Purcell (2000), os autores apontam que na GERH o foco é em estudar como a GRH é crítica para a efetividade da organização. Em seu trabalho a principal discussão está nos dois modelos normativos dominantes da GERH – o de “melhor ajuste” e o de “melhores práticas”, com a conclusão de que as estratégias das organizações estão fortemente baseadas nas contingências, mas sem

descartar as melhores práticas. As principais questões a serem respondidas nos estudos do campo seriam relacionadas a três aspectos: às escolhas estratégicas em GRH (incluindo políticas, práticas e investimentos chave e o sistema geral dessas escolhas) que seriam críticas para o desempenho da organização; como os atores na firma fazem essas escolhas (quais são os processos envolvidos, incluindo os analíticos e políticos, e como as escolhas estratégicas se conectam com as outras escolhas estratégicas da firma); e como a firma pode se tornar mais efetiva (o que pode ser feito na GRH para melhorar o desempenho relativo da firma na indústria, talvez até a geração de alguma forma de vantagem competitiva)

Nos principais trabalhos de revisão da GERH nota-se a preocupação com a associação com o desempenho da organização, a discussão sobre a configuração das práticas, a valorização do Sistema de RH e sua implementação, além de questões levantadas sobre a metodologia dos estudos. Esse último tópico teve grande impacto sobre os demais, trazendo para o centro das pesquisas múltiplas perspectivas dos atores envolvidos na GERH, em especial a do empregado, com sua visão sobre desempenho e resultados, e principalmente sobre as práticas de GRH implementadas pela organização, que poderiam ser bastante diversas daquelas pretendidas e planejadas. Esses temas serão aprofundados a seguir.

3.2.3. GERH e o desempenho da organização

A comprovação da associação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional já foi chamada de *“santo graal”* do campo de estudo (Boselie et al., 2005a; Purcell & Kinnie, 2009). Neste tópico vamos discorrer de forma breve sobre os principais aspectos dessa discussão, sobre a qual a GERH foi edificada (Huselid, 1995).

Os estudos de Beer et al. (1984), Fombrun et al. (1984) e Schuler & Jackson (1987) já tratavam do alinhamento das ações de GRH às estratégias organizacionais na procura por um melhor desempenho mas, segundo Guest (1997), todos os elementos dessa equação precisariam de melhores teorias – a GRH, o desempenho da organização e uma eventual associação entre a GRH e o desempenho. O autor em uma publicação posterior (Guest & Bos-Nehles, 2013) reconhece que a relação já estava estabelecida que os

próximos passos seriam na direção de abrir a “caixa preta” das relações de causalidade e indica que os estudos relativos ao tema haviam se dividido entre a procura de ligar práticas e políticas de GRH ao comportamento dos empregados e as tentativas de explicar a efetividade das práticas de GRH e sua implementação.

Para Becker & Huselid (2006) o mais cobrado desafio teórico do campo seria descrever a lógica estratégica entre a arquitetura de RH, a constituição de suas políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização e seu desempenho subsequente. Paauwe & Boselie (2005) revisando os trabalhos de uma década da GERH concluíam que se pode afirmar que a gestão de pessoas importa e traz resultados, mas ainda não estaria claro como isso acontece, com as pesquisas indicando relações fracas e ambíguas entre suas atividades e variações do desempenho.

Procurando consolidar os avanços até a data, em uma revisão de 104 estudos sobre tema, Boselie et al. (2005a) apontavam que os constructos e métodos utilizados nesses estudos eram tão diversos que seria muito difícil comparar os resultados obtidos e comprovar o impacto da GERH no desempenho organizacional. Paauwe, Wright, & Guest (2012) também levantam esse ponto em uma revisão dos muitos estudos publicados para descobrir o nexos entre práticas de GERH e desempenho.

Outro aspecto fundamental na GERH é a conceituação de desempenho organizacional. Para Paauwe & Boselie (2005) os resultados de uma organização têm três dimensões básicas: financeiros (lucros, vendas, participação de mercado, etc.), organizacionais (como produtividade) e os associados à GRH (satisfação, comprometimento, clima). Os autores apresentam duas abordagens básicas para o tema – a dos acionistas (*shareholders*) e a de outros públicos ou atores com interesses (*stakeholders*), naturalmente mais ampla e diversificada. Tsui (1987) já havia mostrado, em três estudos separados, como os diversos *stakeholders* têm critérios diferentes para avaliar a efetividade da gestão de pessoas e os resultados da organização, de acordo com sua posição hierárquica na organização, entre outros aspectos. Esses diferentes critérios podem ser tanto objetivos, por exemplo métricas específicas de finanças e custos, como subjetivos, a qualidade no atendimento das necessidades dos clientes.

Nota-se que as questões de definições e conceitos vinham sendo apontadas como fragilidades do campo de estudos e obstáculos à sua evolução, indicando a necessidade de rigor no tratamento de pesquisas e trabalhos teóricos.

3.2.4. O Sistema de RH

A evolução das discussões sobre as práticas e modelos de GERH, em sintonia com a dimensão da estratégia e da melhoria do desempenho da organização, evoluiu para uma perspectiva mais ampla e abrangente, os Sistemas de RH. Schuler (1992) foi um dos primeiros autores a propor uma caracterização para o que seria um sistema de práticas de GRH. Segundo o autor, além do conjunto de práticas de gestão de pessoas, um Sistema de RH deveria ter (1) uma filosofia alinhada com os valores e cultura da organização que expressasse como os seus empregados deveriam ser tratados; (2) Políticas de GRH que direcionassem as ações nos temas relacionados às pessoas; (3) Programas de GRH articulados e coordenados de modo a facilitar a mudança e apoiar as necessidades dos negócios; (4) Práticas de liderança, de gestão e operacionais de acordo com os comportamentos esperados de cada papel e (5) Processos para implementação de todas essas atividades.

A visão do Sistema de RH, acima das práticas e programas individuais, nos daria uma compreensão melhor para entender a relação de GERH com o desempenho e com os resultados da organização (Wright & Boswell, 2002; Wright, Dunford, & Snell, 2001). Em seu trabalho revisando as fundações teóricas da GERH, Becker & Huselid (1998) indicavam as fortes evidências de que seria mais efetivo para a organização revisar seu Sistema de RH de forma integrada e holística do que procurar aperfeiçoar suas práticas de GRH individualmente. Posteriormente Becker & Huselid (2006) também destacaram que na GERH os Sistemas de RH seriam as chaves na construção de vantagens competitivas, mais do que as práticas individuais. Boxall & Purcell (2011) optaram por uma definição diferente de Sistema de RH, mais simples e mais genérica, caracterizando-o como “agregados de práticas de GRH que gestores constituíram ao longo do tempo para organizar o trabalho e gerenciar o emprego de uma grande força de trabalho” (Boxall & Purcell, 2011: p. 87).

Mesmo sem uma única caracterização para o Sistema de RH, Lengnick-Hall et al. (2009) em sua revisão do campo da GERH reconhecem uma grande variedade de trabalhos na linha do desenvolvimento dos componentes do Sistema de RH e de sua estrutura. O tópico foi subdividido em duas vertentes. A primeira de Pacotes de RH e Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (*HPWS - High Performance Work Systems*) que associam as práticas de GERH aos sistemas de trabalho que dão aos empregados da linha de frente autonomia nas tarefas e participação nas decisões da organização (Appelbaum et al., 2000). A segunda vertente de Arquitetura do Sistema de RH (Becker & Gerhart, 1996) estuda os múltiplos sistemas de RH existentes em uma única organização e que estão voltados a públicos diferentes como gestores, vendedores, horistas, entre outros públicos.

Um estudo de grande repercussão sobre o tema foi publicado por Bowen & Ostroff (2004). Os autores propuseram que as práticas de uma organização poderiam ser analisadas pelo seu conteúdo e pelo seu processo. O conteúdo seriam as práticas em si, sua concepção e o que elas propõem, enquanto o processo estaria relacionado ao como elas são entregues, como são realizadas no dia a dia da organização, e aos sinais que são enviados aos empregados. O trabalho traz uma proposta para avaliar “a força” do Sistema de RH, como um conjunto de práticas é percebido e interpretado pelos colaboradores de uma organização, cujas reações são os verdadeiros impactos nos resultados.

Essa proposta identifica nove fatores agrupados sob os constructos distintividade, consenso e consistência, cada um com variáveis que poderiam ser observadas, compondo um quadro do conjunto de práticas de GRH e dimensionando o seu impacto frente aos colaboradores. Quanto melhor a avaliação desses fatores, maior a força do sistema e melhores as reações dos colaboradores às ações de GRH.

Ainda assim, Arthur & Boyles (2007) indicam que itens significativos de conceito e metodologia ainda permanecem. Os autores argumentam que o progresso das linhas de estudo sobre o tema requer uma validação do constructo “Sistema de RH”. Em uma publicação subsequente (Ostroff & Bowen, 2016;p. 197) reconhecem que seu framework para avaliação do sistema de RH ainda deixa muito a ser explicado em relação ao impacto no desempenho.

Outros autores também apontam que os trabalhos sobre os sistemas não explorariam toda a complexidade das práticas e suas interrelações (Chadwick, 2010; Gerhart, 2012). Delery & Gupta (2016) argumentam que não estaria claro quais as práticas que deveriam integrar um Sistema de RH, como essas práticas deveriam se combinar ou como cada uma delas afetaria o conjunto ou a força do sistema de RH. Paauwe & Boselie (2005) observaram que o principal ajuste não seria entre as práticas de GRH e sua estratégia e seu ambiente, mas sim entre como os empregados percebem essas práticas e se essa percepção estaria alinhada com os objetivos da organização e seus valores.

Adicionando mais complexidade ao tema, Guest & Bos-Nehles (2013) observam que os empregados consistentemente reportam menos práticas do que os executivos de RH em suas organizações. As causas, os autores concluem, podem ser tanto a atenção e o conhecimento que diferem sobre as ações de GRH da organização, como a experiência do empregado frente às práticas em diferentes estágios de implementação.

Nota-se que, embora haja convergência na valorização do Sistema de RH, ainda não há clareza de como compreender o seu funcionamento e a participação de cada prática na percepção de sua força. Sumelius, Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, & Smale (2014) argumentam que a GRH não é um constructo uniforme, como proposto por Bowen & Ostroff (2004b) na força de um Sistema de RH. Elaborando uma visão alternativa, esses autores se posicionam no sentido de que cada prática de GRH tem propósitos específicos e que faz mais sentido focar em cada uma delas para compreender melhor as percepções dos colaboradores sobre seu relacionamento com a organização. Reforçando a perspectiva de que a prática de Avaliação de Desempenho é central na gestão de pessoas, Sumelius et al. (2014) afirmam que ela é a que mais alavanca o capital humano, por ser desenhada para alinhar objetivos, atitudes e interesses individuais aos da organização, além de subsidiar outras práticas, como remuneração e treinamento, com informações relevantes.

Dessa forma, este estudo se concentra em uma única prática, a Avaliação de Desempenho, buscando compreender a percepção dos colaboradores da organização sobre ela. Ainda assim, as referências do constructo distintividade de Bowen & Ostroff (2004a) serão utilizadas para analisar a percepção dos colaboradores sobre a prática escolhida.

3.2.5. As práticas pretendidas e percebidas

Outra discussão importante no campo da GERH foi apresentada no trabalho de Khilji & Wang (2006). A partir de resultados inconclusivos sobre práticas de GRH em estudos anteriores, os autores notaram a tendência em se considerar as práticas declaradas pelo alto escalão ou pelas áreas de RH de uma organização como práticas efetivamente implementadas. Ao realizar um estudo sobre o tema em empresas do Paquistão, os autores constataram diferenças entre as práticas declaradas pela organização e as práticas percebidas pelos colaboradores, resultando em discrepâncias também nos níveis de satisfação com elas. Entre as razões levantadas para essas diferenças está a forma da implementação dessas práticas de GRH. Nishii & Wright (2007) também trataram da questão da variabilidade nas pesquisas da GERH. Os autores apresentaram um modelo que distingue as práticas pretendidas das implementadas, e estas das percebidas pelos empregados. A conexão com os resultados se daria a partir desta última, da percepção dos empregados sobre as práticas de GRH, que faria com que o seu comportamento se alterasse de forma correspondente, afetando os resultados da organização.

As diferenças entre uma prática pretendida e uma prática implementada são pouco estudadas, e a origem dessas diferenças pode estar nas interpretações dos gestores de linha sobre os seus procedimentos, ou na cultura da organização que não aceita uma determinada ação ou atividade decidida pelo alto escalão (Piening, Baluch, & Ridder, 2014). No caso deste estudo, a referência a ser utilizada é a das práticas declaradas, que estão no discurso da organização e confirmadas pelos profissionais da área de RH e pelos documentos obtidos.

As percepções dos empregados sobre as práticas de GRH da organização podem variar primeiro porque cada indivíduo percebe a realidade de forma única, e depois porque a percepção sobre elas também envolve a compreensão de seus propósitos, as razões pelas quais elas estariam sendo implantadas (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Em seu trabalho Nishii et al.(2008) propõem que os empregados avaliariam as práticas de GRH de forma positiva quando enxergam nos seus propósitos preocupações com o seu bem estar e com a qualidade dos produtos e serviços da organização, de forma negativa

quando a percepção é que seus objetivos são da exploração do trabalho ou de uma gestão de custos utilitária e de forma neutra se as razões para implementação de uma prática se devem a acordos trabalhistas e sindicais.

Wright & Boswell (2002) em sua revisão de estudos publicados sobre a GRH já afirmavam a necessidade de se distinguir entre as políticas de GRH, que representariam a intenção da organização em formular diretrizes, realizar ações, programas e técnicas de gestão de pessoas e as práticas reais de GRH, que seriam essas que gerariam as respostas efetivas dos empregados. Abordando a questão de quais seriam as causas da falta de convergência entre as políticas pretendidas e as práticas implantadas os autores observavam que seria importante estudar a sua implementação para melhor entender qual seria o seu impacto com os empregados.

Lengnick-Hall et al. (2009) mostraram que entre os temas predominantes nas publicações da GERH estaria a implementação e execução de GRH – esta linha de estudo surge a partir da constatação de que as práticas e políticas de GRH declaradas por uma organização, com suas intenções planejadas podem ser percebidas de formas diferentes pelos empregados da organização. Guest & Bos-Nehles (2013) notam que a avaliação das práticas é afetada segundo critérios definidos e que esses variam de acordo com o ponto de vista do *stakeholder*, dentro ou fora da organização. É possível uma abordagem mais abrangente, com os múltiplos stakeholders (Tsui, 1990) para uma melhor análise sobre a efetividade das práticas de GRH.

Se as práticas declaradas de GRH são publicamente apresentadas pelas organizações, torna-se necessário definir uma referência para analisar as perspectivas de seus colaboradores sobre elas. Adota-se aqui o constructo de distintividade de Bowen & Ostroff (2004a), elaborado como um dos componentes da força dos Sistemas de RH. Os elementos da distintividade de uma prática seria sua visibilidade, o quanto ela seria visível e comunicada aos colaboradores da organização. Outro elemento é o da compreensibilidade, se a prática é entendida em suas ações e no seu conteúdo. Há também o elemento da legitimidade da autoridade, em que o colaborador reconhece e se submete ao que a prática propõe, um ponto essencial da percepção, segundo os autores. O último elemento da distintividade é a relevância da prática, onde os

colaboradores percebem sua importância para os objetivos – seus próprios e da organização.

Como justificativa para a utilização da distintividade, apresenta-se três razões principais. A primeira, o amplo reconhecimento existente da proposta de Bowen & Ostroff (2004a) para apreensão da percepção dos colaboradores sobre a GRH. A segunda, entre os três constructos da força do Sistema de RH – distintividade, consistência e consenso – a distintividade é a que mais se adapta ao foco em práticas individuais, enquanto as outros tem mais sentido na visão do conjunto. E por fim, extratos da moldura desses autores já foram utilizados em outros trabalhos de caráter semelhante (Sumelius et al., 2014).

Conclui-se aqui que a GERH é realizada através de práticas de gestão de pessoas que tem impacto no desempenho da organização. Esse impacto deve ser avaliado da perspectiva de diversos stakeholders da organização, em especial seus agentes – empregados e gestores de todos os níveis. E é a percepção dos colaboradores da organização que faz com que uma determinada prática, ou conjunto de práticas se transforme em uma vantagem competitiva, afetando os comportamentos individuais e os resultados da organização. Essa percepção dos colaboradores sobre as práticas de GRH dependeria muito de sua implementação (Khilji & Wang, 2006; Guest & Bos-Nehles, 2013), o que nos leva ao objetivo deste trabalho.

3.3. A Avaliação de Desempenho

Políticas e práticas de recursos humanos são parte integrantes do sistema ou modelo de gestão de pessoas de uma empresa. Elas são criadas na própria empresa, adaptadas de outras organizações ou de propostas de consultorias especializadas e, geralmente, implantadas pelos profissionais especializados na área. O objetivo último de sua implementação é sempre o aprimoramento do desempenho da organização (Delaney & Huselid, 1996). Autores como Boon, den Hartog, Boselie, & Paauwe (2011) consideram as práticas de GRH, e a percepção dos empregados sobre elas, o núcleo de todo o sistema de gestão, uma vez que elas são os elementos determinantes do ajuste da relação entre o empregado, seu cargo e a organização.

Para Delery & Doty (1996) a premissa básica da GERH é adotar práticas que estejam alinhadas com a estratégia escolhida e que diferem daquelas escolhidas por organizações com estratégias alternativas. Segundo esses autores, haveria um consenso crescente sobre quais seriam essas sete práticas ligadas à estratégia – oportunidades internas de carreira, sistemas de treinamento formal, medidas de desempenho, distribuição de lucros, segurança no emprego, mecanismos de voz e definição de cargos. No caso das medidas de desempenho, segundo o autor, as avaliações de desempenho poderiam estar baseadas em resultados ou em comportamentos.

De uma forma ou de outra, as organizações vêm fazendo avaliações de desempenho desde que existem, assim como os pesquisadores vêm tentando melhorá-las (Levy & Williams, 2004). A atividade de avaliar o desempenho das pessoas nas organizações se expandiu como um conceito, como a parte central do processo de gestão de desempenho, e ganhou uma dimensão mais estratégica, na integração com os objetivos organizacionais (Fletcher, 2001). Para Cappelli & Conyon (2018) as avaliações de desempenho surgiram para resolver um problema de agência dos empregadores – como fazer com que os empregados agissem de acordo com os interesses da organização. Markoulli et al. (2017), em sua revisão do campo de estudo de gestão de recursos humanos, colocam a preocupação com a avaliação individual como um dos cinco focos de trabalhos, que procuram diferenciar as pessoas em processos seletivos e administração de talentos, entre outros.

Conceituada de forma genérica como a avaliação do desempenho de um empregado em seu cargo, realizada por um superior em relação a um determinado período de tempo, essa atividade também é vista como uma das mais impopulares, polêmicas e consumidoras de tempo de uma organização, assim como uma das mais importantes (Cappelli & Conyon, 2018). Em uma definição mais estrita, para Denisi & Pritchard (2006) a Avaliação de Desempenho é um evento diferenciado, formal, realizado pela organização de forma regular uma ou duas vezes ao ano, com dimensões e critérios claros para avaliar os indivíduos em suas tarefas.

Já a Gestão de Desempenho, um termo mais recente, tem um escopo mais amplo, incluindo outras práticas, políticas e procedimentos destinados a incentivar e ajudar os empregados a melhorar seu desempenho, como feedbacks instantâneos em 360 graus,

avaliação de potencial, treinamentos e os sistemas de recompensas (Denisi & Murphy, 2017). Para Latham, Sulsky, & Heather MacDonald (2009) o que distingue a Gestão de Desempenho da Avaliação de Desempenho é que a primeira é um processo sempre em andamento e a última é realizada em um período circunscrito específico.

Dada essa diferença no tempo, entende-se que a Avaliação de Desempenho integra as ações de Gestão de Desempenho, em geral como sua peça central. As ações relativas à avaliação e gestão de desempenho, tem quatro aspectos principais: (1) O desempenho desejado do cargo deve ser definido e instrumentos práticos de avaliação escolhidos – resultados esperados, comportamentos desejados, traços de personalidade; (2) O desempenho do indivíduo no cargo deve ser observado e comparado com as expectativas da organização; (3) Um feedback deve ser realizado, com um plano de ação com objetivos para que o indivíduo comece, pare ou melhore; (4) Uma decisão de retenção, recompensa, treinamento, desligamento, entre outras possibilidades, pode ser tomada (Latham et al., 2009)

Em sua revisão do campo, Denisi & Murphy (2017) destacam como os principais aspectos estudados as escalas de avaliação de desempenho individual ou coletivo, a apreciação da qualidade dos dados da avaliação – sua confiabilidade, acurácia e validade, o treinamento dos avaliadores, o propósito da avaliação, as reações ao processo de avaliação, as fontes dos dados de avaliação, os efeitos da demografia – raça, gênero, idade, além do processo cognitivo.

Entre os principais aprendizados aferidos na revisão do campo de estudo sobre o tema, esses autores destacam o formato das escalas de avaliação, questões demográficas, a relevância do contexto interno e externo e o propósito da organização ao implementá-la. Os autores colocam que um dos grandes desafios da prática de Avaliação de Desempenho seria entender como a avaliação e a melhoria do desempenho a nível individual poderiam ser refletir no nível organizacional.

A Avaliação de Desempenho faz parte da chamada arquitetura de GRH – sistemas, filosofias, práticas, políticas e processos que as organizações desenvolvem para gerir o capital humano no sentido de conseguir vantagens competitivas (Kepes & Delery, 2006). Os sistemas de RH seriam desenhados para cada tipo de cargo na organização, de acordo

com suas contribuições para os objetivos de negócio, o que significa que uma mesma empresa pode ter diversas práticas de Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho faz parte do conjunto de práticas de GERH, que procura alinhar a gestão de pessoas com as escolhas estratégicas da organização. Realizada de forma regular, com critérios claros e baseada no desempenho passado, ela se diferencia da Gestão de Desempenho, que pode atuar de forma mais ampla, com induções de potencial, múltiplas formas de feedbacks, entre outras atividades. No contexto da arquitetura organizacional e dos sistemas de RH a Avaliação de Desempenho é a parte central da Gestão de Desempenho, um conjunto crescente de atividades consideradas críticas para a sobrevivência das organizações.

3.4. A Implementação da GERH

Na maioria dos autores da GERH, especialmente nos temas destacados anteriormente neste referencial teórico, podemos observar a preocupação, de forma implícita ou explícita, com a implementação de programas, práticas e políticas, com a ação estratégica, com o plano estratégico. Trullen et al. (2016) notavam que a implementação das práticas de GRH é cada vez mais considerada como uma das principais responsáveis pela efetividade da gestão de pessoas. Becker & Huselid (2006) em um exercício de prospectar direções para a GERH indicavam que, na procura de explicações da “caixa preta” que associa a gestão de pessoas aos resultados da organização, deveria ser dada ênfase à implementação das políticas e práticas de GRH, o que eles chamaram de “arquitetura de RH”.

Sikora & Ferris (2014) ressaltam a questão crítica da implementação da GERH, e a importância de seus atores, em especial o papel do gestor de linha para a efetividade da gestão de pessoas em reduzir a rotatividade, melhorar o desempenho no cargo e a percepção de justiça na organização. E também nessa direção Trullen et al. (2016) apontam que o departamento de RH tem um papel relevante no apoio aos gestores de linha nos processos de implementação e execução de políticas e práticas de GRH.

A implementação de práticas é uma preocupação dos mais diversos campos de estudo como agronomia, medicina e administração (Fixsen, Blase, Naoom, & Wallace, 2009).

Em geral suas definições são bastante genéricas, como a de DeGroff & Cargo (2009), para quem a implementação de uma prática seria a realização de uma série de atividades praticadas numa organização, por meio de seus atores e influenciadas por aspectos de seu contexto interno e externo.

Especificamente no caso da implementação de práticas de GRH, Fixsen et al. (2005) a consideram como um conjunto de atividades planejadas, como dimensões conhecidas para realizar uma atividade ou um programa relacionado à gestão de pessoas. Para conhecer e aprofundar os estudos sobre o tema implementação de práticas de GRH, foi realizada uma revisão bibliográfica de artigos publicados recentemente nos principais journals da GRH.

3.4.1. Revisão da bibliografia recente sobre Implementação

Para maior clareza e compreensão sobre o estado da arte sobre o tema Implementação na GRH foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática que identificou, classificou e analisou artigos publicados sobre a implementação de políticas e práticas de GRH no período de 2008 a 2018, através da ferramenta Web of Science (WOS). Foram consultados os principais *journals* especializados na publicação de artigos acadêmicos em gestão de recursos humanos (com fator de impacto acima de 1,4 na Incites).

A partir das palavras-chave “implement” e “human resource”, chegou-se a um total de 100 artigos publicados sobre o tema nesse período. Uma primeira análise desse conjunto de artigos mostra que, ano a ano, vem crescendo o número de publicações tratando do tema, assim como o número de citações referentes a estes artigos.

A primeira distinção entre os artigos selecionados no processo, importante nas revisões bibliográficas, foi na identificação dos artigos teóricos e dos empíricos. Esta distinção, feita pela leitura dos *abstracts*, considerou os artigos teóricos tanto aqueles que fazem as revisões de literatura sobre práticas de GRH, como aqueles que analisam o assunto a partir de outros estudos publicados, sem envolver nenhuma outra forma de trabalho de campo ou consulta a alguma base de dados. Os temas tratados nos artigos teóricos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Revisão Bibliográfica - Temas abordados nos artigos teóricos

Temas	No. artigos
Trabalhos ligados à sustentabilidade ambiental/social	4
Implementação de sistemas de RH / e-HRM	3
GRH e abordagens de liderança	2
GERH e desempenho organizacional	2
Inovação na GRH	2
Outros temas	8
Total de artigos teóricos	21

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma complementar, foram classificados como artigos empíricos aqueles que envolviam a coleta de informações de instituições e organizações, seus prepostos, gestores de linha ou empregados, através de estudos de casos, *surveys* e consultas a bases de dados, entre outros, apresentados por temas na Tabela 2. Não foi feita nenhuma diferenciação entre os artigos empíricos que buscavam a comprovação de teorias existentes ou aqueles que tentavam confirmar a validade de teorias propostas pelo próprio artigo. Com base nessas definições chegou-se a 79 artigos com estudos empíricos e 21 artigos de cunho teórico.

Tabela 2 – Revisão Bibliográfica - Temas pesquisados nos artigos com trabalhos empíricos

Temas pesquisadas	No. artigos
Práticas de GRH em geral / conjunto de práticas	20
HPWS/HIWS	10
Liderança / trabalho em equipe	7
Avaliação de desempenho / Gestão de Talentos	6
E-HRM	4
Práticas de GRH Inovadoras	4
GERH	4
Bem-estar / benefícios	3
Treinamento	2
Remuneração	2
Relações Trabalhistas	2
Influência dos especialistas de RH	2
Práticas associadas ao Comprometimento	2
Outras práticas	11
Total	79

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os trabalhos empíricos, destaca-se que em 19 deles foram discutidos aspectos de papéis de atores organizacionais na gestão de pessoas em organizações, com enfoque principal nos gestores de linha e nos profissionais da área de RH. Em termos de metodologia utilizada, as mais frequentes foram as pesquisas quantitativas utilizando questionários (26) e os estudos de caso qualitativos (24).

Em seguida, ainda pela leitura dos *abstracts*, notou-se que poderiam ser classificados em dois grupos. No primeiro grupo, com 48 artigos, foram alocados os trabalhos que, embora tratassem de implementação, analisavam práticas já implementadas, sem trazer elementos que permitissem estudar o processo de implementação, suas diversas etapas, seus participantes e eventualmente os resultados pretendidos. A maior parte deles discute problemas ou virtudes que podem ter se originado da implementação e trazem recomendações para futuros processos.

No segundo grupo, com 31 artigos, foram alocados aqueles os artigos que tratam mais especificamente do processo de implementação das práticas de GRH, de suas variáveis, seus atores e etapas, objetivos pretendidos, entre outras perspectivas. Foram esses os trabalhos que interessavam mais nesta revisão e que foram lidos integralmente. Procurou-se com isso aprofundar o conhecimento sobre como o tema está sendo discutido, qual o seu planejamento e as pretensões da organização (Parry & Tyson, 2011), em qual contexto se deu sua realização (Wei, Liu, Zhang, & Chiu, 2008) ou como foi a implementação em seus diversos momentos (Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010).

Em relação aos temas tratados, notou-se uma maior frequência em dois tipos de estudos. No primeiro deles temos o tema da convergência ou divergência de práticas de gestão de pessoas, especialmente de empresas multinacionais, tratadas a partir de referências de um país específico, sede da matriz ou da filial (Latukha, 2015; Dalton & Druker, 2012; Gu & Nolan, 2017; Rhodes, Walsh, & Lok, 2008; Tüselmann, Allen, & McDonald, 2015; Mellahi, Frynas, & Collings, 2016). Em comum, esses artigos discutem uma questão frequente de organizações que operam em muitos países e procuram adotar práticas de gestão de pessoas corporativas únicas em contextos institucionais diversos. O segundo tipo frequente de estudo, encontrado nos artigos selecionados, é o que discute os papéis dos gestores de linha e a sua influência direta na equipe (Vermeeren, 2014; López-Cotarelo, 2018), sua relação com os especialistas de RH (García-Carbonell, Martín-Alcázar, & Sánchez-Gardey, 2016; Bondarouk, Looise, & Lempsink, 2009).

Nesses 31 artigos nota-se que houve, uma evolução consistente nas metodologias adotadas pelas pesquisas a respeito da questão implementação, mas essa área de

estudos está longe ainda de se considerar consolidada. Os mais recentes já se utilizam de múltiplas fontes de informação para avaliar os processos e práticas de gestão de pessoas nas organizações, como recomendavam os críticos destes estudos, distinguindo práticas pretendidas de práticas implementadas (Khilji & Wang, 2006; Nishii & Wright, 2007).

Mas as definições constitutivas e operacionais do conceito “implementação” são ainda pouco claras e nada consensuais entre os autores, com apenas quatro artigos investindo na conceituação do termo implementação, sendo que nenhuma foi coincidente. Essa indefinição conceitual dificulta resultados mais conclusivos sobre as razões da efetividade ou não efetividade destes processos e torna a área de estudos pouco cumulativa, já que a base dos trabalhos não é clara. Também com relação à efetividade da implementação de uma prática há pouca clareza em como fazer essa avaliação e sete dos artigos trouxeram referências nessa direção. Esses dois aspectos críticos serão desenvolvidos a seguir.

Dado o expressivo número de trabalhos que se concentram na adequação das práticas de GRH, tanto ao contexto externo, como às circunstâncias internas da organização fica-se com a impressão de que no mundo real, mesmo as melhores práticas estão em busca de um melhor ajuste. Ou seja, como defendem as teorias contingenciais ou contextuais de gestão estratégica de RH (Martín-Alcázar et al., 2005) o aspecto crítico da implementação e da efetividade das políticas e práticas da GRH é a capacidade de adaptá-las aos fatores organizacionais e contextuais do cenário em que se pretende introduzi-las.

3.4.2. As definições sobre implementação

A ausência de definições constitutivas e operacionais sobre a implementação de políticas e práticas de GRH revelou-se um aspecto problemático do campo de estudo. A palavra é amplamente utilizada em múltiplas situações, com o objetivo de reconhecer que algo foi posto em prática. No caso de trabalhos científicos isso pode colocar em dúvida a clareza ou o próprio estudo. Firestone (1987) já apontava o risco do uso de

termos do dia a dia que são ricos em significados, recomendando que, na linguagem acadêmica, fossem clarificados em nome da precisão.

Para Martins & Pelissaro (2005; p.78) o pesquisador “deve explicar com clareza e precisão o que significam os principais termos, conceitos, definições e constructos (ou construtos) que estão sendo adotados e utilizados no estudo que realizam. A ausência desse procedimento pode comprometer a validade e a confiabilidade dos achados da pesquisa ou dos resultados do trabalho concluído, causando contradições e sobreposição de explicações dos resultados encontrados, bem como de possíveis aplicações”. Creswell (2009, p.68) também sugere que os termos utilizados em um estudo sejam definidos logo que surgem no texto “para que o leitor não prossiga na leitura da proposta operando com um conjunto de definições e descubra, mais adiante, que o autor está usando um conjunto diferente”.

Em um artigo recente Mirfakhar, Trullen, & Valverde (2018) mostraram que pode-se abordar a implementação como um processo ou como um resultado, em permanente mudança ou com princípio meio e fim, assim como também pode-se falar de múltiplos responsáveis por suas etapas ou visualizar um único ator ou grupo de atores. É uma questão reconhecida como merecedora de atenção há algum tempo dada a sua relevância para a GRH (Gratton & Truss, 2003). E a falta de clareza ao tratar do tema traz dificuldades para se construir um conjunto coerente de trabalhos, levando à fragmentação do tema (Mirfakhar et al., 2018).

Guest & Bos-Nehles (2013) elaboraram uma estrutura conceitual da implementação da GERH, adotada neste estudo para avaliar o processo de implementação de práticas de GRH nas organizações pesquisadas. O *framework* é composto por três dimensões principais: (1) o processo de implementação em quatro etapas – (a) a decisão de implantar uma prática ou Sistema de RH, (b) seu desenho e adequação, (c) sua implantação e (d) a avaliação da qualidade do processo; (2) os atores, seus papéis e responsabilidades nesse processo e (3) quem estaria encarregado de avaliar sua efetividade.

Além disso o modelo considera aspectos de contexto da organização, tanto os internos como os externos. Os autores destacam a importância dos atores envolvidos em cada

etapa, tanto os responsáveis pelas ações como os pela avaliação, que pode idealmente ser feita por múltiplos *stakeholders*, levando em conta o viés dos afetados pelas práticas implementadas ou pela perspectiva da alta direção. A implementação da GERH é indicada pelas referências levantadas como um processo crítico da efetividade da gestão de pessoas e os atores envolvidos, em especial a alta direção, são apontados como os responsáveis pelo seu sucesso.

Em editorial de uma publicação especial dedicada ao tema implementação, Bondarouk, Trullen, & Valverde (2018) notam tanto a ausência de definições como a falta de consenso sobre ele, e sugerem uma:

“A implementação da GRH é o processo de tradução no qual as práticas de GRH são incorporadas na rotina organizacional por profissionais de RH, gestores de linha e empregados, através do desenho, introdução, aplicação, experiência e percepção, assim como também avaliação subsequente, redesenho e reintrodução dessas práticas de GRH.”(Bondarouk et al., 2018; p:2996).

Esta definição, adotada neste estudo, é bastante alinhada às etapas cita os atores organizacionais do modelo proposto por Guest & Bos-Nehles (2013b) e reproduz a dinâmica circular do processo, que se renova a cada realização.

3.4.3. A efetividade e outros aspectos da Implementação

A questão da efetividade de uma prática também é um tema controverso. Para Guest & Bos-Nehles (2013) uma implementação efetiva da GERH é aquela que resulta na adequação entre a arquitetura de RH definida pela organização e suas escolhas estratégicas. Boudreau & Ramstad (1999) ressaltam a necessidade de se utilizar métricas para avaliar as ações implementadas de GRH e quais seriam seus impactos nos resultados para o campo de estudos da GERH poder avançar. Já Khilji & Wang (2006) em seu estudo concluíram que a implantação consistente de práticas de gestão de pessoas está positivamente associada à satisfação, ao desempenho dos empregados e ao desempenho organizacional e que os estudos que falharam nessa associação não conseguiram distinguir entre as práticas de GRH pretendidas e aquelas implementadas.

Um expressivo número de trabalhos se concentrou no tema. Gratton & Truss (2003) elaboraram um modelo em três dimensões para avaliar as estratégias de gestão de pessoas implementadas pelas organizações. O modelo é composto pela verificação do

alinhamento vertical – se a estratégia de GRH está alinhada com a estratégia de negócio, do **alinhamento horizontal** – entre as diversas práticas de GRH por toda a organização, e da **implementação** – o grau de efetivação das políticas e práticas pelas experiências dos empregados e pelos comportamentos e valores dos gestores de linha. Essa dimensão de implementação requer um esforço e acompanhamento permanente em todos os níveis gerenciais.

Na revisão sistemática da bibliografia realizada sobre o tema implementação e descrita anteriormente, foram encontrados sete trabalhos que tratam de implementação e trazem uma explicação sobre os processos desejados e aqueles obtidos, definindo se a implementação foi bem-sucedida ou não. Chow (2012) define como bem-sucedida a implementação de uma prática que obtém os resultados para os quais ela foi planejada. De forma semelhante, Trullen et al. (2016) indicam que uma implementação é bem sucedida quando as práticas desenhadas por constituintes designados pela organização atingem seus objetivos e foi realizada da forma pretendida, pelos colaboradores que intencionava atingir. Para Gilbert et al. (2015) o gestor de linha é o responsável pela efetividade da implementação de uma prática, que é obtida pelo atendimento das necessidades da organização e das pessoas que ali trabalham. Em seu artigo Piening et al. (2014; p.552) descrevem o que são práticas pretendidas (“aquelas que podem ser derivadas de uma estratégia de GRH”) e práticas implementadas (“aquelas que objetivamente existem (são usadas) em uma organização”).

A partir dessas múltiplas referências procurou-se elaborar uma definição para a implementação efetiva de uma prática de GRH. O primeiro aspecto a ser considerado, por definição, é se a prática percebida é igual à pretendida pela organização (Khilji & Wang, 2006). Além da resposta comportamental estar ligada à sua percepção, se ela é diferente da planejada pela organização a implementação não poderia ser considerada bem sucedida. Para avaliar essa similaridade propõe-se uma adaptação do referencial de Bowen & Ostroff (2004b), que associa a percepção dos colaboradores à visibilidade da prática, à sua compreensibilidade, atribuindo-lhe legitimidade e distinguindo a sua relevância na gestão de pessoas.

O segundo aspecto de uma implementação bem sucedida está associado aos objetivos que o colaborador atribui àquela prática. O modelo é dado pelo trabalho de Nishii et al.

(2008) que caracteriza alguns dos objetivos percebidos como positivos, neutros ou negativos. Usando essas duas dimensões, ainda se encontram algumas considerações na literatura. Trullen et al. (2016) apontam que não se pode considerar uma implementação efetiva se ela foi realizada de forma parcial ou incompleta na organização. E Aguinis (2013; p.8) pondera que uma prática não precisa agradar os colaboradores, mas a insatisfação com ela, retratada em turnover, informações incorretas, baixa autoestima, conflitos e baixa motivação, é uma indicação de que a implementação não foi efetiva. Brown, Hyatt, & Benson (2010), estudando o tema em organizações públicas, apontaram que quando os colaboradores percebem que a qualidade da prática de Avaliação de Desempenho é baixa, há uma maior insatisfação com o trabalho, menor comprometimento com a organização e um aumento da intenção de demissão voluntária.

Em resumo, serão considerados quatro aspectos para admitir-se como efetiva a implementação de uma prática de avaliação de desempenho, conforme apresentado no Quadro 1: (1) similaridade entre a prática pretendida e a percebida pelos colaboradores, atribuições positivas aos objetivos da prática, realização pelos colaboradores e áreas pretendidas e ausência de elementos de insatisfação generalizados.

Quadro 1 - Referências utilizadas para determinar a efetividade de práticas de RH

Fator de efetividade da implementação	Referências
Práticas pretendidas similares às práticas percebidas	Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). "Intended" and "implemented" HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 17(7), 1171–1189.
Constructo para a percepção dos colaboradores	Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). UNDERSTANDING HRM-FIRM PERFORMANCE LINKAGES : THE ROLE OF THE " STRENGTH " OF THE HRM SYSTEM. <i>Academy of Management Review</i> , 29(2), 203–221.
Atribuições positivas aos objetivos da prática	Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the " Why " of HR Practices : Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors , and Customer Satisfaction (CAHRS Working Paper Series).
Realização integral	Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. <i>Human Resource Management Journal</i> , 26(4), 449–470.
Ausência de insatisfação generalizada	Aguinis, H. (2013). <i>Performance Management (Third Edit)</i> . Pearson.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.4. Revisão do tema implementação no Brasil

Complementando a revisão sistemática da bibliografia internacional sobre o tema implementação de práticas de Recursos Humanos, foi realizado um trabalho semelhante em relação às publicações acadêmicas brasileiras. Foram selecionadas, como apresentado na Tabela 3, todas as publicações classificadas pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior como A1 e A2 e algumas classificadas como B1, voltadas para o tema Administração e Negócios. O período definido para a busca de artigos foi de 10 anos, de 2009 a 2018. A pesquisa utilizou os termos “recursos humanos” e “gestão de pessoas” nos mecanismos de busca das publicações selecionadas para localizar os artigos que envolviam as práticas de GRH. No período estabelecido foram encontrados 417 artigos sobre o tema.

A partir das leituras dos títulos dos artigos, e quando necessário de seus *abstracts*, foram localizados 8 artigos tratando especificamente do tema implementação de políticas e práticas de GRH, que foram lidos integralmente. O critério utilizado foi o mesmo da revisão da literatura internacional, os artigos de interesse do trabalho discutiam aspectos do processo de implementação de práticas de gestão de pessoas.

Tabela 3 - Journals nacionais utilizados na revisão sistemática da bibliografia

Publicação	Total Artigos	Artigos Implementação
Brazilian Administration Review (BAR)	5	0
Brazilian Business Review (BBR)	7	1
Cadernos EBAPE	31	1
Organizações e Sociedade (O&S)	21	1
Read – Revista Eletrônica de Administração	66	1
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	29	1
Revista de Administração de Empresas (RAE)	4	0
Revista de Administração Mackenzie (RAM)	12	1
Revista de Administração Pública	11	0
Revista de Administração USP / RAUSP	107	0
Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN)	25	1
Revista de Gestão – USP (REGGE)	99	1
Total	417	8

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos 8 trabalhos publicados, três tratam do tema implementação de “*Balanced Score Card*” (Filgueiras, Barros, & Gomes, 2010; Malacarne, Balassiano, & Nossa, 2016; Quesado, Guzman, & Rodrigues, 2014), uma ferramenta de gestão que associa o

planejamento estratégico da organização com a atribuição, mensuração e avaliação de objetivos individuais. Um desses estudos refere-se a um trabalho realizado em Portugal, com os autores buscando elementos do processo decisório da implementação da prática (Quesado et al., 2014). Nesse, assim como nos outros dois que realizaram estudos de casos sobre a implementação dessa prática em organizações nacionais (Filgueiras et al., 2010; Malacarne et al., 2016), não foram encontradas definições para o termo “implementação”, nem para sua efetividade, ainda que haja discussões de atores, etapas e prescrições de ações.

Outros dois artigos selecionados tratam da implementação de práticas de diversidade, mais especificamente de inclusão de pessoas com deficiências (PCDs) nas organizações (Assis & Carvalho-Freitas, 2014; Miranda & Carvalho, 2016), tema de interesse crescente a partir da instituição de cotas de colaboradores com essas características. Os autores discutem em profundidade o alcance e os efeitos da adoção dessas práticas, mas também não observam o processo de implementação ou qualificam sua efetividade com conceitos definidos. Dos três artigos restantes, um trata do aspecto teórico da ação dos líderes na implementação da GERH (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017), outra trata da implementação de mudanças organizacionais (Borges, 2009) enquanto o último faz uma avaliação da implementação da gestão por competências em uma organização depois de dez anos (Munck, Munck, & Souza, 2011).

O artigo de Borges (2009) trabalha com a implementação no contexto de mudança organizacional e a referência utilizada é a de Wood Jr., Curado, & Campos (1994) mais ampla do que a de implementação uma vez que trata de qualquer transformação no contexto organizacional. Já o artigo de Munck et al. (2011) trata da avaliação da implementação da prática de gestão por competências em uma grande organização. No trabalho tanto a prática como a avaliação dela são cuidadosamente conceituados e definidos, com as descrições dos papéis dos atores organizacionais.

Como apresentado, assim como a produção internacional, as publicações nacionais envolvendo o tema implementação de práticas de GRH não avançam na questão conceitual ao tratar da prática e de sua efetividade. E, ao contrário da produção internacional do tema, que é crescente, ainda são escassos os estudos em termos

absolutos assim como em termos relativos, frente a produção de conteúdo em gestão de pessoas.

3.5. Dinâmica de papéis

Como a proposta deste estudo é investigar e analisar a implementação de práticas de GERH, deve-se tratar dos papéis dos diversos atores envolvidos e torna-se necessário o suporte teórico e conceitual da teoria dos papéis. Papéis são comumente definidos como os comportamentos esperados de uma pessoa que ocupa uma determinada posição social (Biddle, 1986). No contexto das organizações, elas mesmas podem ser percebidas como um conjunto de papéis relacionados (Simon, 1991) e dentro de suas funções, a GRH e o Sistema de RH, com suas políticas e práticas disseminadas por todas as suas atividades trazem expectativas a respeito dos atores da GERH, delineando papéis para sua atuação.

A teoria dos papéis contextualiza e traz discussões relevantes para este estudo, como a ambiguidade de papéis e o conflito de papéis que são um ponto crítico de tensões na GRH, envolvendo os múltiplos atores da gestão de pessoas – os empregados, o especialista de RH, o gestor de linha, a alta direção e o CEO. Muito já se explorou nesse tema, em particular as relações e funções divididas entre o especialista de RH e o gestor de linha.

3.5.1. Conceito de papel

O conceito de papel é um dos mais utilizados nas ciências sociais, atravessando a psicologia social, a sociologia e a antropologia. Para Biddle (1986) a teoria dos papéis trata de um dos aspectos mais importantes da vida social, os padrões característicos de comportamento esperados das pessoas, a partir de suas posições sociais ou situações específicas. Cada pessoa, assim como os outros, têm expectativas sobre o seu próprio comportamento. Esses estudos, como podemos observar pelos termos utilizados, surgem como metáfora do teatro, onde personagens representados por atores têm um papel, com uma determinada participação, falas e ações que se repetem e que são previsíveis em um roteiro. As expectativas de papel que as pessoas têm e que são

compartilhadas produzem um consenso social, que é a base da estrutura e da cultura social (Eagly & Wood, 2011).

Nesse sentido, os trabalhos sobre papéis se preocupam com comportamentos sociais padronizados e característicos, identidades sociais, roteiros e expectativas, que são compartilhadas pelos participantes de uma determinada situação. O conceito de papel permite conectar e analisar o indivíduo ao seu contexto social (Eagly & Wood, 2011). Biddle (1986) reconhece que, embora existam várias versões para delimitar o campo de estudos, há convergência no reconhecimento de que as expectativas das pessoas são os maiores geradores de papéis, que essas expectativas decorrem da experiência e que as pessoas têm consciência de suas próprias expectativas.

O autor identifica cinco perspectivas diferentes ao tratar de papéis: a **funcional, simbólica interacionista, estrutural, organizacional e cognitiva**, cada uma com suas características. Em comum, todas as linhas pressupõem que as expectativas são as grandes geradoras dos papéis, dada uma posição social.

A teoria do papel **funcional** trabalha com os comportamentos característicos associados à posição social que uma pessoa ocupa em um determinado sistema social estável. As expectativas compartilhadas determinam e explicam os comportamentos dos papéis. Já a **simbólica interacionista** tem foco no papel de atores individuais, que evolui com a interação social a partir de diferentes processos cognitivos, através dos quais os atores envolvidos entendem e interpretam os seus comportamentos. Na teoria do papel **estrutural**, a base é a estrutura social, que tem um conjunto de posições sociais que compartilham os mesmos padrões de comportamento, com ênfase maior no ambiente do que no indivíduo. Gerando o maior volume de pesquisas temos a perspectiva **organizacional**, que foi originalmente concebida para sistemas sociais hierárquicos, orientados para atividades e planejados. Os papéis estão, nessa teoria, associados a posições sociais identificáveis e criados por expectativas normativas, que podem variar de acordo com os indivíduos e as organizações. A teoria **cognitiva** foca nas relações entre as expectativas do papel e os comportamentos. Este estudo se insere, dada sua natureza, na perspectiva organizacional onde os papéis funcionam como fronteiras entre os indivíduos e as organizações, assim como também representam as expectativas mútuas na relação que se estabelece (Schuler, Aldag, & Brief, 1977).

3.5.2. Os principais conceitos sobre papéis

Segundo Biddle (1986) a teoria de papéis tem quatro conceitos chave: **consenso**, **conformidade**, **conflito de papel**, **atribuição de papel**. O **consenso** diz respeito à concordância das expectativas de várias pessoas sobre um papel. **Conformidade** é a adequação a um determinado padrão de comportamento a um conjunto de expectativas, que pode ser dada por normas, crenças ou preferências. **Conflito de papel** é definido como o surgimento concomitante de duas ou mais expectativas incompatíveis de comportamento para uma pessoa. Embora seja um dos mais estudados, o conflito de papel tem outras variações em sistemas sociais como a ambiguidade de papel (quando as expectativas são incompletas ou insuficientes para guiar o comportamento), a má integração de papel (quando os papéis não se harmonizam) e a sobrecarga de papel (quando existem muitas expectativas pesando sobre um determinado papel). E **atribuição de papel** dá atenção à importância na atribuição de expectativas ao papel do outro nas interações sociais, seja na acurácia dessa atribuição (o papel atribuído coincide com as características pessoais do indivíduo a quem elas são atribuídas), seja na sofisticação (a presunção das expectativas que o indivíduo a quem atribuímos um papel tem sobre os outros ao seu redor).

3.5.3. Conflito e ambiguidade de papéis nas organizações

Rizzo, House, & Lirtzman (1970) apontam que entre os pilares da teoria clássica das organizações estão os princípios da cadeia de comando e da unidade de comando. A cadeia de comando é a presunção de que as relações são hierárquicas e que tem uma clara e única fonte de autoridade que começa no topo da organização, enquanto a unidade de comando determina que um empregado só recebe suas orientações de um único superior. O conflito de papéis surge quando essas premissas não são seguidas e há atribuições ou expectativas para um determinado papel que incompatíveis entre si (Schuler et al., 1977), assim como a ambiguidade de papéis surge quando não há clareza sobre o que é esperado, sobre a forma de avaliação e sobre os limites da autoridade de um empregado (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Em ambos os casos, há

componentes subjetivos e, tanto a organização como o indivíduo tendem a ficar insatisfeitos com a situação.

Se falta de formalização dos papéis é uma das principais causas do conflito e da ambiguidade, Griffin, Neal, & Parker (2007) indicam que a incerteza determina se um papel profissional pode ser formalizado ou emergiria através de um comportamento proativo e adaptativo. E com as rápidas mudanças no ambiente, com a crescente interdependência e incerteza dos sistemas de trabalho, os cargos têm cada vez menos atribuições fixas e conhecidas. Nesse novo contexto temos abordagens diversas como o desempenho adaptativo, o desempenho contextual e a proatividade (Griffin et al., 2007). Segundo os autores, a incerteza influencia a extensão em que os papéis de trabalho podem ser formalizados e a interdependência determina a medida em que os papéis do trabalho estão incorporados em um sistema social mais amplo. Isso significa que a expectativa dos papéis dos indivíduos nas organizações é mais ampla e difusa, mais sujeita a conflitos e ambiguidades.

Jackson & Schuler (1985) fizeram uma revisão sobre as publicações sobre os temas ambiguidade de papéis e conflito de papéis, analisando criticamente esses estudos e sugerindo formas de uso desses itens como constructos de comportamento nas organizações, além de indicar direções para pesquisas futuras. Nas publicações até a data daquele estudo, foram encontradas correlações mais significativas entre o conflito e a ambiguidade de papéis associadas ao contexto organizacional do que aquelas relacionadas às características individuais de um empregado. Em uma atualização desse estudo, Tubre & Collins (2000) também constataram que a ambiguidade de papéis pode estar associada a problemas de desempenho.

Dentro do propósito deste estudo de analisar os papéis dos atores da GRH na organização, os principais conceitos de Biddle (1986) sobre papéis - consenso, conformidade, conflito de papel, atribuição de papel – explicam as tensões da atividade entre especialistas de RH e gestores de linha, descritas no início do referencial. Em grandes organizações, com muitos gestores de linha de diversos níveis, é difícil construir um consenso sobre os papéis de cada deles, em diferentes áreas e funções. Na questão da conformidade, entram as crenças e valores individuais, que trazem interpretações particulares para o papel de gestor de pessoas. Ainda na conformidade, a dinâmica do

contexto e das mudanças dentro da própria organização trazem inúmeros desafios aos padrões de comportamento estabelecidos pelos especialistas de RH. Estes pontos trazem inúmeros conflitos de papéis entre os atores e a ambiguidade para as funções de RH. Como forma de atenuar esses problemas a atribuição de papéis é uma atividade importante, na medida em que busca convergências entre as características pessoais e as responsabilidades esperadas da posição do colaborador.

3.5.4. Os atores e papéis na GRH

Brandl, Ehnert, & Bos-Nehles (2012) já salientavam que uma das principais questões envolvendo a gestão de pessoas nas organizações é que a atividade tem múltiplos atores envolvidos, os prepostos da organização de um lado e os empregados de outro. Do lado da organização temos os gestores de linha, os especialistas de RH, o executivo da área de RH, a alta direção da organização e o CEO, seu dirigente maior no ponto mais alto da estrutura hierárquica.

Brandl et al. (2012) apontam três arranjos mais comuns para as atividades de gestão de pessoas em uma organização, o clássico, o neoclássico e o moderno. No clássico as tarefas e responsabilidades seriam claramente definidas, com um departamento de RH centralizando a elaboração e implementação de políticas e programas de GRH e fiscalizando a sua execução pelos gerentes de linha. Na linha neoclássica temos uma perspectiva mais ampla e complexa, com a interdependência entre atores e áreas da organização, com o departamento de RH devolvendo ao gestor de linha parte de atribuições eventualmente centralizadas. Há uma necessidade maior de comunicação e cooperação entre especialistas de RH e gestores de linha, assim como um perfil de competências mais amplo dos dois profissionais. Na visão moderna as estruturas de gestão de pessoas são descentralizadas, fluidas e não lineares, adequadas a um ambiente de negócios em mudanças cada vez mais rápidas e complexas. A chave é a flexibilidade, com o desafio dos gestores em lidar com as inconsistências e com os dilemas da gestão de pessoas e dos negócios. Relevante destacar a conclusão do trabalho de Brewster et al. (2015), que embora aponte as limitações de seu estudo, conclui que há poucas restrições institucionais para as atribuições de papéis na GRH pelos diversos atores na organização.

3.5.4.1. O Especialista de RH

Com a evolução da área de Recursos Humanos é criada a função do especialista em RH, que deveria propor, aprovar, implementar e zelar pela manutenção das práticas e políticas de GRH (Jackson et al., 2014), seja de forma genérica ou em funções específicas, como recrutamento e seleção ou treinamento (Renwick, 2003). Como uma forma de cumprir com suas atribuições, particularmente em grandes organizações, o especialista de RH passou a estabelecer uma parceria com o gestor de linha para que este pudesse não só alcançar seus objetivos de negócios, como também estabelecer um relacionamento com os empregados da forma padronizada eventualmente pretendida pela organização (Ulrich, 1998). A partir dessa concepção, Ulrich (1998) prescreve para o especialista de RH uma atividade de múltiplos papéis envolvendo as dimensões de parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo e defensor dos empregados, numa visão até hoje predomina entre os praticantes da área.

Dada sua atuação próxima, os especialistas de RH e os gestores de linha dividem muitas das grandes questões da gestão de pessoas na organização, como as funções específicas de seleção, treinamento, avaliação de desempenho e compensação, que em cada organização pode ter configurações diferentes. Brandl et al. (2012) mostram as muitas possibilidades de arranjo das atribuições entre esses grupos profissionais. E em razão da proximidade desses agentes, autores como Caldwell (2003) e Snell, Shadur, & Wright (2000) apontam muitas fragilidades - para os especialistas de RH, que enfrentariam dificuldades em defender seu campo de conhecimento e atuação por estarem mais distantes dos clientes da organização e da linha de frente dos negócios, assim como para os gestores de linha, que podem eventualmente carecer de conhecimentos e/ou competências na gestão de pessoas.

Alguns estudos recentes mostram que vem ocorrendo a devolução de atividades relativas à gestão de RH, que teriam sido anteriormente incorporadas pela área de RH e agora estariam voltando a ser responsabilidade do gestor de linha (Whittaker & Marchington, 2003; Kulik & Bainbridge, 2006).

3.5.4.2. O dirigente da área de RH

Em grandes organizações, a área de RH e suas iniciativas são lideradas por um executivo de RH, que pode estar alocado na alta direção ou em um ponto mais baixo da hierarquia organizacional. Para Wright & Snell (2005) o executivo de RH deve contribuir para a viabilidade da organização a longo prazo integrando as necessidades dos negócios com os valores éticos – responsabilidade social, valores organizacionais e integridade individual. As atribuições desse profissional se confundem com as do especialista de RH e com as da área de RH. Kochan (2009) lista, na direção de sua legitimação social, seis grandes desafios para o executivo de RH, ao liderar a área de RH na organização. O primeiro seria criar e basear suas ações em valores e normas profissionais que equilibrem as demandas da organização, do corpo gerencial e dos empregados. Em segundo lugar viria a implementação da GERH, com boas e sustentáveis práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias organizacionais. O terceiro seria, na economia do conhecimento procurar alianças e esforços coletivos no desenvolvimento das competências organizacionais. Já o quarto desafio diz respeito a construir sistemas de trabalho baseados em conhecimentos como forma de alinhar interesses de empregados e acionistas. Em quinto lugar viria a procura do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para todos os empregados da organização, e em sexto a elaboração de sistemas de voz e participação dos empregados e a reconstrução da confiança na relação com a força de trabalho.

3.5.4.3. Os gestores de linha

O gestor de linha, o chefe direto, responsável pela gestão do trabalho e do relacionamento com o empregado é um dos principais envolvidos na GRH (Becker & Huselid, 2006). Como responsável pela entrega de um determinado resultado, espera-se que eles integrem recursos humanos, financeiros e materiais para alcançar seus objetivos. Ele é o encarregado de contratar, orientar, desenvolver e recompensar seus subordinados, alocados em um processo de trabalho, assim como também geralmente determina suas tarefas e avalia sua realização. A definição de gestor de linha pode variar de autor para autor, com alguns como Brewster et al. (2014) chamando de gestor de

linha todos os gestores que não trabalham no departamento de RH. Como uma grande organização tem muitos gestores, ela precisa alinhá-los – verticalmente, com os objetivos e estratégia estabelecida e horizontalmente, de modo que cada gestor de linha e cada empregado possam ser identificados com os valores e uma prática relativamente uniforme daquela organização (Gratton & Truss, 2003). Tanto o alinhamento vertical como o horizontal seriam realizados pelas diretrizes, políticas e programas de GRH (Trullen et al., 2016).

3.5.4.4. O alto escalão

A gestão de uma organização, especialmente de organizações complexas, raramente depende de uma única pessoa ou posição. Mais comumente se constitui uma equipe de topo, encarregada das principais funções e decisões. Hambrick & Mason (1984) evidenciaram a importância dessa alta administração para as organizações em sua teoria dos altos escalões, que associa os mais importantes resultados e as escolhas estratégicas de uma organização estão parcialmente associadas às características de seus principais gestores, como valores e processos cognitivos. Posteriormente Hambrick (2007) reconhece que a descrição gerencial (amplitude de poder) e as demandas do cargo seriam fatores moderadores da relação entre as características e experiências da alta direção e os resultados conquistados.

Geralmente encarregados da administração de grandes equipes e resultados, os gestores do alto escalão também são detentores de muitos poderes e uma larga margem de manobra em muitos aspectos da vida organizacional. Como destacam Brewster et al., (2014; p.578) “ é difícil de ver como os gestores, as pessoas que são as responsáveis por conseguir que as coisas sejam feitas por outras pessoas, não poderiam ter responsabilidades de GRH”. Por seu poder influência, os gestores de alto escalão são envolvidos e participam da aprovação e implementação das políticas e práticas de GRH – podendo facilitar ou dificultar sua implementação. Em especial, suas ações afetam fortemente como essas práticas são percebidas pelos empregados – seja pelo seu empenho e envolvimento no processo, seja pela avaliação subjetiva de quais são suas intenções com a implementação dessas práticas.

Esses atores da alta direção da organização, representam um grupo de empregados diferentes dos demais (Lo & Fu, 2016). Com competências, informações e poder de decisão podem fazer valer seus próprios interesses contra os da organização e de seus acionistas e são objeto de estudos específicos nos estudos organizacionais (Coff, 1999).

Para Hiller & Beaudesne (2013) os três grandes impactos que a alta direção têm em uma organização estão no campo da estratégia, da cultura e do desempenho. Estudando esses impactos na cultura organizacional Berson, Oreg, & Dvir (2008) associaram os valores individuais desses executivos à traços da cultura de suas organizações, como burocracia, inovação e benevolência, que influenciaram indicadores de resultados importantes como crescimento de vendas e também na satisfação de seus colaboradores. Também nessa linha, Dean Jr. & Sharfman (1996) sinalizam que a forma como são estruturados os processos de tomada de decisões estratégicas pelos executivos de uma organização afetam a efetividade dessas decisões.

Hansen & Kahnweiler (1995) em seu estudo sobre papéis ocupacionais reforçaram que a visão diferente da alta direção e de profissionais de RH se constitui numa fonte de tensão e que o alinhamento da visão sobre o comportamento esperado da força de trabalho é fundamental na implementação de políticas de GRH. E Martell & Carroll (1995) reforçam que as práticas de GRH adotadas pela alta direção estão associadas ao desempenho estratégico de suas unidades de negócios. Hiller & Beaudesne (2013) perguntam “então os altos executivos importam? Sim. Eles são o único fator importante na determinação dos resultados organizacionais? Certamente não. Indústria, momentum, patentes, condições macroeconômicas e muitos outros fatores são determinantes dos resultados de uma organização, e a latitude possível de ação pode ser significativamente restringida”.

3.5.4.5. O CEO (diretor geral, presidente)

O título do dirigente maior pode variar de organização para organização, de país para país - em alguns lugares é o Presidente, mas também pode ser o Diretor Geral, Gerente Geral, o Superintendente ou o *Chief Executive Officer*, termo mais conhecido pelo seu acrônimo CEO. O seu papel varia também, em função do contexto nacional, ramo de

atividade, entre outros aspectos. Mas, especialmente nas organizações ocidentais há uma certa mística em torno dos CEOs – eles podem ser celebrados ou culpados como os únicos responsáveis pelos resultados das organizações que lideram – mas nem sempre, para o bem ou para o mal, eles têm toda essa responsabilidade (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). Há muitos dos estudos envolvendo o CEO, sendo que uma grande parte deles dizem respeito ao seu relacionamento com o conselho de administração, modelos de governança e alinhamento da remuneração com o ganho dos acionistas (Boyd, 1995). Mas temos cada vez mais trabalhos explorando a influência, o papel e os limites da atuação desse profissional. Segundo O'Reilly et al. (2010) as discussões são controversas, com autores valorizando as lideranças por seu papel de tomada de decisões enquanto outros enxergam seu papel como irrelevante, dados os limites e controles estabelecidos pelas organizações e pelo contexto institucional.

A primeira descrição das funções executivas veio de Chester Barnard (1938), descrevendo que a motivação dos empregados de uma organização em prol de um objetivo comum e a coordenação e manutenção dos processos de trabalho eram os principais objetivos dos dirigentes. H. Mintzberg (1973) cita dez principais funções para o CEO – figura de proa, ligação, liderança, monitoramento, disseminador, porta-voz, empreendedor, gerenciador de conflitos, alocador de recursos e negociador, mas Hiller & Beauchesne (2013) apontam que, dentro dessas funções, há alguns fatores característicos da atividade do CEO. O primeiro seria sua responsabilidade em definir a estratégia geral da organização, em segundo lugar trabalhar na ampliação de fronteiras e no relacionamento externo com os stakeholders, em terceiro tem responsabilidade na criação de sistemas e processos internos de gestão, em quarto em tornar claro para toda a organização quais são o direcionamento estratégico, a visão e os princípios que devem orientar as ações e, por último, o componente simbólico, onde a presença, as palavras e as ações trazem sentido para toda a organização.

Com funções e responsabilidades amplas e genéricas, o papel do CEO também está sujeito a falta de clareza e contradições. Estudos como Hofstede & Minkov, (1991), Shenkar & Zeira (1992) e Katz & Kahn (1978) apontam conflitos e ambiguidade de papéis na função do CEO. Shivers-Blackwell (2004) indicam que também de acordo com sua personalidade, os líderes podem ter diferentes interpretações sobre o seu papel na

organização. Da perspectiva da identidade organizacional, Golden-Biddle & Rao (1997) sugerem que é essa identidade, criada a partir das crenças fundamentais e compartilhadas de uma organização, que influencia a atuação do CEO, a partir da criação do seu papel e atribuições e moldando sua relação com seus superiores e com sua equipe de executivos.

Uma das primeiras atribuições de gestão de pessoas do CEO é formar sua equipe de gestores, que se tiverem as competências certas e estiverem motivados, podem ser de grande impacto no desempenho da organização (Martell & Carroll, 1995). Além dessa função específica, a literatura da GERH traz definições para o papel do CEO tanto no suporte da área de RH, como no apoio e valorização das práticas e políticas de GRH. No caso da área de RH, a principal questão apontada é a necessidade do apoio político para a área de RH, eventualmente fragilizada pelas tensões da atividade e pelo conflito de papéis (Snell et al., 2000). Brandl & Pohler (2010) afirmam que é indiscutível a importância do CEO para a área de RH e suas atividades, com suas atitudes valorizando ou restringindo o escopo e a influência da área. Esse apoio político se dá de forma mais visível pela posição dada o principal executivo da área de RH na hierarquia da organização. Além disso, Boselie (2009) ressalta que a atitude do CEO é fundamental tanto para a valorização da área de RH, como da própria atividade de gestão de pessoas na organização.

Uma das tensões da GRH é o conflito e a ambiguidade de papéis, questão que tem na relação gestor de linha e especialista de RH e na distribuição de responsabilidades e autoridade seu ponto mais evidente. Isso traz para a maior posição na hierarquia da organização o encargo de orquestrar papéis na gestão de pessoas e minimizar o impacto dessas ocorrências. Como reforçam Link & Müller (2015), essas ambiguidades e tensões são o núcleo das atividades de gestão de pessoas e gerir adequadamente os conflitos é um dos grandes desafios da função do CEO. Segundo Chadwick, Super, & Kwon (2015) para um sistema de GERH ser efetivo ele precisa contar com o engajamento de gestores de todos os níveis. Esses autores constataram que a orquestração do CEO é fundamental para esse engajamento, desde a alta administração passando pelos gestores de linha e pela área de RH. No caso das práticas individuais de GRH, o apoio do CEO é apontado como um fator moderador entre a gestão de pessoas e o desempenho da organização

(Becker & Huselid, 1998) e foram demandados mais estudos para verificar a influência da atuação nesse profissional na GRH (Becker & Gerhart, 1996).

Rhee, Zhao, & Kim (2014) constataram o efeito positivo do suporte do CEO para as práticas de GRH nos resultados de uma amostra de empresas chinesas. Esse suporte pode se dar em duas vertentes principais. A primeira é no alinhamento e compreensão das políticas e práticas de GRH dentro da organização, entre os seus gestores e especialmente dentro da alta direção. As organizações tem muitos níveis de liderança e o sucesso na implementação de ações estratégicas, inclusive as da GRH, depende do alinhamento e da consistência das ações nesses diversos níveis (O'Reilly et al., 2010), que começam com o CEO da organização. Para Chadwick et al. (2015) a GRH só conseguiria ser efetiva com o envolvimento de todos os gestores da empresa, organizados e orquestrados pela alta direção.

Em uma pesquisa sobre a ligação entre a GRH e o desempenho das organizações Purcell & Hutchinson (2014) observaram a qualidade da liderança e a satisfação em relação às práticas de GRH influenciam no comprometimento dos colaboradores e no seu comportamento. Com relação à qualidade da liderança, Pfeffer (2007) escreve que uma das razões para uma organização adotar práticas de GRH ineficazes estaria ligada diretamente com a alta direção, CEO e seus subordinados, que utilizaria conceitos pessoais e equivocados na GRH. Segundo o autor, esse é principal motivo não só da adoção, como da insistência em mantê-las mesmo com a evidência de pobres resultados.

Na segunda vertente, temos o apoio à sua implementação e execução, tanto no caso das práticas individuais, como também, e principalmente no caso do Sistema de RH praticado pela organização. O'Reilly et al. (2010) afirmam que, no caso de implantação da estratégia, o apoio e direcionamento de uma liderança mais sênior poderia compensar lideranças menos efetivas em níveis inferiores da hierarquia. Guest & Bos-Nehles (2013) discutem o papel do Gestor de Linha na implementação de práticas de GERH, que pode adotar ou não em sua área práticas de GRH implementadas pela organização, de acordo com seu julgamento e com suas prioridades. Sua decisão pode ser influenciada pelas pressões, em especial as do CEO e da alta direção da organização.

Nishii et al. (2008) afirmam que as razões que os colaboradores supõem que a alta direção tem para a adoção de políticas e práticas de GRH em uma determinada organização afetam o comportamento desses colaboradores e, conseqüentemente o seu desempenho.

Da mesma forma, Luque, Washburn, Waldman, & House (2008) associam um esforço extra de colaboradores de uma organização a partir da percepção dos valores de seu CEO. Sheehan et al. (2007) concluíram a partir de sua pesquisa com mais de 400 empresas australianas que o apoio do CEO é mais importante para a efetividade das políticas e práticas de GRH e tem mais perspectivas de afetar o desempenho, do que o líder da área de RH ocupar uma posição na alta direção da empresa.

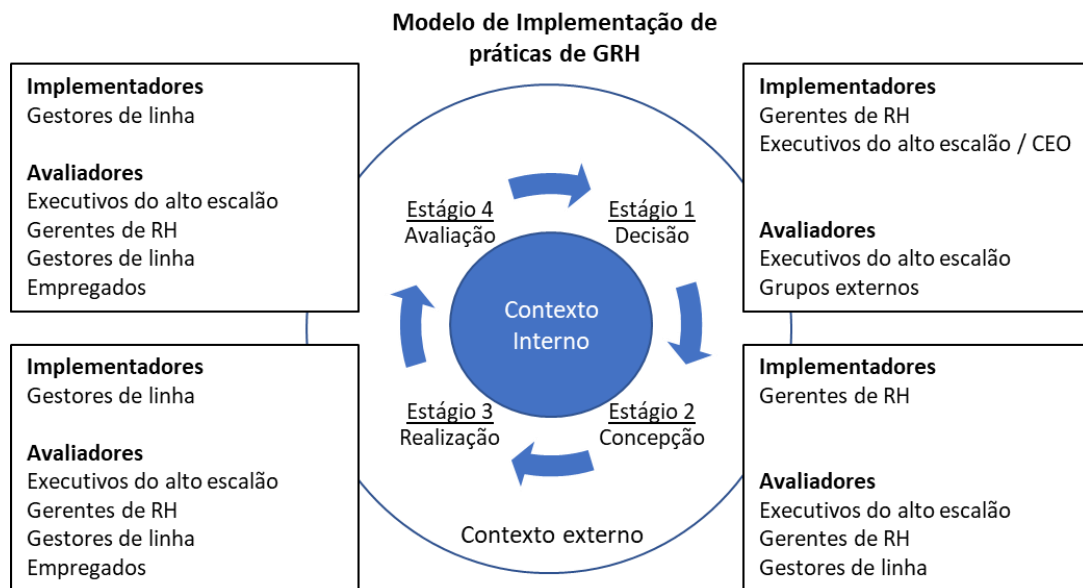
3.5.5. Atores e papéis na implementação de práticas de GRH

Especificamente falando da implementação de políticas e práticas de RH, há inúmeros estudos que tratam dos papéis de especialistas de RH e gestores de linha (Bos-Nehles et al., 2013; Sikora & Ferris, 2014; Bondarouk et al., 2009). Em busca de uma visão mais ampla, Guest & Bos-Nehles (2013b) elaboraram um prisma para observar os processos de implementação de práticas de RH, contemplando a participação dos diversos atores organizacionais em cada uma das etapas previstas. O modelo, apresentado na Figura 1, é composto por duas dimensões de contexto – a do contexto externo e a do contexto interno da organização, pelo processo de implementação, propriamente dito, dividido em 4 etapas – decisão, concepção, realização e avaliação -, e uma prescrição de participação dos atores, tanto nas etapas da implementação, como na avaliação dos resultados de cada uma delas.

No contexto interno, os autores chamam a atenção para a estratégia competitiva adotada pela organização, a força de seu Sistema de RH e o preparo da liderança para a gestão de pessoas. No contexto externo estão os principais stakeholders da organização (governo, agências, acionistas, clientes) e as condições de mercado. Esses elementos, internos e externos, têm influência na implementação das práticas. Um contexto externo adverso pode inibir ações de remuneração e reconhecimento, inviabilizando a

prática, por exemplo, enquanto uma liderança sem preparo pode inviabilizar a gestão de desempenho na organização.

Figura 1 - Modelo de Implementação de Práticas de GRH



Elaborado pelo autor com base em Guest & Bos- Nehles (2013)

As etapas do modelo envolvem primeiro a decisão de adotar-se uma determinada prática de GRH ou fazer uma mudança significativa em uma já existente, na sequência a organização trabalha na concepção dessa prática, adequando-a aos propósitos pretendidos e aos contextos internos e externos, operacionaliza a execução da prática nos moldes planejados e avalia se sua realização foi ou não bem sucedida, por quais motivos e recomeça o ciclo. Na maior parte dos casos o ciclo recomeça da execução, mas em algumas práticas como remuneração e gestão de desempenho, é comum que um novo ciclo necessite de novas aprovações para seu início.

Com relação à participação dos atores, o *framework* propõe que as duas primeiras etapas, decisão e concepção, fiquem sob responsabilidade da área de RH, sendo que a decisão envolve o alto escalão e o CEO da organização, enquanto as etapas de realização e de avaliação seriam atividades principalmente dos gestores de linha.

Guest & Bos-Nehles (2013) também propõe que a cada etapa sejam feitas avaliações sobre o processo de implementação, colocando os atores do alto escalão com um papel fundamental no suporte das práticas de GRH e da própria área de RH. A própria atitude do CEO frente às atividades de gestão de pessoas pode ser determinante para seu

sucesso (Maxwell & Farquharson, 2008) . Os gestores de linha teriam a participação mais relevante na tradução das práticas para ação, assim como na qualidade da sua execução. Um ponto crítico, segundo os autores, é quando esses gestores de linha resistem, não tem o preparo ou não desejam a implementação de uma prática, trazendo obstáculos e dificuldades ao processo. Com relação ao papel da função RH, o modelo destaca o conhecimento dos profissionais da área em relação à qualidade das práticas e o suporte aos gestores de linha, mas é cético em relação às contribuições da área no nível estratégico, afirmando que o modelo de Ulrich (1998) não fez diferença no reconhecimento de sua importância para os resultados da organização.

3.6. Síntese do Referencial Teórico

O referencial teórico apresentado oferece as bases para a pesquisa proposta neste trabalho, que consiste em investigar e analisar o processo de implementação da prática de avaliação de desempenho em organizações atuando no país. Conforme visto, a GRH comporta múltiplas definições e adota-se aqui a definição ampla de que ela se refere ao estudo da gestão do trabalho e das pessoas nas organizações (Boxall et al., 2009a)

As principais bases teóricas da GRH estão ligadas à teoria das organizações e têm na RBV, na teoria das contingências e na teoria institucional seus principais suportes. A partir dessas bases teóricas, o campo de estudo da GERH desenvolveu suas próprias abordagens para o alinhamento com a estratégia organizacional e para contribuir com o seu desempenho e seus resultados, destacando-se, entre elas, as abordagens universalista, contingencial, configuracional e contextual.

A GERH tem questões longamente discutidas pelos seus estudiosos, entre elas os seus múltiplos atores, a clareza e os conflitos de papéis e a contribuição da gestão de pessoas para o desempenho da organização. Na busca de uma melhor compreensão de como a GERH impacta a organização, artigos publicados recentemente trazem algumas indicações de como novas pesquisas poderiam contribuir para a evolução do campo de estudo.

Entre essas indicações está a preocupação demonstrada por Khilji & Wang (2006), que argumentaram que seria necessário distinguir as práticas declaradas de GRH de uma

organização daquelas percebidas pelos seus colaboradores. Os autores consideraram que a homogeneidade e coerência de percepções sobre as práticas de GRH teriam grande impacto no sucesso dos seus resultados. E que eventuais diferenças entre as práticas de GRH declaradas e as percebidas poderiam estar relacionadas ao seu processo de implementação e à falta de alinhamento dos gestores com a organização.

Também nessa linha, Nishii & Wright (2007) chamaram a atenção para a questão da variabilidade da percepção das práticas de gestão de pessoas dentro das organizações. Em grande parte dos estudos, apenas a perspectiva da organização sobre o assunto era considerada, o que poderia levar a distorções nas suas conclusões. Em estudo anterior, Tsui (1990) já havia demonstrado que colaboradores de diferentes níveis hierárquicos poderiam ter diferentes interpretações sobre a gestão de pessoas e suas práticas em uma mesma organização. Essas diferentes perspectivas poderiam afetar o comportamento dos colaboradores, a efetividade da GRH e o desempenho da empresa. Em indicações de estudos futuros, esses e outros trabalhos (Gratton & Truss, 2003; Guest, 2011; Sikora & Ferris, 2014) apontaram para a investigação e um aprofundamento do entendimento sobre o processo de implementação das práticas de GRH.

Para melhor compreensão sobre o estado da arte do estudo sobre o tema implementação de GRH foram revisados os artigos publicados nos últimos 11 anos nos principais “journals” de Recursos Humanos. Essa revisão exhibe um interesse crescente da literatura sobre a implementação de políticas e práticas de GRH, ao mesmo tempo em que constata a necessidade de melhores definições conceituais e operacionais em uma parte considerável dos artigos publicados. Entre os principais aspectos que necessitariam ser melhor esclarecidos estão a definição do que é uma implementação e também como qualificar a implementação de uma prática de GRH como efetiva.

De forma a responder a essas questões, este trabalho procurou utilizar e apresentar conceitos e definições para tratar do tema escolhido. Se implementação e efetividade são termos genéricos, que poderiam ser abordados de várias formas e englobando diferentes atividades, é necessário esclarecê-los.

Adota-se aqui a definição **“implementação da GRH é o processo de tradução no qual as práticas de GRH são incorporadas na rotina organizacional por profissionais de RH, gestores de linha e empregados, através do desenho, introdução, aplicação, experiência e percepção, assim como também avaliação subsequente, redesenho e reintrodução dessas práticas de GRH.”**(Bondarouk et al., 2018; p:2996).

Essa definição se baseia em boa parte no *framework* de Guest & Bos-Nehles (2013b) de como pode ser visto o processo de implementação de uma prática de GRH, com quatro etapas – decisão de introduzir uma prática, concepção da prática, a execução propriamente dita e uma avaliação de sua qualidade. Os autores consideram a questão dos múltiplos atores da GRH e propõe a cada uma das quatro etapas, quem seriam os atores responsáveis pelo trabalho, assim como uma prescrição sugerida de seus papéis. Neste trabalho, os processos de implementação pesquisados serão observados por esse prisma.

Para considerar-se uma implementação como efetiva foram estabelecidas quatro condições. A primeira é que as percepções sobre a prática de Avaliação de Desempenho devem estar em sintonia com as práticas declaradas pela organização (Khilji & Wang, 2006; Bos-Nehles & Meijerink, 2018), a segunda prevê que a prática implementada receba atribuições positivas dos colaboradores da organização com relação ao seus objetivos (Nishii et al., 2008). A terceira condição é que a prática seja adotada por todos os colaboradores que ela prevê alcançar (Trullen et al., 2016) e a última é que os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos não demonstrem uma insatisfação generalizada com a prática (Aguinis, 2013; Brown et al., 2010).

Tanto a moldura com as etapas do processo, como a definição de implementação falam de atores e papéis de colaboradores da organização de diversos níveis hierárquicos. Para contextualizar a discussão buscou-se na teoria dos papéis referências sobre comportamentos esperados e conflitos de papéis na organização. Também se clarificou, da perspectiva da gestão de pessoas, os papéis mais estudados, o dos profissionais e da área de RH, dos gestores de linha, dos gestores do alto escalão e o do dirigente maior de uma organização.

Quadro 2- Principais referências teóricas utilizadas

Tema	Principais Referências
A GRH é relevante e necessária para todas as organizações	Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. <i>The Oxford Handbook of Human Resource Management</i> Boxall, P., & Purcell, J. (2011). <i>Strategy and Human Resource Management</i> (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan.
A GRH tem vários atores	Brandl, J., Ehnert, I., & Bos-Nehles, A. C. (2012). Organising HRM: the HRM department and line management roles in a comparative perspective. In <i>Handbook of Research on Comparative Human Resource Management</i> . (pp. 239–268).
A GRH acontece através da implementação de práticas de GRH	Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2004). The Relationship Between HR Practices and Firm Performance : Examining Causal Order Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. <i>Academy of Management Journal</i> , 38(3), 635–672.
O que é GERH	Boxall, P., & Purcell, J. (2011). <i>Strategy and Human Resource Management</i> (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan.
Fundamentação teórica GERH	Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. <i>Journal of Management</i> , 18(2), 295–320.
O que são as práticas estratégicas de GRH	Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. <i>Academy of Management Journal</i> , 39(4), 802–835.
As percepções variam com o nível e/ou a função do empregado	Tsui, A. S. (1987). Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach. <i>Human Resource Management</i> , 26(1), 35–69.
Contribuir com as teorias sobre GERH pelo tema Implementação	Guest, David E. (2011) Human resource management and performance: still searching for some answers. <i>Human Resource Management Journal</i> , Vol 21, no 1, pages 3–13
O que é uma implementação	Trullen, J., & Bos-nehles, A. (2020). From Intended to Actual and Beyond : A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation, 00, 1–27
As etapas da implementação	Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and Performance: the role of effective implementation. In <i>HRM and performance: Achievements and challenges</i> (79–96).
O que é uma prática efetiva – o alinhamento entre os resultados esperados de uma prática e os resultados efetivos	Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). “Intended” and “implemented” HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 17(7), 1171–1189 Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. <i>Personnel psychology</i> , 61(3), 503-545.
A prática de avaliação de desempenho / Conceitos	Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? <i>Journal of Applied Psychology</i> , 102(3),
A prática de Avaliação de Desempenho na GRH	Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. <i>Personnel Review</i> , 39(3), 375–396.
Práticas de GRH em multinacionais	Rupidara, N. S., & McGraw, P. (2011). The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries. <i>Human Resource Management Review</i> , 21(3) Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. <i>Human Resource Management Journal</i> , 17(4), 320–335. Ahlvik, C., Smale, A., & Sumelius, J. (2016). Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. <i>Journal of World Business</i> , 51(3), 343–355.
Papéis	Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in role theory. <i>Annual Review of Sociology</i> , 12(1), 67–92. Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren, H. J. (2014). HR PROFESSIONAL ROLE TENSIONS: PERCEPTIONS AND RESPONSES OF THE TOP MANAGEMENT TEAM. <i>Human Resource Management</i> , 53(1), 115–130.. Bos-Nehles, A. (2010). <i>The Line Makes the Difference : Line Managers As Effective HR Partners</i> . Boada-Cuerva, M., Trullen, J., & Valverde, M. (2018). Top management: the missing stakeholder in the HRM literature. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 5192, 1–33.

Fonte: Elaborado pelo autor

A GERH influi no desempenho das organizações através da implementação de práticas consideradas estratégicas, que afetariam o comportamento dos colaboradores (Boon et al., 2011). Optou-se aqui pelo estudo de uma única prática, a Avaliação de Desempenho, com o objetivo de limitar do escopo de pesquisa e aumentando a possibilidade de aprofundar o conhecimento sobre o processo.

Considerada central nos Sistemas de RH (Denisi & Murphy, 2017), a Avaliação de Desempenho individual alinha os objetivos organizacionais aos dos colaboradores, indica os comportamentos esperados pela organização e integra quase todas as demais funções da gestão de pessoas às suas premissas e resultados. Remuneração e recompensas, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, ajustes de quadro de funcionários, são algumas dessas funções conectadas à Avaliação de Desempenho. A prática envolve todos os colaboradores da organização, evidenciando o papel crítico de atores como os gestores de linha e o alto escalão.

A partir dos objetivos estabelecidos e das definições escolhidas dentro do referencial teórico, a pesquisa de campo pretende orientar-se pelas seguintes proposições:

Proposição 1 – No processo de implementação da prática de Avaliação de Desempenho as organizações e seus atores seguem os papéis e responsabilidades prescritos no modelo teórico apresentado (Guest & Bos-Nehles, 2013);

O modelo teórico de implementação de políticas e práticas de GRH (Guest & Bos-Nehles, 2013) é um dos poucos encontrados na literatura da área que trata da implementação com abrangência. Pelo *framework* elaborado podemos observar, em quatro etapas definidas – decisão, concepção, realização e avaliação - a ação dos atores na implementação de práticas de GRH. Esta pesquisa assume que as organizações em geral, assim como aquelas que atuam no Brasil, adotam um roteiro semelhante ao apresentado em relação às atribuições de papéis dos atores organizacionais na implementação da prática de Avaliação de Desempenho (Bos-Nehles, 2010; Brandl et al., 2012). Com base nessa premissa definiu-se a proposição 2.

Proposição 2 – Quanto maior a aderência do processo de implementação ao modelo proposto, maior a efetividade da implementação;

A proposição é que uma prática implementada nos moldes aqui previstos deve ser efetiva, deve atingir os objetivos esperados pela organização. Para isso assume-se que as percepções sobre a prática de Avaliação de Desempenho dos colaboradores são similares às práticas declaradas pela organização (Khilji & Wang, 2006; Bowen & Ostroff, 2004a), que os objetivos percebidos pelos colaboradores para a adoção da prática tem uma conotação positiva (Nishii et al., 2008), que a prática é realizada por todos os colaboradores previstos por ela (Bondarouk, Trullen, & Valverde, 2016) e que não há insatisfações significativas com sua implementação nos diversos níveis hierárquicos da organização (Aguinis, 2013; Brown et al., 2010).

Proposição 3 – Os funcionários de níveis hierárquicos diferentes têm perspectivas similares sobre a prática de avaliação de desempenho em organizações que tem uma implementação efetiva da prática

Embora os diferentes níveis hierárquicos tenham visões diferentes sobre a prática da Avaliação de Desempenho (Tsui, 1990) e os motivos que levam uma organização a adotá-los, essas perspectivas devem convergir a partir do processo de implementação efetiva da prática.

Proposição 4 – As percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho e sobre o conjunto de práticas de GRH são convergentes no caso de uma implementação efetiva

Dado o papel central da Avaliação de Desempenho no conjunto de políticas e práticas de GRH (Sumelius et al., 2014) em uma organização, as percepções sobre as dos colaboradores nas duas perspectivas são convergentes nos casos em que a implementação da prática de Avaliação de Desempenho é efetiva.

4. Metodologia

Neste tópico do trabalho apresenta-se a metodologia utilizada no projeto de pesquisa e sua justificativa. Segundo Creswell (2009) os projetos de pesquisa devem incluir as decisões relativas a utilização da metodologia mais adequada para o estudo de um problema, refletindo as concepções do pesquisador, as estratégias de investigação e os métodos de coleta e análise de dados.

Na base de um projeto de pesquisa está o paradigma escolhido pelo pesquisador. Esse paradigma é o conjunto de concepções filosóficas, crenças e visões sobre o mundo e a natureza da pesquisa que orienta a ação do trabalho. Os paradigmas têm diversas denominações, sendo geralmente divididos em positivistas, pós-positivistas, construtivistas e teoria crítica, cada uma com premissas ontológicas, epistemológicas e metodológicas diferentes (Guba & Lincoln, 1994). De forma breve esses paradigmas são descritos a seguir, segundo esses autores.

No positivismo a realidade existe, pode ser apreendida e é regida por leis imutáveis. A epistemologia é dualista e objetivista, com o pesquisador e seu objeto de pesquisa existindo como entidades independentes, sem se influenciar. A metodologia empregada na investigação é experimental, com a proposição de hipóteses ou questões a serem testadas. Já no paradigma do pós positivismo a realidade é assumida como única, mas apenas apreensível de forma precária e imperfeita por mecanismos humanos. O dualismo se mostra inviável, mas a objetividade se mantém com referências a conhecimentos prévios e a comunidade acadêmica. Como resposta às críticas do positivismo, a metodologia foca na multiplicidade crítica, uma revisão da triangulação, como forma de teste de hipóteses.

A teoria crítica assume que a realidade é apreensível, moldada por uma série de fatores sociais, políticos, econômicos e culturais que se cristalizaram em uma série de estruturas. O investigador e seu objeto estão conectados, com os valores do primeiro influenciando inevitavelmente a pesquisa. A metodologia utilizada é dialógica e dialética, buscando uma maior consciência de como as estruturas atuais podem ser transformadas. O construtivismo pressupõe que a realidade existe através de múltiplas construções, baseadas na experiência e nas interações sociais, de indivíduos e grupos

de pessoas. O pesquisador e o objeto da investigação criam a realidade na medida de suas interações e a hermenêutica e a dialética são o caminho metodológico.

É importante notar que, se anteriormente nos trabalhos acadêmicos havia um direcionamento mais claro na definição desse espaço de posições ontológicas, epistemológicas e metodológicas, hoje há nas posições dos pesquisadores um inter-relacionamento de possibilidades e eventualmente a definição de novos paradigmas (Lincoln & Guba, 2009).

O problema de pesquisa aqui colocado é a investigação das relações entre o processo de implementação de práticas de GRH e a percepção de diversos atores da organização sobre elas em organizações que atuam no Brasil. Dados os objetivos deste estudo, o paradigma escolhido é o construtivismo, onde a verdade é relativa e depende de perspectivas subjetivas. Esse paradigma não descarta a noção de objetividade mas reconhece a importância da criação de significado do indivíduo e a construção social da realidade como base do conhecimento. Múltiplos conhecimentos podem coexistir a partir de diferentes bases sociais, políticas e culturais, e a meta da pesquisa é a compreensão dessas construções, com o pesquisador aberto a novas interpretações. Através de suas histórias os participantes descrevem sua visão da realidade e isso permite ao pesquisador uma melhor compreensão de suas ações.

Este estudo também pode ser considerado no paradigma interpretativista, que tem a preocupação da compreensão do significado atribuído a uma situação ou fenômeno por seus atores. O interpretativismo assume, como o construtivismo, que a realidade e o seu significado são interpretações e portanto não há conhecimento que seja independente do pensamento e da reflexão humana (Gephart, 2012).

4.1. Estratégia de Pesquisa

Vergara (2013) propõe duas definições básicas para um projeto de pesquisa, com relação aos fins e com relação aos meios. Com relação aos fins este é um estudo explicativo, que tem como questão de pesquisa esclarecer como se dão as relações entre as percepções dos colaboradores de uma organização sobre uma prática de gestão de pessoas e o seu processo de implementação. Já sobre os meios, a forma como

alcançar esse objetivo, a proposta do trabalho é fazer uma pesquisa de campo nas organizações para estudar o fenômeno da implementação de práticas de GRH.

Com a definição da questão de pesquisa e do paradigma construtivista, o passo seguinte é estabelecer um conjunto de concepções e práticas de ação no mundo empírico (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2006). As três principais modalidades de projetos de pesquisa são as qualitativas, quantitativas e de métodos mistos (Creswell, 2009), cada uma delas representando uma abordagem com fins específicos.

A pesquisa qualitativa busca explorar um problema social e, através da compreensão dos significados atribuídos a ele pelos indivíduos, avançando no conhecimento de questões complexas principalmente pelo processo indutivo. Esse tipo de estudo apresenta como vantagens ser mais inclusivo em aspectos contextuais e na consideração de questões individuais ou específicas (Guba & Lincoln, 1994).

Já a pesquisa quantitativa está mais associada com a dedução e teste de teorias objetivas, analisando variáveis, suas métricas e utilizando ferramentas estatísticas, com capacidade de generalização de suas conclusões. O método misto é uma combinação de abordagens qualitativas e quantitativas. Embora as abordagens qualitativa e quantitativa possam ser contrapostas, Silva & João Roman Neto (2006) recusam uma dicotomia entre elas, colocando as duas como formas diferentes de ler a realidade, a serem utilizadas a partir da fundamentação ontológica, epistemológica e da visão da natureza humana do estudo.

Este estudo pretende investigar um fenômeno social no contexto das organizações e para isso a modalidade de projeto que melhor se adequa é a pesquisa qualitativa, que assume que a realidade é construída pela interação dos indivíduos na sua interação entre si e com o mundo (Merriam, 2002). Para Denzin & Lincoln (1997) a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas de investigação que transforma o mundo em uma série de representações, uma atividade localizada que situa o pesquisador no mundo. Por essa metodologia procura-se a compreensão que os diversos atores têm do fenômeno escolhido, suas características específicas e o contexto onde ele ocorre.

A procura neste estudo é pelos significados atribuídos pelos entrevistados à uma determinada prática de GRH, investigando concomitantemente seu processo de

implementação e o pesquisador deve estar atento às relações que podem ser estabelecidas a partir das informações obtidas e a padrões observados do que na frequência das respostas. Os estudos qualitativos também são bastante utilizados em relação a fenômenos onde há falta de teorias, ou estas não são suficientes para a sua explicação, como acontece com relação à implementação de práticas de GRH. Isso leva a processos indutivos, elaborações de hipóteses ou conceitos para serem posteriormente testados (Merriam, 2002).

Como notam Denzin & Lincoln (1997), dada a diversidade de práticas metodológicas dentro da abordagem qualitativa e de seu caráter interpretativo, o pesquisador pode assumir vários papéis como *bricoleur*, como alguém que costura colchas de retalhos ou que edita as imagens de um filme. Para Merriam (2002) na pesquisa qualitativa o pesquisador é o instrumento principal para a coleta de dados e também para sua análise. É o pesquisador que define quais as informações podem ser obtidas e onde, assim como define a amplitude e abrangência da investigação. O autor sugere que frente a essa notável subjetividade, ao invés de ocultá-la, o trabalho deve apresentar o máximo de transparência para a apreciação dos leitores. Como característica importante, os trabalhos qualitativos são ricamente descritivos.

4.1.1. Estudo de caso

A pesquisa qualitativa abrange uma série de possibilidades de investigação empírica – o estudo de caso, a *grounded theory*, *focus group*, etnografia, análise de discurso, entre outros, cada um com seus objetivos específicos.

A opção metodológica deste trabalho, que deveria permitir uma melhor exploração sobre o fenômeno escolhido, foi pelo estudo de caso. A justificativa segue a recomendação de Yin (2001) de que o estudo de caso deve ser utilizado quando as perguntas de pesquisa são “como” e “por que”. Essas perguntas são o centro da investigação deste trabalho – a compreensão de como as práticas são percebidas pelos diversos atores da gestão de pessoas, como foram implementadas e a análise e explicação do porquê de eventuais associações entre as percepções e o processo de implementação. Outra das características do estudo de caso é que ele permite ao

pesquisador buscar explicações ou propor teorias a partir de situações práticas (Godoy, 2006).

Entre os aspectos deste estudo que também apontam para essa metodologia estão o foco em eventos contemporâneos e a pouca influência do pesquisador sobre o contexto (Yin, 2001). Também Merriam (2002) indica o estudo de caso quando se deseja compreender uma situação em profundidade, investigando seu significado para os vários envolvidos nos diversos níveis da organização. Ainda reforçando o direcionamento na escolha dessa metodologia está a possibilidade de cobrir o entorno da situação pesquisada, analisando fenômenos complexos dentro de seus contextos, explorando através de múltiplas lentes as suas diversas facetas (Baxter & Jack, 2008).

Yin (2001) orienta que os projetos de pesquisa com estudos de caso devem evidenciar as proposições do pesquisador, uma vez que são elas que vão orientar quais os aspectos devem ser investigados. A principal proposição deste estudo é que o processo de implementação de uma prática de GRH em uma organização afeta a percepção dessa prática pelos seus diversos colaboradores. Isso estabelece a necessidade de compreender a prática de GRH escolhida, a intenção da organização ao decidir adotá-la, o seu processo de implementação e avaliar a percepção dos seus colaboradores a seu respeito.

Há discussões no campo acadêmico que indicam algumas objeções aos estudos de caso, como a dificuldade em generalizar suas conclusões, a preocupação com a falta de rigor científico e o tempo dispendido no processo (Yin, 2001). Frente a elas há um esforço em cercar de cuidados a sua realização, com a busca de fidedignidade, com a adoção de roteiros específicos (Eisenhardt, 1989) e com as garantias de possibilidade de generalização (Godoy, 2006) para a construção de teorias a partir desta forma de pesquisa empírica.

Godoy (2006), em sua revisão sobre os estudos de caso, argumenta que existem diferentes tipos de estudo de caso. De acordo com a natureza de seu objeto podem ser descritivos, interpretativos ou avaliativos. O estudo de caso descritivo é prioritariamente um relato sobre um determinado fenômeno social, com sua configuração, atores, relacionamentos, entre outros aspectos. Já o interpretativo, além de conter a descrição do fenômeno social, procura padrões nas informações obtidas,

desenvolve conceitos e categorias que permitam elaborar ou dialogar com suposições teóricas. No estudo de caso avaliativo o foco é avaliar, julgar os méritos, medir os resultados de uma prática ou um programa.

Já Creswell (2007) distingue os estudos de caso pelo tamanho, já que podem envolver um indivíduo, vários indivíduos, um grupo, um programa, uma atividade ou toda uma organização. Também há distinção com relação ao seu intento, onde o autor enxerga três possibilidades. A primeira seria o estudo de caso instrumental único, onde o pesquisador escolhe o fenômeno a ser estudado e seleciona um caso dele para pesquisar. No estudo de caso coletivo ou múltiplo, o pesquisador seleciona várias ocorrências do fenômeno para serem estudadas. Finalmente no estudo de caso intrínseco o pesquisador se concentra em uma situação única, sem a pretensão de estender suas conclusões a outras situações.

Dadas as referências apresentadas, este estudo de caso se apresenta como interpretativo. A opção foi pelo estudo de casos múltiplos, que permitiriam mais observações e mais inferências sobre o problema de pesquisa. Yin (2001) coloca como base a lógica da replicação para os estudos de caso múltiplos, onde procura-se investigar diversas ocorrências do mesmo fenômeno, procurando resultados semelhantes ou diferentes com o objetivo de explicar causas, resultados e influências de variáveis. Outro aspecto a ser explorado no estudo de caso múltiplo é o mesmo fenômeno em contextos diferentes, o que pode trazer mais elementos para a análise do problema de pesquisa (Baxter & Jack, 2008).

4.1.2. A unidade de análise

A unidade de análise é uma peça fundamental no estudo de caso, qual o fenômeno que queremos estudar e qual o contexto onde ele ocorre. Para Godoy (2006) a unidade de análise estabelece as fronteiras do interesse do pesquisador, o que será e o que não será observado. Neste estudo a unidade de análise é o processo de implementação da prática de Avaliação de Desempenho de uma determinada organização. A escolha de uma única prática, como já se viu anteriormente, possibilita uma investigação em profundidade de seus diversos aspectos e uma análise de como ela é percebida.

4.2. Desenho da pesquisa

A partir das definições de se realizar estudos de casos múltiplos para analisar as práticas de Avaliação de Desempenho, suas percepções e seu processo de implementação torna-se necessário delinear a realização da pesquisa, com os critérios de seleção das empresas participantes, informações a serem coletadas e entrevistas a serem realizadas.

4.2.1. Seleção de empresas

Para Eisenhardt (1989) o critério de seleção dos participantes num estudo de caso é importante porque a população define o conjunto de entidades que serão escolhidas em uma amostra. Outros aspectos salientados pela autora são a possibilidade de controlar variáveis estranhas assim como de direcionar com mais clareza os achados do trabalho. O perfil idealizado para as organizações a serem pesquisadas foi definido da seguinte forma: empresas atuando no Brasil, com sede na cidade de São Paulo, com a prática de avaliação de desempenho implementada ou modificada parcialmente nos últimos 5 anos ou em processo de implementação e com uma área de RH estruturada. Foram feitos convites em grupos de estudo de profissionais de RH e três empresas aceitaram participar deste projeto – Empresa A, Empresa B e Empresa C, sem dar, no entanto, autorização de utilização de sua razão social.

4.2.2. Coleta de dados

Uma das vantagens do estudo de caso é a possibilidade de coleta de dados a partir de múltiplas fontes. As evidências num estudo de caso, segundo Yin (2001) podem vir de 6 fontes principais – documentos, arquivos, entrevistas, observação direta, observação do participante e artefatos físicos. Para atingir os objetivos deste trabalho considerou-se necessárias informações a partir de três fontes distintas: aquelas fornecidas pela organização, seja por ser uma informação tornada pública, seja por ser voluntariamente apresentada em função da pesquisa; aquelas relativas à organização que provêm de outras fontes como reportagens ou estudos; e as relatadas por seus colaboradores.

As informações procuradas deveriam estar relacionadas à contextualização da organização, às suas políticas e práticas de GRH em geral, à prática de Avaliação de Desempenho especificamente, assim como ao seu processo de implementação. Para Yin (2001) o uso de várias fontes de informação permite o processo de triangulação, de desenvolvimento de linhas convergentes que podem levar de forma mais consistente a descobertas e conclusões do estudo.

A procura dessas informações inicialmente teve foco no exame de documentos. Como salienta Godoy (2006), é importante conhecer a organização, sua história e estrutura – isto auxilia o planejamento do trabalho e dá subsídios para as entrevistas. A apresentação da organização, suas políticas e práticas de GRH e sua identidade pretendida, apresentada ao público em geral, foram obtidas nos sites institucionais e em documentos apresentados pela organização. Missão, valores, visão, setor de atividade, história do empreendimento, entre outras informações relevantes foram pesquisadas para uma boa compreensão de cada empresa participante. Também foram pesquisadas, através de mecanismos de busca na internet, informações relativas à organização e suas práticas de gestão de pessoas a partir de outras fontes como jornais e outras publicações.

As informações institucionais, divulgadas pela própria empresa, foram registradas como os aspectos de uma identidade declarada pela organização. Estão incluídas aí os enunciados de missão e valores, os informes elaborados para divulgação na imprensa (*press releases*), as informações sobre suas práticas de GRH e seu ambiente de trabalho presentes em espaços destinados ao recrutamento e seleção de colaboradores. Esses dados são relevantes para estabelecer o perfil da organização e aspectos de sua cultura que poderiam ou não ser confirmados a partir do trabalho de campo.

Quadro 3 - Documentos obtidos para os Estudos de Caso

	Código	Fonte	Descrição do documento
Estudo de caso 1	c1_doc1_apres_emp	Interna - Site institucional	Apresentação Desenvolvimento RH
	c1_doc2_apres_emp	Interna - Site institucional	Cultura Corporativa
	c1_doc3_folder_rec	Interna - Folder	Recrutamento - Internacional
	c1_doc4_press_insol	Interna – Press Release	Recuperação Judicial
	c1_doc5_AVP	Interna - Formulário	Formulário Avaliação Desempenho
	c1_doc6_Code_Cond	Interna -Folder	Código de Conduta

	c1_doc7_site_recr	Interna - Site recrutamento	Carreira - recrutamento
	c1_doc8_site_recr_e	Interna - Site recrutamento	Carreira – recrutamento estagiários
Estudo de caso 2	c2_doc1_CodeEthic	Interna - Folder	Código de Conduta
	c2_doc2_FinReport	Interna – Relatório	Relatório Financeiro 2018
	c2_doc3_IntReport	Interna – Relatório	Relatório integrado Sustentabilidade
	c2_doc4_Carreira	Interna – Site Institucional	Carreiras na Empresa
	c2_doc5_BemEstar	Interna – Site Institucional	Práticas de bem estar empregados
	c2_doc6_TConosco	Interna – Site Institucional	Informações recrutamento
	c2_doc7_HRRepor	Interna – Relatório	Informações força de trabalho
	c2_doc8_AD	Interna – Comunicação	Prática de Avaliação de Desempenho
	c2_doc9_ADCom	Interna – Comunicação	Feedback / Gestão de Desempenho
	c2_doc10_Website	Interna – Site Institucional	Apresentação da organização
Estudo de caso 3	c3_doc1_ceointerv	Externa – Jornal EUA	Entrevista CEO empresa
	c3_doc2_CoBe	Interna - Site institucional	Código de Conduta
	c3_doc3_PA	Interna - Folder	Política Gestão de Desempenho
	c3_doc4_PAP	Interna - Apresentação	Instruções Gestão de Desempenho
	c3_doc5_CultOrg	Interna – Site Institucional	Cultura Organizacional
	c3_doc6_SI	Interna – Site Institucional	Crenças e Valores
	c3_doc7_t&d	Interna – Site Institucional	Práticas de Treinamento
	c3_doc8_Careers	Interna – Site Institucional	Carreiras na Empresa
	c3_doc9_ComPA	Interna – Comunicação	Mudanças na Gestão de Desempenho
	c3_doc10_devTal	Interna – Entrevista	Mudanças na Gestão de Desempenho

Em seguida, em entrevistas com a área de RH, tanto na figura de seu dirigente como na pessoa responsável pela prática, foi realizado o levantamento da prática declarada de Avaliação de Desempenho pela organização, suas etapas, seus objetivos e o seu histórico de implementação. Também neste momento procurou-se informações relativas às conexões entre a prática de AD e as demais práticas de GRH da organização. A área de RH forneceu, quando disponível, material sobre a empresa, sobre a de Avaliação de Desempenho, o histórico de sua implementação, eventuais mudanças realizadas, comunicações e informativos.

Como vimos no referencial teórico, a GRH tem vários atores e a coleta de percepções sobre as práticas de avaliação de desempenho deveria ser o mais inclusiva possível. A opção foi por obter percepções de colaboradores do alto escalão, gestores de linha e funcionários em geral da organização, além da própria área de RH. A partir dessas informações foram agendadas e realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diversos níveis da organização, selecionados e encaminhados pela área de RH das organizações.

As entrevistas semiestruturadas são entrevistas de padrão aberto, que tem múltiplos objetivos - de apreender do entrevistado suas impressões sobre estímulos, reservas de

conhecimentos complexos, coletar dados biográficos em relação a determinado problema, entre outros (Flick, 2002). Realizada a partir de questões pré-estabelecidas, ela é planejada para auxiliar a narrativa do entrevistado, na compreensão das elaborações que ele usa para fundamentar crenças e opiniões, centrar nas questões de interesse da pesquisa e dar consistência ao conjunto de entrevistas. O interesse nos aspectos subjetivos de cada interação é a base para ampliar a visão sobre o tema, assim como para o desenvolvimento de teorias.

O principal critério apontado pelas áreas de RH para a escolha dos colaboradores para as entrevistas foi a disponibilidade. O roteiro das entrevistas foi elaborado em sintonia com as questões do trabalho e resultou praticamente o mesmo de diversos níveis hierárquicos. As entrevistas foram realizadas em sua maioria de forma presencial, no espaço da empresa. Quando isso não foi possível, foram realizadas por telefone ou por Skype. Todas foram gravadas com a anuência do entrevistado e depois transcritas em arquivos digitalizados.

Tabela 4 - Relação de Entrevistas e códigos utilizados

	Cargo do entrevistado	Código	Duração (hh:mm:ss)
Estudo de caso 1	Presidente	c1_e1_ae_p	00:43:20
	Gerente RH	c1_e2_gl_rh	01:17:50
	Diretor 1	c1_e3_ae_gesc	00:41:37
	Diretor 2	c1_e4_ae_d	01:00:05
	Gestor de Linha 1	c1_e5_gl_pr	00:40:44
	Gestor de Linha 2	c1_e6_gl_fin	00:23:54
	Colaborador 1	c1_e7_f_l	00:35:38
	Colaborador 2	c1_e8_f_fin	00:34:38
	Colaborador 3	c1_e9_f_comp	00:24:25
Estudo de caso 2	CEO	c2_e1_ae_ceo	00:38:05
	Diretor RH	c2_e2_ae_drh	00:24:20
	Gestor de Linha 1	c2_e3_gl_com	00:26:07
	Gestor de Linha 2	c2_e4_gl_ju	00:18:25
	Gestor de Linha 3	c2_e5_gl_sc	00:17:25
	Gerente RH	c2_e6_gl_rh	00:40:57
	Colaborador 1	c2_e7_f_ti	00:18:33
	Colaborador 2	c2_e8_f	00:16:41
Estudo de caso 3	Especialista RH	c1_e1_f_erh	00:47:54
	Gestor de Linha 1	c1_e2_gl_sc	00:45:18
	Colaborador 1	c1_e3_f_ti	00:25:02
	Gestor de Linha 2	c1_e4_gl_p	00:33:16
	Colaborador 2	c1_e5_f_g	00:15:38
	Diretor de RH	c1_e6_ae_drh	00:36:17

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3. Análise dos dados

Para Flick (2002) a análise e interpretação dos dados coletados no campo são o centro de uma pesquisa qualitativa. Na perspectiva da autora, os dados podem ser categorizados e codificados de formas específicas, ou podem ser expostos, analisados e contextualizados, de maneira a serem interpretados. As duas estratégias serão utilizadas neste trabalho, tendo como guia a análise de conteúdo (Bardin, 2016) que “enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (Bardin, 2016;p.15).

A análise de conteúdo é um conjunto de ferramentas que busca descrever, de forma sistemática e objetiva o conteúdo de mensagens em uma comunicação, com o objetivo de fazer inferências, proposições com base em ligações com outras proposições já aceitas como verdadeiras (Bardin, 2016). O trabalho pode ser realizado tanto a partir de falas de entrevistados como a partir de documentos ou outros registros e se constitui de forma geral, em três etapas distintas: uma pré análise, seguida pela exploração dos dados, pelo tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré análise é uma etapa flexível e aberta, contando com uma leitura livre do material coletado na pesquisa, sem uma busca definida, para favorecer a emergência de impressões e hipóteses. Em seguida se constitui o corpo dos documentos que serão estudados, neste trabalho as informações sobre as organizações, sua cultura organizacional e suas práticas de GRH, além das entrevistas realizadas.

Esta etapa se conclui com hipóteses que podem direcionar o trabalho de análise e interpretação dos dados. A exploração dos dados consiste na codificação e decomposição do material coletado, que na última etapa do processo devem trazer informações significativas e válidas para o campo de estudo ou para a prática.

4.2.3.1. Codificação e categorização

A codificação é uma forma de extrair significado de um conjunto de informações obtido no trabalho de pesquisa (Blair, 2015). Para Bardin (2016) tratar as informações coletadas é codificá-las, a codificação é o que permite a representação do conteúdo estudado, e

precisa ser realizada segundo regras precisas. Segundo a autora, o processo de codificação envolve decisões relativas à escolha das unidades de análise, à escolha das regras de contagem dessas unidades e à escolha das categorias que serão utilizadas.

As unidades de análise podem ser palavras, temas, documentos, acontecimentos ou personagens, de acordo com o objetivo do trabalho e das características do material obtido. Já as regras de enumeração envolvem como as frequências serão registradas para a análise. Ressalte-se que, no contexto de uma pesquisa qualitativa a questão da enumeração é tratada de forma mais flexível, levando-se em conta na contagem tanto a frequência de variáveis como seu contexto e, eventualmente até as ausências notadas no discurso dos entrevistados.

A categorização é a divisão e classificação das unidades de análise por diferenciação, segundo critérios específicos. As categorias são classes que agrupam essas unidades em função de elementos comuns. Já os critérios de categorização podem ser semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos (Bardin, 2016).

Nos casos deste estudo, usou-se o procedimento proposto por Strauss & Corbin (1990) de codificações abertas, axiais e seletiva. A codificação aberta é aplicada para trechos dos documentos que expressem conceitos relativos ao estudo de forma livre, que em seguida vão sendo categorizados em torno de fenômenos relevantes presentes nos dados obtidos. Na codificação axial as categorias vão sendo aprimoradas e diferenciadas, em relação à questão de pesquisa. Na última etapa, a codificação seletiva, agrupam-se as categorias essenciais num nível mais elevado de abstração, de forma a apresentar um panorama do caso.

Para este trabalho de codificação foi utilizado o software Nvivo 12, que permite agrupar os documentos de cada caso, classificando-os e ajudando a identificar padrões nos dados. As informações das empresas e os arquivos com as transcrições das entrevistas foram carregados e categorizados em diretórios específicos. Cada uma das entrevistas transcritas foi sendo lida, com os trechos relevantes codificados de forma aberta. Ao final das leituras de todas as entrevistas dos três casos os códigos registrados foram sequencialmente catalogados na codificação e na codificação principal.

Quadro 4 - Codificação dos Estudos de Caso

Codificação Principal	Codificação Axial	Codificação Aberta
Percepção dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho	O processo da AD	Avaliação da AD
		Descrição da AD
		Comitês de avaliação
		Realização da AD
		Troca de informações entre os gestores
		Papel da área de RH
		Papel do gestor de linha
		Papel do CEO / alto escalão
		Importância da Comunicação
	Objetivos da AD	Objetivos da AD
A Implementação da AD	Processo e histórico de implementação	Processo de implementação da Avaliação de Desempenho
		Mudanças no processo de AD
		Comunicação e treinamento
	Os papéis dos atores na Implementação da AD	Papel da área de RH
		Papel do CEO / alto escalão
		Papel do gestor de linha
		Papel do colaborador
As práticas de Gestão de RH	Práticas de GRH	Processo de implementação práticas de GRH
		Avaliação das políticas de GRH
		Ligação da AD com outras práticas de GRH
	Importância da GRH	Importância das pessoas para a organização
		Avaliação da área de RH
	Percepção do colaborador sobre seu relacionamento com a organização	Referências de outras experiências profissionais
		Relacionamento com a organização

Elaborado pelo autor

4.2.3.2. Análise qualitativa dos dados

A partir da codificação o processo de análise qualitativa segue em busca de padrões e da interrelação entre as categorias. Os casos, com base no conjunto de informações obtidas, foram inicialmente analisados separadamente e depois em conjunto. Conforme Eisenhardt (1989) o estudo individual dos casos é fundamental porque limita a quantidade de informações a serem trabalhadas e permitem a geração de *insights* sobre os temas tratados.

Na análise individual o passo seguinte à codificação foi descrever cada caso estudado e elaborar asserções, frases afirmativas declaratórias com o suporte dos dados, sintetizando em geral um conjunto de evidências obtidas a partir dos documentos e

entrevistas realizados (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Essas asserções representam os principais achados dentro de cada estudo de caso, associados com o tema proposto neste trabalho a partir do referencial teórico (Yin, 2001).

Nos trabalhos de múltiplos estudos de casos, Miles et al. (2014) apontam duas abordagens diferentes: a abordagem orientadas por casos e a abordagem orientada por variável. Na primeira a exploração se dá dentro de um pequeno número de casos, com a procura por associações de causa e efeito, percepções compartilhadas e similaridades. Na abordagem orientada por variável a procura é centrada em um maior número de casos, uma comparação entre as diversas situações de uma variável pesquisada.

Na abordagem orientada por casos, estes e as suas asserções foram observados em conjunto, dentro da proposta da replicação na proposta de estudos de caso múltiplos. Segundo Yin (2001) a lógica no uso de casos em condições semelhantes, como neste trabalho é para procurar resultados similares ou resultados contrastantes por razões previsíveis a partir da teoria utilizada. A exploração foi no sentido de descobrir padrões nas declarações dos entrevistados sobre a prática de Avaliação de Desempenho e seu processo de implementação.

4.3. Síntese da Metodologia Utilizada

Para alcançar os objetivos propostos deste estudo a metodologia escolhida foi a pesquisa qualitativa com estudos de casos múltiplos. A seleção das organizações participantes foi feita por critérios de conveniência, como a acessibilidade e por critérios relevantes para a pesquisa, como o seu porte, atividade e suas práticas de gestão de pessoas. A coleta de informações se deu pelo levantamento externo de documentos, entrevistas semiestruturadas e materiais internos disponibilizados pelas próprias empresas e suas áreas de RH.

Todos os dados obtidos foram codificados com a ajuda do software NVivo 12 segundo a proposta de Strauss & Corbin (1990) e analisados segundo indicações de Miles et al. (2014, Eisenhardt (1989) e Yin (2001).

Para validar a qualidade do trabalho o Quadro 5 apresenta os testes propostos por Yin (2001) para os estudos de caso.

Quadro 5 - Testes de Validade dos Estudos de Caso

Testes	Tática de Estudos de Caso	Fase da Pesquisa para aplicação da tática
Validade do Constructo	Utiliza múltiplas fontes de evidências – entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diversos níveis, documentos da organização e de outras fontes	Coleta de dados
Validade Interna	Utiliza referencias para a Análise de Conteúdo (Bardin, 2016)	Análise de dados
Validade Externa	Utiliza a lógica de replicação em estudo de casos múltiplos	Projeto de Pesquisa
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso e foi desenvolvido um banco de dados para as pesquisas	Coleta de Dados

Elaborado pelo autor

No Quadro 6 temos um esquema geral do trabalho, com as referências teóricas utilizadas para as análises e na subsequente discussão dos resultados a partir dos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 6 - Esquema dos Estudos de Caso e referências

Objetivo Específico	Base para a análise	Objetivo	Fonte de Evidências
Identificar a prática declarada (ou prática pretendida) de Avaliação de Desempenho da organização	As práticas declaradas ou pretendidas são aquelas formuladas pelos responsáveis na organização (Khilji & Wang, 2006), estão documentadas e são divulgadas pela organização.	Essa prática será a base para comparação com as percepções dos colaboradores.	Site Documentos internos e externos Entrevistas
Identificar o processo de implementação da prática de avaliação de desempenho	O processo de implementação de uma prática de GRH é constituído de quatro etapas – decisão / concepção / implementação / qualidade – com a participação dos atores organizacionais prescrita (Guest & Bos-Nehles, 2013)	Conhecer o histórico e o estágio de implementação da prática, assim como a participação dos seus atores	Site Documentos internos e externos Entrevistas
Verificar as percepções de colaboradores de diversos níveis da organização sobre a prática de avaliação de desempenho	A prática de AD da forma como ela é vivenciada por cada colaborador, descrita com suas palavras (Khilji & Wang, 2006)	Num processo de implementação efetivo, os colaboradores descrevem as práticas de forma similar àquela formalizada	Entrevistas
Verificar as percepções de colaboradores de diversos níveis da organização sobre os objetivos da prática de avaliação de desempenho	Os objetivos atribuídos pelos colaboradores para a prática de AD adotada pela organização (Nishii et al., 2008)	Os objetivos declarados pelos colaboradores serão classificados como positivos, negativos ou neutros	Entrevistas
Identificar se existem diferenças entre as percepções da AD dos colaboradores e as práticas declaradas	Diferentes níveis hierárquicos tem percepções diferentes sobre uma mesma prática, a partir de seu papel organizacional (Tsui, 1990)	As percepções diferentes por nível hierárquico podem ser consequência da implementação da prática	Entrevistas

Elaborado pelo autor

5. Estudos de Caso

A partir da escolha das empresas participantes, a dinâmica dos três estudos de caso realizados foi semelhante. O primeiro passo foi obter, através da internet, informações sobre a organização, tanto aquelas encontradas em seu site institucional, como as informações presentes em notícias e matérias jornalísticas. O foco da busca foram as suas características básicas como setor de atuação, número de funcionários, história e políticas e práticas de GRH.

As informações institucionais divulgadas pela própria empresa, assim como as obtidas por outras fontes através de mecanismos de busca da internet, somadas ao material obtido pela interação com a organização, constituíram a sua identidade organizacional. Essas informações também estabeleceram as práticas declaradas de gestão de pessoas, tanto as de Avaliação de Desempenho como aquelas referentes à Gestão de Desempenho. O contato com a área de RH permitiu aprofundar o conhecimento sobre a organização e sobre as práticas de gestão de RH, assim como fornecer uma explanação em profundidade dos objetivos deste estudo e qual era a participação esperada da organização. As entrevistas com os profissionais designados pela área de RH seguiram o roteiro apresentado no capítulo da metodologia e duraram entre 15 e 80 minutos.

O roteiro para a descrição dos casos estudados foi estruturado em duas partes. Na primeira parte a organização é apresentada em suas principais características, com base nos documentos e informações obtidas, tanto nos aspectos de negócios e econômico-financeiros, como em sua identidade cultural. São apresentados detalhes da estrutura e da área de RH de suas políticas e práticas e é descrita institucionalmente a prática de Avaliação de Desempenho e seu processo de implementação com seus diversos atores e papéis representados.

Na segunda parte, com base nas entrevistas, são apresentadas as percepções dos colaboradores agrupadas pelos tópicos de interesse deste estudo:

- a) A percepção do entrevistado a respeito do processo de Avaliação de Desempenho

Os objetivos neste tópico foram os de verificar se o entrevistado tinha conhecimento sobre a prática de Avaliação de Desempenho e se esse conhecimento declarado é similar ao apresentado pela organização. Como visto no referencial teórico, segundo Guest & Bos-Nehles (2013) é preciso identificar a percepção do colaborador sobre uma determinada prática antes de questioná-lo sobre sua efetividade ou suas qualidades. Se ele não conhece ou não tem todas as informações isso tem influência ao se considerar sua opinião. Também nesse sentido, a influência de uma prática de GRH no desempenho da organização estaria associada à percepção dos colaboradores sobre ela, que pode ser diferente da pretendida e declarada organização (Khilji & Wang, 2006).

Para apreender as percepções dos colaboradores será utilizada a perspectiva da Distintividade, do modelo de Bowen & Ostroff (2004a), composta pela visibilidade da prática, pela sua compreensibilidade e pelas considerações de que ela é legítima e relevante. Com relação aos níveis hierárquicos procurou-se distinguir padrões nas percepções sobre as práticas de Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho (Tsui, 1990).

b) A percepção sobre os objetivos da prática de Avaliação de Desempenho

Com base no trabalho de Nishii et al. (2008) pretende-se nesse tópico conhecer e classificar os objetivos atribuídos à organização pelos entrevistados para a adoção da Avaliação de Desempenho. As atribuições serão posteriormente classificadas no processo de análise e discussão de resultados, impactando na qualificação da efetividade do processo de implementação.

c) O seu conhecimento sobre a implementação da prática de Avaliação de Desempenho e os papéis desempenhados neste processo

Como visto na revisão da literatura sobre o tema, são recentes os trabalhos que tratam a implementação de práticas de GRH com clareza e base conceitual. A partir do *framework* proposto no trabalho de Guest & Bos-Nehles (2013), apurou-se com os entrevistados a sua participação ou a identificação de outros atores no processo de implementação da prática. Como a realização da prática é uma das etapas do modelo utilizado, procurou-se investigar os papéis efetivamente desempenhados no ciclo regular da prática. A literatura apresenta variações e eventualmente conflitos nos papéis dos atores organizacionais associados à gestão de pessoas (Brandl et al., 2012), aspecto

que também deve ser investigado nesta parte do trabalho a partir das declarações de entrevistados de diversos níveis hierárquicos.

d) A integração da Avaliação de Desempenho com outras práticas de GRH

A prática de Avaliação de Desempenho de colaboradores é central nos Sistemas de RH (Sumelius et al., 2014), com seus resultados utilizados como base para ações de Remuneração, Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento, entre outras. A meta deste tópico é verificar este aspecto nas organizações estudadas, tanto no processo declarado da organização como na percepção de seus funcionários, assim como se as consequências da AD, refletidas em outras funções e práticas de gestão de pessoas, tem impacto na execução e efetividade da própria AD.

e) A avaliação do entrevistado sobre a prática de AD e sobre as políticas de GRH de sua organização

No questionário utilizado nas entrevistas pediu-se que os colaboradores avaliassem a prática de Avaliação de Desempenho e o conjunto de práticas de GRH da organização. O objetivo foi procurar compreender como são feitas essas avaliações e se de alguma forma elas estão relacionadas. Conforme visto no referencial teórico, há dificuldades em associar a percepção geral do colaborador sobre as políticas e práticas de GRH como as políticas individuais. Bowen & Ostroff (2004a) procuraram avançar no tema com o conceito de força do Sistema de RH e o grande número de pesquisas que se seguiram à publicação de seu trabalho mostra que ainda há muito para se compreender sobre as relações entre as práticas individuais e o conjunto de políticas de GRH de uma organização e seu impacto nos seus colaboradores. Este tópico pretende explorar estas relações.

Em seguida são discutidos os principais achados de cada, frente ao referencial teórico e às proposições do estudo.

5.1. Estudo de Caso Empresa A

A Empresa A é uma empresa multinacional alemã, com atuação no setor industrial, especialmente o automotivo. Fundada em 1951 em Stuttgart por um engenheiro, a empresa atua em negócios diversos como sistemas de pintura e montagem automotivas, soluções ambientais para indústrias, tecnologia de materiais, logística e transportes, entre outras atividades. Com operações em mais de 15 países em 3 continentes a empresa faturou em 2017 mais de 700 milhões de euros e conta em seus quadros globais com mais de 3200 funcionários. Como uma empresa de soluções técnicas e de engenharia, as suas competências organizacionais estão fortemente baseadas nas qualificações e nas competências individuais de seus colaboradores, como mostram seus processos de recrutamento e seleção (c1_doc_3_folder_rec). E isto também se reflete nas políticas declaradas de Recursos Humanos, valorizando o seu treinamento e capacitação técnica.

Em 31 de julho de 2019 a empresa entrou com um pedido de insolvência (c1_doc_4_press_insol) junto a uma corte distrital em Stuttgart, que indicou um especialista em companhias insolventes, para ajudar no seu redirecionamento estratégico. Até o final de novembro de 2019 não havia notícias sobre a situação da companhia. Especula-se que a empresa não vai bem por decisões de venda e rentabilidade de projetos, na matriz e em outras regiões onde atua, como no Brasil. Em algumas localidades, como nos Estados Unidos a operação relata bons resultados. Muitos dos equipamentos utilizados são importados e as condições de cada país, entre elas as taxas de câmbio, impactam o retorno dos projetos.

A Empresa A relata que iniciou suas atividades na América do Sul em 1996, em uma cidade industrial, no interior do estado do Rio de Janeiro, em uma parceria com uma montadora de caminhões, para pintura de cabines. Posteriormente, foi inaugurada a unidade da Empresa A responsável pela execução e gerenciamento de instalações industriais e serviços, com uma planta de produção, localizada no interior do estado de São Paulo. E um ano mais tarde foi aberta a unidade central em São Paulo, com o intuito de apoiar os clientes no desenvolvimento, realização e acompanhamento de instalações industriais e serviços

A filial brasileira conta com mais de 500 funcionários alocados no escritório central em São Paulo, e em suas filiais no interior de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

5.1.1. Apresentação da organização

Neste tópico será analisada a apresentação da Empresa A para o mercado de trabalho e para o público em geral. As informações foram obtidas a partir de sites e documentos publicados na internet. De forma simplificada, a organização mostra em sua comunicação institucional uma combinação de aspectos mais concretos de sua atuação com uma narrativa de como os seus resultados são obtidos, de seu ambiente de trabalho e dos comportamentos de seus colaboradores. Em sua comunicação, a empresa é uma líder mundial em tecnologia de seu setor, parceiro para seus clientes, implementando plantas industriais e serviços inovadores, sustentáveis e eficientes.

Em seu material de divulgação a organização argumenta que foram os conhecimentos, a experiência e uma cultura corporativa caracterizada por inovações que fizeram da Empresa A a líder de mercado global em muitos campos. E que esse sucesso está baseado nas habilidades e no potencial criativo de seus colaboradores que podem apresentar ideias próprias e têm a oportunidade de avançar pessoalmente.

Na descrição do que seriam os principais aspectos de sua cultura organizacional, a empresa coloca o trabalho em equipe como essencial para enfrentar os desafios do mercado e seu ambiente de trabalho está caracterizado por uma comunicação aberta, transparência e cooperação interdepartamental. Pelo alto grau de especialização de suas plantas industriais há a exigência de que o conhecimento, especialmente o técnico, seja compartilhado e transferido ativamente, por meio de equipes interdisciplinares e pela cooperação de funcionários de diferentes idades, origens e culturas diferentes.

A empresa também divulga que, “somente se todos os funcionários entenderem de que forma seu trabalho individual contribui para o sucesso de seus projetos e como podem agregar valor aos clientes é que a organização pode alcançar o sucesso a longo prazo, com cada um assumindo suas responsabilidades diariamente e agindo de maneira empreendedora e direcionada, com seu talento inventivo contínuo, poder inovador e a vontade determinada de vencer” (c1_doc_2_apres_emp). Em sua comunicação institucional a organização procura o alinhamento de propósito com seus colaboradores

ao estabelecer que “nosso trabalho diário é impulsionado pela paixão de dominar desafios exigentes. Gostamos de fazer o que fazemos.” (c1_doc_2_apres_emp)

A Empresa A tem um código de conduta abrangente em temas mas sintético (c1_doc_6_Code _ Cond), de apenas duas páginas, com sua missão e com dez tópicos enunciando seus valores - (1) foco no cliente, (2) qualidade e inovação, (3) sucesso através da paixão e da determinação, (4) trabalho em equipe, (5) comprometimento e responsabilidade, (6) confiança, (7) abertura e justiça, (8) sustentabilidade, (9) negociação ética e (10) *compliance*. As políticas e práticas de Recursos Humanos não estão disponíveis em documentos abertos para o público em geral.

5.1.1.1. Estrutura da organização

A estrutura da empresa no país conta com um Presidente, que tem um reporte matricial – a um superior em uma área operacional (*PA - Painting and Assembling*) e outro ao CFO (*Chief Financial Officer*) corporativo da matriz. O alto escalão é composto por dois diretores, um deles responsável por todas as áreas de *staff* incluindo a área de RH, e cinco gerentes. A área de RH no Brasil conta com apenas 2 profissionais – um gerente e um analista alocado na filial - inicialmente estava ligada ao presidente da filial brasileira e após uma reestruturação passou a responder ao Diretor da área Financeira. O reporte é matricial, local com o diretor financeiro e funcional, com o diretor de RH global, sediado na Alemanha (c1_e2_gl_rh).

5.1.1.2. Prática de Avaliação de Desempenho

Embora a Empresa A tenha uma prática definida de Avaliação de Desempenho, ela não está registrada em seu site institucional ou num documento aberto. Depois de implementada, ela foi formalizada a partir das comunicações da empresa e da coordenação do processo realizado pela área de Recursos Humanos junto aos gestores de linha e aos colaboradores.

Para conhecer a atual prática de Avaliação de Desempenho da organização, implementada em 2012, foi entrevistada a Gerente de RH no Brasil, que detalhou seus principais aspectos (c1_e2_gl_rh).

5.1.1.3. Implementação da Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação foi decidido e desenvolvido na Alemanha e depois implementado em todas as unidades da Empresa A, sendo que no Brasil isso ocorreu em 2012. A empresa tem todas as suas políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas de forma centralizada na matriz e posteriormente implementadas nas filiais, sob supervisão da matriz (c1_e2_gl_rh).

A filial brasileira recebeu a versão em inglês e traduziu para o português com algumas adaptações para a operação e públicos locais, definidas pelo alto escalão da época (c1_e1_ae_p). Embora na matriz todo o processo da Avaliação de Desempenho seja realizado por documentos em papel, foi desenvolvido um aplicativo no Brasil para que a avaliação fosse realizada de forma digital, facilitando a realização da prática.

No primeiro ano a implementação foi embrionária, restrita a algumas áreas e depois consolidada ao longo do tempo, envolvendo toda a organização. Nesse início o foco de atenção da área de RH, a partir das avaliações realizadas e dos resultados analisados, foi na realização de treinamentos para solucionar lacunas de competências técnicas.

Em 2015, por sugestão da área de RH local, foi introduzida a autoavaliação do colaborador antes da avaliação do superior imediato e da sessão de feedback. Houve alguma resistência, tanto de gestores de linha como de alguns colaboradores, com a percepção de que o processo seria “diferente”, mas ao se garantir a decisão final da avaliação para os gestores de linha as inseguranças foram aparentemente superadas e a modificação bem aceita e valorizada.

Depois da implementação em todas as áreas da organização, o sistema de apoio foi sendo aperfeiçoado e hoje o aplicativo permite o acompanhamento pela área de RH de todo o processo e disponibiliza relatórios da prática de AD por unidade de negócios.

5.1.1.4. Funcionamento da Avaliação de Desempenho

O processo da avaliação de desempenho da Empresa A é baseado na fixação de objetivos individuais, a partir do planejamento anual da companhia. Após o final do ano, com os resultados apurados, os colaboradores fazem uma autoavaliação em um

formulário específico, nas dimensões estabelecidas pela empresa, e em seguida são avaliados pelos seus superiores nessas mesmas dimensões de sua autoavaliação. As avaliações individuais finais não detalham especificamente se os objetivos foram ou não atingidos, mas a comparação entre os objetivos e os resultados obtidos é a base que deve justificar os julgamentos em cada um dos critérios definidos pela organização para o processo.

O processo estabelece que cada colaborador, a partir da comparação entre seus objetivos e resultados, deve ser avaliado em um conjunto de competências – pessoais, sociais, profissionais e metodológicas – que serão detalhadas a seguir. Depois é feita uma avaliação geral, que considera não só os resultados, mas os fatores internos e externos que podem ter facilitado ou dificultado o desempenho do colaborador. Na próxima etapa são analisados os aspectos do desenvolvimento do colaborador e no quarto tópico são fixadas as metas individuais para o próximo ciclo. O processo acontece de março a fevereiro do ano seguinte. A empresa no Brasil desenvolveu um aplicativo que permite o preenchimento eletrônico e registro no sistema de um formulário específico, assim como o acompanhamento da execução da prática.

A partir da descrição geral da prática de AD da Empresa A observa-se que ela parece bastante completa e trabalha em dimensões distintas. Numa primeira dimensão procura avaliar cada colaborador em um conjunto de competências específicas, definidos pela organização pela sua importância para a organização:

- a) Competências Pessoais (iniciativa, motivação, responsabilidade, abertura para aprender, prontidão para tomada de decisão, flexibilidade e abertura a mudanças, autoridade)
- b) Competências Sociais (comunicação, espírito de equipe, habilidade para lidar com conflitos, dar exemplo, habilidade em motivar outros)
- c) Competências Profissionais (*know how*, experiência, orientação ao cliente, pensamento e ação nas categorias de negócios)
- d) Competências Metodológicas (orientado para solução, organizado, habilidades conceituais e analíticas, fidelidade a compromissos agendados, habilidade em delegar tarefas)

A partir dessas múltiplas dimensões nota-se a preocupação da organização em discutir os aspectos que envolvem não só a realização das suas responsabilidades, mas as suas

habilidades de relacionamento e também como as tarefas são realizadas. Os avaliadores classificam os traços de cada competência proposta em 5 categorias:

- a) Ultrapassa os requerimentos consideravelmente
- b) Ultrapassa os requerimentos
- c) Dentro do esperado
- d) Parcialmente dentro do esperado
- e) Fora do esperado

A seguir há um espaço para a avaliação geral, que possibilita os comentários e observações que o gestor considerar adequados. Essa avaliação geral é desvinculada da avaliação dos tópicos específicos, dando flexibilidade ao processo, e enquadrada nas mesmas cinco categorias de desempenho descritas acima, sem nenhuma ponderação ou fatores definidos. Aqui também são demandados do gestor uma descrição de pontos fortes, de pontos de melhoria, além de uma comparação do desempenho do colaborador, tomando como referência o período anterior a este.

No terceiro tópico há um espaço para as considerações de desenvolvimento do colaborador e uma avaliação de potencial em 9 níveis (começa com “as responsabilidades excedendo a capacidade do colaborador” e termina com “o colaborador tem potencial para assumir uma posição de nível superior”).

No quarto tópico o formulário trabalha com as metas para o próximo período, quais conhecimentos e habilidades necessários para alcançá-las e programas de qualificação, de trabalho e de desenvolvimento que vão prover esses conhecimentos e habilidades.

Como já apresentado, ao final de cada ano a avaliação final começa com funcionário fazendo a sua autoavaliação no sistema e o superior fazendo também a avaliação de seu subordinado. Nota-se que o superior, ao fazer a avaliação de seu colaborador, ainda não tem acesso à autoavaliação desse colaborador. Ao concluir a avaliação do subordinado a opção consenso é habilitada e o superior ganha acesso à autoavaliação do colaborador e pode agendar uma reunião de alinhamento. Nessa reunião de feedback presencial há uma troca de impressões sobre o desempenho, competências e a carreira do colaborador e o resultado é a avaliação final, que deve ser registrada pelo gestor.

A área de RH coordena a realização da prática, com a comunicação e o acompanhamento do processo e tem acesso as avaliações como um todo através de um módulo do aplicativo de AD, no sistema.

Com os resultados de cada área, as avaliações finais são plotadas num gráfico de estilo “*nine box*”, com os eixos de desempenho (avaliação geral) x potencial (avaliação de potencial) e em seguida revisados junto com os gestores de linha para eventuais ajustes.

Os desempenhos podem ser classificados como:

- a) Desempenho inaceitável
- b) Desempenho fraco
- c) Desempenho aceitável
- d) Desempenho sólido
- e) Desempenho forte
- f) *Top performer*

Em reuniões coordenadas pela área de RH as áreas, diretorias e numa última etapa a organização como um todo, reveem as avaliações dos superiores, com o objetivo de elaborar uma curva normal de avaliação, ajustando eventuais distorções e equalizando o processo. Pelo desenho da prática, a empresa optou por não informar aos seus colaboradores em qual posição foram classificados ao final do ciclo anual da AD. Apenas os seus superiores têm essa informação para a gestão da equipe.

A organização adota a certificação da ISO 9000 – um conjunto de normas técnicas e procedimentos que estabelece um modelo de gestão reconhecido internacionalmente - e faz auditoria de execução de práticas, inclusive das práticas de GRH. Essa auditoria periódica reforça junto aos gestores e à área de RH a necessidade de completar as tarefas relativas ao processo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores.

A partir do resultado final do processo de avaliação são tomadas as decisões de movimentações de pessoal, inclusive as relativas a desligamentos, assim como consolidadas e discutidas as ações de treinamento e desenvolvimento.

A devolutiva tem por objetivo não só montar um resultado de cada área, mas também discutir os critérios adotados por cada gestor na avaliação de sua equipe. Nessas reuniões observa-se, em geral, uma evolução dos gestores tanto no relacionamento

com suas equipes, como na proficiência da prática de GRH (C1_E2_GL_RH). Isto se dá pela troca de impressões, compartilhamento dos critérios e a observação dos resultados da prática ao longo do tempo.

5.1.1.5. Integração com as demais práticas

Dentro das definições utilizadas neste trabalho, nota-se que a prática de Avaliação de Desempenho está integrada com outras práticas de Gestão de Desempenho, entre elas a avaliação de potencial, realizada simultaneamente com a etapa da avaliação do superior imediato do colaborador. Há conexão da Avaliação de Desempenho também com as atividades de Remuneração, Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento. O resultado consolidado do processo de Avaliação de Desempenho, depois de apresentado ao alto escalão, com o desempenho, potencial e os pontos a serem desenvolvidos dos colaboradores, é utilizado pela área de RH para o planejamento de cursos, treinamentos e workshops na empresa. De forma similar, a relação de colaboradores com alto potencial e performance também é analisada para a concessão de aumentos salariais e promoções. As propostas, tanto de desenvolvimento quanto de remuneração, são consolidadas pela área de RH, aprovadas pelo Presidente da filial e encaminhadas para a matriz para aprovação.

5.1.2. As percepções sobre a Avaliação de Desempenho

Neste tópico da descrição do caso serão exploradas as percepções dos colaboradores sobre as práticas de gestão de pessoas da organização em geral e mais especificamente sobre a Avaliação de Desempenho. Aqui também serão consideradas as entrevistas realizadas com a área de RH, quando expressarem pontos de vista pessoais.

5.1.2.1. O processo de Avaliação de Desempenho

A partir das entrevistas realizadas procurou-se comparar as percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho de duas formas. Na primeira, foram comparadas as percepções dos colaboradores sobre o processo da Avaliação de Desempenho com o processo formal definido pela empresa e coordenado

pela área de RH, enquanto na segunda essas percepções foram comparadas entre si, a partir no nível hierárquico dos colaboradores.

Com base nas afirmações registradas, a maioria dos entrevistados tinha um conhecimento geral muito próximo às práticas declaradas pela organização, mostrando o aspecto da visibilidade da Avaliação de Desempenho. No quesito da compreensibilidade, em geral as etapas do processo foram mencionadas na sequência correta pelos colaboradores entrevistados, sem citar as datas de realização e em alguns casos sem incluir a etapa final de consolidação das avaliações. Além disso, na maior parte dos casos as competências avaliadas não foram mencionadas – o foco do discurso estava nas metas a serem alcançadas, nos critérios para essa avaliação e no feedback a ser dado ou recebido.

“Aqui nós temos uma ferramenta que o funcionário faz uma auto avaliação, alguns pontos de comportamento, com base nisso nós fazemos também as nossas avaliações nos mesmos quesitos e aí você tem alguns pontos que são mais abertos. Eu acho interessante o módulo, mas eu acho que algumas coisas são um pouco mais restritivas, então por isso eu gosto muito do feedback, que é o que a gente tem posteriormente, que aí você consegue explorar um pouco mais a avaliação de maneira um pouco mais aberta.” (c1_e6_gl_fin)

Comparando as declarações dos entrevistados por nível hierárquico, percebe-se que os gestores de alto escalão e os gestores de linha apresentaram o processo de forma mais completa e consistente, tanto em suas etapas como na forma de sua realização:

“O sistema funciona assim, existe uma data anual, é divulgada uma agenda e a gente então se organiza cada um com seus colaboradores para fazer a avaliação, uma janela de 30 dias, onde todos devem ali fazer as suas devidas avaliações de desempenho, essa avaliação tem um processo e ela é sabida porque tem algumas etapas, é disponibilizada na rede, tem um link que eu clico lá e aparece. Isso, então é previsto que o colaborador faça sua auto avaliação, se julga, se avalia, a hora que ele faz o superior dele consegue visualizar, ele faz a avaliação dele sabendo da do colaborador, vai avaliar o colaborador e consegue ver o que ele fez. Bom e aí uma vez feito isto então é marcada a sessão de feedback, que chama de consenso da avaliação e ali tem um conversa, dependendo do nível de relacionamento bom ou ruim ela dura 30 minutos ou quatro horas, tem a conversa, então o pessoal alinha, é nesse momento onde você consegue perceber muitas coisas e tem a chance de poder dar ao colaborador a devolutiva”. (c1_e4_ae_d)

A legitimidade e a relevância da prática não foram contestadas pelos entrevistados, ainda que houvesse o reconhecimento de uma difícil situação financeira. A abordagem do processo de avaliação tem, para os gestores, uma visão mais estratégica da organização, além de contemplar a perspectiva dos colaboradores.

“Da ótica da empresa para alguns níveis isso para aí, sempre tem pessoas que acham que isso acaba aí, para outros níveis você vai perceber na conversa que as pessoas sabem que isso, o

desfecho que pode haver ali algum compromisso, pô, salário não está bom, podia ter uma bolsa de estudo, as necessidades do colaborador que é o que o gestor está disposto a brigar por aquilo e sai dali o colaborador com uma expectativa de que seja levado para frente e depois haja uma avaliação, haja uma resposta e coisas mais variadas, desde a salário a benefício pode surgir nessa conversa e que, às vezes, a princípio tem à disposição em pegar todas, coletar e jogar numa outra esfera” (c1_e4_ae_d)

Também no nível dos gestores, a conexão com as demais práticas de GRH, como remuneração e desenvolvimento foi descrita de forma mais acurada. Uma das razões pode ser o conhecimento da fase final do processo de avaliação que os gestores da organização têm, onde os resultados de suas áreas e equipes são consolidados.

5.1.2.2. A percepção sobre os objetivos da Avaliação de Desempenho

A percepção dos colaboradores sobre os objetivos da Avaliação de Desempenho individual na organização é bastante semelhante em todos os níveis hierárquicos, contemplando tantos os objetivos individuais de cada funcionário, como os empresariais da organização. Nota-se, com alguma frequência o discurso do mimetismo, onde a adoção de um instrumento de gestão é justificada por uma suposta adoção generalizada observada no setor ou em outras organizações:

“porque é ali que a gente define metas e objetivos, é ali que a gente faz a avaliação de cada colaborador. Onde a gente coloca tanto avaliação do desempenho passado, como os objetivos futuros e plano de desenvolvimento futuro. A gente precisa implementar, que isso não está mais dentro do plano, um plano de sucessão.” (c1_e1_ae_p)

“o objetivo da avaliação de desempenho era primeiramente a gente entender o profissional, ver como está a relação dele com o trabalho, com a empresa, o grau de satisfação, se dentro da função dele ele está desempenhando bem a função, se ele está conseguindo se desenvolver para a gente criar um bom corpo técnico, porque nossa organização é uma empresa de engenharia voltada a sistema de pinturas, em algumas posições não são profissionais que você acha fácil no mercado.” (c1_e3_ae_gesc)

“Gestão, melhorar a gestão, entender o funcionário, entender as demandas que ele tem, as dificuldades, reconhecer o que ele faz de bem, é o que eu falo, fazer a avaliação e colocar em prática as contrapartidas e não só fazer uma avaliação.” (c1_e3_ae_gesc)

“Teve um momento em que a empresa sofreu um crescimento local no Brasil e na Ásia, na China, muito grande (...) isso acabou fazendo com que a empresa globalmente crescesse bastante e crescesse bastante localmente no Brasil e na China, então isso fez com que a Empresa A subisse o nível profissional da parte de recursos humanos, trocou a gestão, (...), mas essa nova maneira de gerir recursos humanos começou com ele, então teve todo um processo de política de recursos humanos que estava em andamento e aí a ADP veio nesse driver aí.” (c1_e4_ae_d)

“o propósito dela é trazer para a mesa a avaliação clara, franca, honesta e transparente para o colaborador como é que a empresa o enxerga, porque isso é uma coisa importante, é uma ferramenta onde ela no colaborador o centro da função dele” (c1_e4_ae_d)

“Agora isso aí serve, claro, para montar as equipes, para entender melhor as equipes, as pessoas, extrair o melhor que cada um pode dar pelo seu trabalho, isso é um trabalho contínuo eu acho para a gente aqui, não deve se ater só a avaliação.” (c1_e5_gl_p)

“Eu acho que ela adotou por esse critério mesmo, para poder acompanhar o movimento dos funcionários, para poder avaliar o desempenho com critérios claros dos funcionários, eu acho que é justamente isso, a evolução dos funcionários, o desempenho deles” (c1_e6_gl_fin)

“A avaliação em si, ela é importante para você, principalmente conduzir as pessoas para onde a empresa precisa ir, para você reter talento e claro, para você de alguma maneira qualificar a pessoa ou entender qual é o expertise dela e de repente colocar ela numa posição onde a empresa conseguisse extrair o melhor. Parece meio filosófico isso, mas...” (c1_e8_f_fin)

“Eu entendo que a Empresa A adotou 1º por uma questão global, veio as questões globais, mas em se trazendo para a gente, em se tratando da nossa realidade ou em colocando em prática aqui para o que a gente precisa, eu entendo que foi mais uma questão de: precisamos ter alguma coisa, precisamos ter uma ferramenta, precisamos fazer o check tal, o que faz parte do JOB Description, ah, precisamos ter uma avaliação, não tínhamos, agora temos” (c1_e8_f_fin)

“Eu acho que de certa forma é melhorar, melhorar profissionalmente e até alguns aspectos também da avaliação melhoraram na parte pessoal, a parte de comunicação, de relacionamento e também, aí entrando mais especificamente dentro de cada departamento profissionalmente estabelecendo algumas metas, algumas melhorias dentro dos processos do departamento, trazer algumas inovações” (c1_e9_f_comp)

Há um tom positivo na percepção dos entrevistados sobre a prática, com a valorização da transparência na relação com as chefias e com a organização. Essa convergência na percepção dos objetivos pode estar relacionada ao pequeno porte da organização:

Olha, a gente é uma empresa pequena, então, a gente está aqui em um andar de um prédio. Então assim, a comunicação é muito mais fluida, eu estou aqui no meio de todo mundo, eu sei de tudo o que acontece, os gestores idem. Então é uma comunicação muito mais do dia a dia. Então a gente tem algumas maneiras um pouco mais formais, onde a gente tem a nossa reunião semanal de staff, onde a gente ali vai alinhando as políticas. (c1_e1_ae_p)

De qualquer modo, observa-se que as reações aos resultados do processo também são parecidas entre todos os colaboradores, com a expectativa de ações de reconhecimento e desenvolvimento e a sensação de que essas ações estão severamente limitadas pela situação da empresa.

5.1.2.3. A implementação da Avaliação de Desempenho e os papéis desempenhados

Neste estudo o conceito de implementação segue a moldura proposta por Guest & Bos-Nehles (2013), consistindo de quatro etapas distintas – decisão, concepção, realização e avaliação de uma prática de GRH. No caso da Empresa A, uma multinacional gerida a partir de sua sede corporativa na Alemanha e com a prática de Avaliação de

Desempenho em funcionamento há quase 10 anos, os colaboradores aparentam ter poucas informações ou registros sobre a decisão de adoção, concepção e desenho da prática:

Essa avaliação já vem de muitos anos da Empresa A (c1_e5_gl_p)

Não sei dizer em que momento esse modelo foi feito (c1_e6_gl_fin)

A área de RH informou que o programa, como desenhado na matriz, foi implementado em 2012 na filial brasileira – considerando-se então apenas as etapas de realização e avaliação da implementação local. Não foi possível obter-se informações como o processo ocorreu ou seus objetivos e os entrevistados também não tinham maiores referências:

Eu não vou lembrar tão bem, parece foi que chamado todo mundo e foi explicado, acho que o RH, tinha umas meninas aí, elas que explicaram como ia ser, houve, acho que foi folhetos, fez cartazes, algumas coisas assim, (c1_e7_f_l)

A avaliação da área de RH após a implementação inicial é que o programa necessitava de melhorias nos seus procedimentos e no processo de realização. Algumas melhorias para a prática foram concebidas e propostas pela área de RH e aprovadas pelo alto escalão da organização. As mais relevantes foram a informatização da prática, com o desenvolvimento de um aplicativo específico que facilitasse o registro e processamento das avaliações individuais e os acréscimos das etapas da auto avaliação do colaborador, antes que ele fosse avaliado pelo seu superior, e de feedback, com os resultados do processo.

Nessa época, eu lembro que eu respondia para o diretor e aí ele comprou a ideia, achou muito interessante essa coisa da autoavaliação e aí a gente conversou com essa moça de TI, que era desenvolvedora. E foi ela que desenhou. (c1_e2_gl_rh)

Essas alterações foram efetivadas e comunicadas sob a coordenação da Gerência de RH e tiveram uma avaliação positiva dos gestores e colaboradores da organização, sendo incorporadas em definitivo ao processo de Avaliação de Desempenho.

Para falar a verdade, primeiro eu combinei só com o Rodrigo mesmo, que era o meu chefe na época. E daí depois que eu fiz uma comunicação para os gestores. Eu acho que uma reunião. Acho que eu fiz uma reunião mesmo. Porque a gente sempre tem essa coisa das reuniões com os gestores, não é? E depois eu fiz uma comunicação para os outros funcionários. Mas foi uma coisa que eles gostaram bastante. (c1_e2_gl_rh)

Ah, eu não me lembro se teve treinamento, possivelmente sim, mas eu não me recordo agora e é bem simples também, mas teve o manual onde a gente podia tirar dúvidas, teve um tempo também para a gente ler, absorver as perguntas, se tivesse dúvidas perguntar, se tivesse dúvida sobre um dos quesitos lá que estavam em avaliação podia perguntar ou poderia tentar entender.
(c1_e8_f_fin)

Uma das características dos programas de avaliação de desempenho é que a cada ano a comunicação precisa ser refeita, a partir do calendário definido pela organização, considerando os novos gestores e colaboradores admitidos, as mudanças na estrutura organizacional, as circunstâncias das suas escolhas estratégicas e do seu mercado de atuação. E a cada ano o programa, em função desses aspectos citados, pode sofrer alterações, adotar pequenas melhorias e facilidades no processo, como que estabelecendo um processo de implementação permanente:

Então é, mais ou menos, nesse sentido que a gente... que eu vejo e que eu tentei implementar, que está aí tentando implementar nesse... na empresa aqui (c1_e1_ae_p)

Nessa direção, nota-se o amadurecimento da prática a cada ciclo, com a etapa de avaliação trazendo aperfeiçoamentos para sua realização, que vai ganhando contornos mais definidos ao longo dos anos. Também com o tempo, os gestores conseguem dar mais clareza aos critérios de avaliação, buscando o desenvolvimento de suas equipes e usando os resultados da Avaliação de Desempenho e suas consequências na carreira dos colaboradores como instrumentos de engajamento e entrega de resultados.

Com relação à realização da Avaliação de Desempenho ficou evidente uma distinção entre os papéis do presidente, do alto escalão, do gestor de linha e da área de RH. A área de RH tem a responsabilidade pela coordenação e pela realização do processo como um todo, que conta, além da diretriz corporativa, com a institucionalização pela adoção da certificação ISSO 9000. A gerência da área de RH e equipe iniciam a execução, acionando o Presidente para a comunicação e suporte, o alto escalão para alinhamento com os gestores das áreas e realizam o acompanhamento de cada etapa do processo da Avaliação de Desempenho pelos indicadores do sistema. Também é tarefa da área de RH consolidar os resultados e fazer sua devolutiva tanto ao alto escalão, como aos gestores de linha, propondo ações em sintonia com as demais políticas e práticas de GRH e as necessidades da organização. Os limites de atuação da área de RH na gestão de pessoas estão limitados às políticas e práticas da função e ao apoio aos demais

gestores de linha, que têm, na visão do presidente autonomia na administração de suas equipes:

“Bom, todos eles (os gestores) que têm muito o perfil... todos têm um perfil muito técnico muitas vezes, né? Então o RH tem... eu vejo... eu sempre vi o RH como uma referência para dar consultoria a esses gestores na gestão que eles têm que fazer da equipe deles. Então eu entendo que a gestão de pessoas, ela não é do RH.” (c1_e1_ae_p)

O presidente cita a sua própria responsabilidade na prática da Avaliação de Desempenho, em linha com o papel prescrito, de iniciar e avaliar o processo junto aos seus subordinados diretos, a partir da iniciativa da área de RH de iniciar o ciclo, dando peso político ao programa:

“Então parte começa comigo, onde eu tenho que fazer uma avaliação concreta dos meus diretos para dar o exemplo da forma como eles têm que avaliar a equipe deles, certo?” (c1_e1_ae_p)

Destaca-se a importância na execução da prática pelo alto escalão e o direcionamento efetivo dos gestores de linha para os seus objetivos, com a intenção de contribuir para os resultados da organização, evitando as distorções que poderiam comprometer a credibilidade da gestão de pessoas:

“Pelo que eu te falei anteriormente, como é que os gestores utilizam isso (AD) e utilizavam no passado e... bom, que é a tarefa minha de fazer essa mudança. À medida que você não faz uma avaliação decente, você desacredita aquilo e aí passa a ser simplesmente uma burocracia... que o cara, “ah, fui lá falar com o cara, vão me avaliar, tal. Mas não dá resultado nenhum”, certo?” (c1_e1_ae_p)

Um dos pontos críticos em organizações mais complexas e estruturadas é o elevado número de gestores de linha. A partir das informações da área de RH, nota-se a dificuldade do alinhamento desse nível da organização para a execução das práticas de GRH, com gestores de linha que realizam a prática da forma preconizada pela organização, enquanto outros o fazem parcialmente ou não respeitam o instrumento institucional:

“Eu não vou negar. Assim, não vou dizer que todo mundo segue tudo. Como eu já tenho um bom tempo aqui e a gente é uma equipe relativamente pequena, tal, então, assim, eu tenho realmente gestores que são bem parceiros” (c1_e2_gl_rh)

Outro aspecto a ser salientado é que os gestores de alto escalão e de linha tem maior consciência dos aspectos subjetivos do processo de Avaliação de Desempenho, de quais competências avaliar, de sua ponderação da necessidade de sua justificativa junto às

suas equipes. Há um reconhecimento das limitações da prática formal e da necessidade de ação no papel gerencial, para a divulgação, compreensão, adaptação da Avaliação de Desempenho:

“às vezes não é nenhum treinamento que precisa dar para a pessoa, às vezes inserir ela em um contexto da organização para ter mais conhecimentos internos para que consiga desenvolver melhor o seu trabalho, então é feito dessa forma e aí a gente coloca nessas metas um prazo para ocorrer e após essas metas batidas, não sei se seria o nome, mas serem atingidas a gente utiliza isso na próxima avaliação” (c1_e3_ae_gesc)

Também há um esforço dos gestores de linha na direção de ajustá-la aos seus estilos e demandas da área. Essas ações podem estar associadas aos fatores avaliados, às metas individuais estabelecidas e às mudanças organizacionais que podem trazer alterações de chefias, acordos prévios, objetivos ou adequação a novas visões da Avaliação de Desempenho:

Ele é um formulário interessante se bem utilizado. Porque eu entendo que ele nada mais é do que uma ajuda para um roteiro de padronização. (c1_e1_ae_p)

Na maior parte das práticas de GRH há aspectos subjetivos e julgamentos que dependem de premissas adotadas, as mais evidentes relacionadas à interpretação de atingir ou superar metas estabelecidas que não comportam métricas numéricas ou mais objetivas. Os gestores na empresa dizem assumir esse papel de construir essas premissas junto às suas equipes, e em alguns casos junto aos seus pares:

“Chamei meus coordenados e meus coordenadores e falei, olha, eu faço avaliação a partir de certas premissas, porque é um pouco complexo, da visão do colaborador ele está fazendo um trabalho, muitas é um bom colaborador, ele sabe disso, ele acha que é um super homem, ele se superestima numa avaliação” (c1_e5_gl_p)

Em outros casos, descritos pela área de RH, o gestor não desempenha o papel prescrito pela prática ou não segue a orientação da área de RH, fazendo promessas ao colaborador antes de obter a aprovação da organização. Isto tem o potencial de gerar grande desgaste nas relações entre os gestores de linha e os especialistas de RH, assim com entre os gestores e seus próprios subordinados:

“E promete coisa para funcionário, entendeu? Assim, eu quero morrer com isso, entendeu? Porque o gestor aqui dentro sabe que ele tem que cumprir um passo a passo para ter algumas coisas. Então, assim, ele não pode virar para um funcionário e falar que ele vai dar um aumento salarial porque ele sabe que não é assim.” (c1_e2_gl_rh)

Há também, de parte de alguns gestores de linha, um esforço em evitar assumir o papel de representante da organização, quando isso não for favorável à gestão da equipe. Com o propósito de evitar desgastes com seus subordinados, eles procuram dividir a comunicação ou atribuir aos especialistas de RH responsabilidades que deveriam ser deles próprios:

“Notícia boa, eu dou. Notícia ruim, (o gerente de RH) dá, entendeu? Aí fica esse negócio. Aí ele virou para mim... eu falei assim: não, mas pelo amor de Deus. Esse não, quem vai dar é você. Você vai olhar para o cara e vai falar assim: olha, (...), não vamos levar isso para a frente porque não é pertinente com as atividades, assim. Não. Aí vai chegar lá e falar assim: eu levei para o RH. O RH que barrou.” (c1_e2_gl_rh)

5.1.2.4. A integração da Avaliação de Desempenho com outras práticas de GRH

Neste tópico investigou-se a percepção dos colaboradores sobre como a prática de AD está ligada a outras funções e práticas de GRH. Aqui também procura-se averiguar se os entrevistados têm clareza sobre as consequências da AD e o impacto dessas consequências para sua execução e sua efetividade.

Em geral o processo de avaliação de desempenho gera expectativas nos colaboradores de reconhecimento do trabalho realizado, seja no sentido de avanços na carreira e no salário, seja em oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento:

“Para as pessoas que estão muito mais preparadas e tal, vamos dizer, tira de letra, consegue, agora para outras pessoas acaba criando uma espécie de frustração, pô, estou avaliado, atinjo lá e qual é a contrapartida, vou atingindo, vou fazendo isso, estou na meta, vou avaliando, vou melhorando e não houve uma expectativa de promoção ou de uma recompensa financeira ou uma gratificação ou um treinamento, uma inserção, me envolver em um outro projeto” (c1_e3_ae_gesc)

Os gestores de linha lidam de forma cuidadosa com essas expectativas porque sabem que uma resposta positiva ou negativa tem impacto no comprometimento e no engajamento de suas equipes:

“Era sempre assim, não, você tem que estar num nível assim para melhorar, para ganhar, sempre tinha um mas, aí depois você vai chegando num ponto que você fala assim, já chegou no meu ponto, pô, você não adianta nada, você vai lá, faz, fala tudo que sabe fazer melhor e vem a nós não, a gente faz e o ‘faz me rir’ nada” (c1_e7_f_l)

De muitas formas, o impulso para a realização de todo o processo de Avaliação de Desempenho parece repousar nas consequências a partir do resultado, na conexão com as outras práticas. Quando isso não é possível, por contingências da empresa ou do

mercado, a prática parece inútil, despropositada e necessita de outros fatores – auditorias de processo, determinações corporativas para sua realização.

5.1.2.5. A Avaliação de Desempenho e as práticas de GRH

Conforme visto no referencial teórico, há dificuldades em associar a percepção geral do colaborador sobre as políticas e práticas de GRH a partir da percepção sobre uma política ou prática específica. Bowen & Ostroff (2004a) procuraram avançar no tema com o conceito de força do Sistema de RH e o grande número de pesquisas que se seguiram à publicação de seu trabalho mostra que ainda há muito para se compreender sobre as relações entre as práticas individuais e o conjunto de políticas de GRH de uma organização e seu impacto nos seus colaboradores.

Neste caso nota-se uma satisfação com a prática de Avaliação de Desempenho e certo descontentamento com o conjunto de políticas e práticas de GRH.

Eu não posso dizer que nós sejamos uma maravilha. É bem... acho que bem longe disso. (c1_e5_gl_p)

De maneira geral não me agrada muito. Não porque elas não são executadas conforme previsto, o que é previsto é interessante. (c1_e6_gl_fin)

Eu acho que nesse sentido a gente está um pouco deficitário, mas aí por questões da própria gestão da empresa (c1_e8_f_fin)

Entre as explicações possíveis, está justamente a limitação da empresa, principalmente pela sua situação financeira, em promover as ações decorrentes do processo de avaliação de desempenho individual. Outro aspecto a ser destacado, ainda dentro das limitações financeiras, é o da manutenção de um quadro muito pequeno da área de RH, que limita seu papel de apoio aos gestores e colaboradores, assim como suas iniciativas de valorização e desenvolvimento de funcionários.

5.1.3. Principais achados

A partir dos elementos obtidos neste estudo de caso, foram sintetizados os principais achados descritos a seguir.

A Empresa A tem uma prática de Avaliação de Desempenho efetiva, inserida num Sistema de RH que contempla as principais dimensões da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com as práticas estruturadas mais utilizadas por grandes organizações – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas. A prática de Avaliação de Desempenho em si é funcional, mas sua efetividade – a capacidade de reconhecimento e engajamento - é seriamente afetada pelas limitações de recursos financeiros, que impossibilitam de as consequências da avaliação sejam implementadas a partir de outras práticas como Remuneração e Benefícios ou Treinamento e Desenvolvimento.

As circunstâncias do negócio, cuja matriz está em recuperação judicial na Alemanha e as circunstâncias externas, com o setor automotivo em momento delicado, estabelecem restrições financeiras que afetam o ciclo das práticas de GRH, que dependem em muitos casos da visualização de sua utilidade para a mobilização dos atores. Se a perspectiva geral é de que não haverá reconhecimento ou o pagamento de recompensas, os gestores não se mobilizam para a avaliação de desempenho individual, dado que esta será praticamente inútil no quesito material e pode ser até contraproducente no comprometimento dos colaboradores. O risco nesse caso é os colaboradores ou áreas alcançarem, e eventualmente superarem os resultados acordados e os gestores de linha não serem capazes de justificar a ausência de reconhecimento

Frente ao esforço demandado a cada ciclo para a realização da prática, nota-se que alguns fatores institucionais, como auditorias de práticas e certificações, ajudam nos casos de incerteza ou grandes mudanças organizacionais, na estabilidade e regularidade das práticas de GRH.

O processo de implementação da prática, a partir da referência teórica proposta, não teve a participação dos atores locais nas etapas de decisão e concepção da prática. É uma das limitações comuns das empresas multinacionais e que eventualmente demanda um esforço local de interpretação e adaptação das práticas às questões e ao público local. Destaca-se que no aspecto administrativo, a informatização de procedimentos coloca a filial à frente da matriz.

Para a realização inicial na filial brasileira, foram desenvolvidas ações de comunicação e treinamento e o processo importado foi cumprido pelo alto escalão, gerentes de linha, RH e colaboradores, de forma integral. A partir desse primeiro, a área de RH local fez uma avaliação com os colaboradores e gestores, coletando sugestões e propôs, desenvolveu, aprovou e implementou melhorias que foram percebidas como positivas e efetivas por toda a organização, além de trazer credibilidade ao processo para todos os atores organizacionais.

A prática de Avaliação de Desempenho é reimplementada a cada ano, em função de todas as mudanças organizacionais e variáveis de estratégia, objetivos e contexto, com etapas similares ao modelo teórico – decisão, concepção, realização e avaliação numa escala menor do conjunto da prática. Os aspectos locais, condições do negócio e mobilização de gestores e alta direção revelaram-se de extrema relevância para o sucesso da prática.

Em função dos esforços de comunicação e treinamento, além do suporte de um sistema informatizado, dão à prática de Avaliação de Desempenho as características de visibilidade e compreensibilidade por parte de seus colaboradores de todos os níveis hierárquicos, como atestado nas entrevistas. Não houve questionamentos sobre a sua legitimidade e destacou-se a sua importância para a organização, mesmo em tempos difíceis.

As atribuições aos objetivos da prática foram na sua maioria positivas, ela é realizada a cada ciclo por todos os colaboradores da organização e as entrevistas não registraram críticas generalizadas à sua realização, mas sim às limitações de suas consequências em outras práticas dadas as restrições econômico- financeiras da empresa. Essa efetividade da prática de Avaliação de Desempenho, está muito associada à aderência dos atores aos papéis prescritos no modelo teórico proposto, e em alguns casos indo além.

É o que se nota com a participação do Presidente e do alto escalão, que atuam na decisão e no suporte da prática de Avaliação de Desempenho, e são peças importantes na sua realização e no seu acompanhamento. O papel dos gestores de linha é desempenhado com suas contribuições para o desenho da prática e utilizando a ferramenta, concebida de forma genérica, adequadamente aos seus propósitos

específicos. No caso da área de RH, mesmo com uma equipe mínima, destaca-se sua atuação em todas as etapas da prática, coordenando os demais atores em suas responsabilidades e avaliando junto aos colaboradores o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais pretendidos.

5.2. Estudo de Caso Empresa B

A Empresa B é uma empresa multinacional com sede em Paris, atuando principalmente no ramo de seguros em seus principais segmentos - Vida & Previdência, Saúde e Gestão de Ativos - em 54 países, com 165 mil colaboradores, 100 milhões de clientes pessoais e empresariais. A empresa gerou em 2018 uma receita de € 103 bilhões, com um lucro de € 6,2 bilhões. É uma das maiores empresas de seguros do mundo.

5.2.1. Apresentação da organização

A empresa divulga quatro valores organizacionais, um se referindo diretamente a seus clientes e três conectados aos comportamentos desejados de seus colaboradores e associados à iniciativa, integridade e trabalho em equipe:

“Cliente em primeiro lugar - Tudo se inicia com o consumidor – nós sempre consideramos o modo como se vive hoje e como será amanhã para continuarmos relevantes e impactantes.

Coragem - Nós falamos o que pensamos e agimos para que as coisas aconteçam. Nós expandimos as fronteiras do que é possível e tomamos ações ousadas para encontrar novas formas de sermos valiosos.

Integridade - Nós somos guiados por sólidos princípios morais, confiando em nossa autocrítica para fazer a coisa certa para nossos clientes, colaboradores, stakeholders e parceiros.

One Company - Nós nos tornamos fortes ao colaborar e agir como um time. O fato de sermos diferentes e estarmos juntos com o mesmo objetivo nos faz melhor. Todas as empresas do Grupo trabalham como uma só.” (c2_doc10_Website)

Em seu relatório lançado em 2018, o atual CEO global da empresa fala sobre o processo de mudança que está ocorrendo na empresa a nível corporativo, com o redirecionamento de negócios, investimento em inovação e uma ampla reestruturação que teria como objetivo diminuir dois níveis na estrutura da companhia (c2_doc3_IntReport).

Atuando no Brasil desde 2014, a empresa faturou mais de R\$ 1 bilhão em 2017 e conta na operação local com cerca de 400 colaboradores, sendo 90 deles gestores de pessoas. A empresa acredita que tem o enorme desafio de fazer com que cada vez mais brasileiros conheçam e confiem na sua marca e foi impactada pelo processo de reestruturação global.

5.2.1.1. Política de Recursos Humanos

A Empresa B valoriza sua política de Recursos Humanos (c2_doc4_Carreira) em sua comunicação institucional e trabalha sua imagem junto ao mercado de trabalho, divulgando suas principais conquistas no setor de seguros, como, por exemplo, a eleição por nove anos como a mais valiosa marca global de seguros pela consultoria Interbrand. Desde sua constituição ela sempre buscou, como um diferencial, conciliar a visão de negócios com uma atuação significativa em gestão de pessoas (c2_e1_ae_ceo).

Em seu site a empresa desenha o perfil desejado de seus colaboradores, valorizando “profissionais que tenham visão, para compreender nossa estratégia de negócios e nossos propósitos em todas as esferas. Isso faz com que as decisões e o trabalho de cada um façam parte do todo. Ter visão também significa estar sempre informado sobre o que acontece no mundo para conectar essas tendências ao nosso dia a dia e à nossa estratégia.” (c2_doc6_TConosco)

Há também destaque para o papel da liderança na gestão da companhia com a prescrição de que a atividade “deve ser precedida de uma relação de respeito e transparência, seguindo os valores da EMPRESA B. Liderar significa compartilhar informações, assumir responsabilidades, buscar soluções em conjunto e capacitar outras pessoas a assumir seus próprios desafios.” (c2_doc6_TConosco)

Entre os benefícios oferecidos aos seus colaboradores, a companhia coloca uma cultura de reconhecimento, a possibilidade de desenvolver as competências individuais, um cuidado com o equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida pessoal, além de ações associadas à saúde e qualidade de vida. Associadas a esses benefícios estão políticas e práticas de gestão de desempenho, de treinamento e desenvolvimento, de remuneração e recompensas, além de outras associadas à jornada como horário flexível e home office.

A empresa tem um código de conduta (c2_doc1_CodeEthic) bastante completo, endereçando um dos valores corporativos e tratando de temas como conflito de interesses, corrupção, assédio e diversidade, além de trazer preocupações com a privacidade de seus clientes e confidencialidade de seus dados.

5.2.1.2. A prática de Avaliação de Desempenho

Dentro de uma política de gestão de pessoas baseada no desempenho individual e do compromisso de transparência e feedbacks frequentes (c2_doc6_TConosco), a empresa tem uma prática de Avaliação de Desempenho que, embora implementada há alguns anos, sofre alterações periodicamente, como o novo sistema de acompanhamento de metas divulgado em 2019.

A prática foi implementada originalmente na matriz da França – onde foi decidida sua adoção, seu desenvolvimento e sua primeira realização. A política de GRH da Empresa B não determina a adoção integral e idêntica das práticas de sua matriz corporativa e prevê que sua implementação nas filiais esteja adequada às necessidades locais. A empresa coloca a gestão de desempenho, da qual a avaliação é peça crítica, prática como central em sua estratégia de GRH:

“Uma gestão de desempenho padrão foi estruturada. Deve ser utilizada para cada entidade Empresa B para cobrir 100% de seus empregados, pelo menos uma vez ao ano. Isto assegura que a política de remuneração baseada no desempenho e a avaliação das necessidades de treinamento operem eficientemente. O “Modelo de Liderança” da Empresa B define as competências esperadas de todos os empregados para alcançar os desafios da Empresa B e suas ambições. Ele endereça suas expectativas e dá apoio ao seu desenvolvimento.” (c2_doc4_Carreira)

O CEO no Brasil, referendando a política formal da organização declara que a prática da Avaliação de Desempenho é um processo essencial para a organização:

“Para mim, é um dos processos chaves da Companhia, até do... claro, de RH; mas, também, da Companhia. Ou seja, para entregar e para ter o engajamento dos times. (c2_e1_ae_ceo)”

5.2.1.3. A implementação no Brasil

No Brasil a prática de Avaliação de Desempenho foi adotada a partir da abertura da filial, nos mesmos moldes da corporação, com sua primeira realização em 2014 envolvendo apenas 10 colaboradores e apenas com a fixação e avaliação de objetivos. A área de RH recebeu um “*tool kit*”, com o desenho da prática e o sistema de apoio à sua realização, fez a divulgação e acompanhou o processo em sua realização. No segundo ano já foram 60 colaboradores envolvidos na avaliação de desempenho, com a incorporação de outras etapas como a calibragem.

Com a aquisição de novos negócios o número de colaboradores cresceu aos saltos e foram precisos novos esforços de comunicar a prática e preparar os gestores e colaboradores na sua realização, além de acompanhar seus resultados. Como é comum nesses movimentos de incorporações, fusões e aquisições de outras empresas, os colaboradores vieram de culturas organizacionais diferentes, com políticas e práticas de GRH distintas da Empresa B e foi preciso um trabalho conjunto das lideranças e da área de RH no sentido de repactuar a cultura da empresa. Num primeiro momento foi comunicada a transição do modelo de gestão de pessoas, foram ouvidos os colaboradores, experimentou-se algumas inovações, até a consolidação das políticas e práticas de GRH nos moldes pretendidos pela Empresa B.

Ainda assim a Avaliação de Desempenho vem sofrendo mudanças constantes, em seu processo, na participação dos gestores, nos objetivos a serem alcançados, o que significa que, na realidade, ela é reimplementada a cada ano.

5.2.1.4. O processo de Avaliação de Desempenho

O ciclo hoje é composto por uma etapa de fixação de metas no início do ano, duas revisões quadrimestrais das metas fixadas originalmente, a avaliação final no início do ano seguinte, a calibragem dos resultados em comitês de gestores e a divulgação dos resultados, com as devolutivas aos colaboradores e ações de movimentação e desenvolvimento de pessoal. Embora inteiramente desenhado na matriz, a filial brasileira concebeu e implementou ações de divulgação e apoio que dão mais consistência à prática de Avaliação de Desempenho envolvem gestores e colaboradores no processo.

Tudo começa a partir da definição de metas e prioridades globais, definidas em janeiro com a participação das lideranças mundiais da companhia. Em seguida, o CEO local compartilha essas metas com seu Comitê Executivo - Comex, composto de seus subordinados diretos. Essas metas são traduzidas em objetivos gerais para cada área e que serão compartilhados com os gestores de linha. Para apoiar a realização desta etapa, a área de RH local realiza workshops para que os gestores de linha estabeleçam boas metas para suas áreas - compatíveis com as metas do negócio, com os valores da

empresa e com ações indicadores de resultados – além de prepará-los para o acompanhamento do ciclo de desempenho. Essa fixação de metas é denominada “*Goal Setting*” e prevê metas de resultados de negócios (o quê), metas de compromissos com os valores da empresa (o como) e metas de desenvolvimento de competências (apoiando o “o quê” e “o como”).

A partir desse workshop essas metas específicas são cascateadas por função nos diversos níveis da empresa e discutidas com as equipes, incorporando sugestões e adequadas à realidade de cada atividade. Os objetivos individuais negociados são registrados pelo colaborador em seguida no sistema desenvolvido para apoiar o processo (YES Performance) e aprovados pelos gestores de linha. Em outra iniciativa local, a área de RH faz a divulgação de objetivos individuais exemplares de colaboradores, valorizando o processo e a qualidade de sua execução.

O sistema YES Performance foi desenvolvido pela matriz global, em parceria com a Oracle e a maior parte das filiais o utiliza como apoio a prática de Avaliação de Desempenho. Em média 82% dos colaboradores tem suas metas definidas no processo. Por esse sistema, a área de RH faz, ao final do “*Goal Setting*”, uma verificação por amostragem da qualidade dos objetivos aprovados e pode indicar inconsistências e sugerir correções. A área de RH que coordena o processo tentou colocar uma penalização para quem não cumprisse com os padrões da prática e/ou com os prazos estabelecidos, mas desistiu em função da resistência encontrada no alto escalão.

O processo da Avaliação de Desempenho prevê, a partir de 2019, duas revisões das metas (“*check ins*”), um a cada 4 meses, com o acompanhamento dos resultados até então e revisões ou ajustes de objetivos eventuais, sem alteração das metas financeiras. Nesses dois momentos, a organização incentiva os gestores a compartilharem sua avaliação com seus colaboradores, realizando feedbacks individuais com os membros de suas equipes.

Ao final do ano a organização apura seus resultados, cada colaborador faz sua auto avaliação e, com base nessas informações, os gestores fazem a avaliação final individual de seus subordinados. Essas avaliações serão a base para a etapa seguinte, que é o processo de calibração das avaliações de desempenho individuais. A calibração é uma

forma de lidar com os vieses individuais dos gestores e harmonizar o resultado do processo entre as áreas, a partir da exposição e discussão das avaliações em comitês de gestores, incorporando informações complementares do colaborador.

Na Empresa B a calibração envolve a preparação de 3 gráficos para cada colaborador, cada um com dois eixos, no estilo “*nine box*” – um gráfico considerando nos eixos as dimensões de desempenho (x) e compromisso (y), outro considerando desempenho (x) e potencial (y) e um último avaliando risco de saída(x) e impacto de saída(y). As dimensões de desempenho e compromisso estão na avaliação final já realizada pelo gestor, a dimensão potencial é avaliada a partir de um questionário próprio e as dimensões de risco e impacto de saída são avaliadas pelos gestores em conjuntos com a área de RH.

O processo de calibração começa com o CEO avaliando seus diretos, o CEO e seu ComEx (alto escalão) avaliando os gestores de linha e os gestores de linha avaliando os colaboradores. O resultado da prática chega com as notas finais são elaboradas as recomendações de aumentos, promoções e desligamentos, calculados percentuais de bônus e participação nos resultados, assim como elaborados planos de treinamento e desenvolvimento. A Empresa B tem uma prática chamada “*OTR – Organizational Talent Review*” que incorpora os dados da Avaliação de Desempenho para o planejamento e desenvolvimento de talentos na empresa. Também a partir das notas finais os gestores apresentam os resultados individualmente a cada colaborador justificando-os.

O sistema de Avaliação de Desempenho da Empresa B é complexo e trabalhoso e a área de RH global vem estudando maneiras de simplificá-lo sem perder sua efetividade. Uma das discussões atuais envolve desenvolver um sistema que facilite a revisão das metas ao longo do ano. A área de RH local também desenvolveu um programa que estimula os colaboradores a pedir feedbacks para seus gestores nos momentos em que sentirem que isso pode ser importante para seu trabalho e sua carreira. É uma forma institucional de sensibilizar os gestores para as necessidades de suas equipes.

5.2.2. As percepções sobre a Avaliação de Desempenho

Neste tópico foram avaliadas as percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho da Empresa B. No primeiro item a prática declarada da organização foi comparada com sua percepção pelos colaboradores. O objetivo foi verificar se eles percebiam a Avaliação de Desempenho da mesma forma que a organização a apresentou. Em seguida buscou-se investigar outros aspectos tais como, que avaliação os colaboradores faziam da prática, como havia sido o processo de implementação, quais eram os papéis observados dos atores organizacionais e quais os objetivos da organização ao estabelecer a Avaliação de Desempenho.

5.2.2.1. A percepção dos entrevistados e a prática declarada de AD

Comparando-se a percepção dos entrevistados com a prática declarada da organização, nota-se que as versões do processo de avaliação de desempenho na maioria dos casos são bastante próximas. Em geral, o processo é descrito de forma adequada em suas etapas e em seus resultados seja na forma de uma fala espontânea, seja pela provocação do entrevistador com perguntas, mostrando a visibilidade da prática na organização. Neste último caso destaca-se que um dos entrevistados declarou não saber nada sobre a prática de Avaliação de Desempenho, para em seguida listar e expor sua opinião sobre cada uma das etapas desse processo:

“Isso para mim nunca foi claro. É, como é feita a avaliação e desempenho. Eu sempre fui avaliado muito bem, eu sempre tive um bom retorno, mas como é feito, da forma como é feito eu não faço ideia, não sei se é através de feedback só ou se tem alguma meta, mas eu não tenho esse conhecimento.” (c2_e7_f_ti)

Entre os entrevistados com diferentes níveis hierárquicos notam-se diferenças na exposição, com mais detalhes nas suas últimas etapas, referentes ao comitê de harmonização e também uma perspectiva mais estratégica, ressaltando a importância da prática para a gestão de pessoas e para os objetivos da organização. De todo modo, nota-se a compreensibilidade da prática de Avaliação de Desempenho pelos colaboradores da organização de todos os níveis hierárquicos. Outro aspecto que pode ser destacado está uma divergência que surgiu em uma entrevista com um gestor de

linha, que declarou que a Avaliação de Desempenho na Empresa B seria no modelo 360 graus:

A gente tem uma avaliação 360, então assim, no início do ano a gente tem sempre objetivos traçados, que são os objetivos da própria Companhia, que vão sendo cascadeados até chegar no colaborador e também tem uma avaliação de desenvolvimento (c2_e4_gl_ju)

Nas organizações que adotam essa modalidade de avaliação 360 graus, geralmente são realizadas avaliações por superiores, pares e subordinados (quando for o caso) de cada colaborador. No caso da Empresa B, a alegação para a existência da avaliação 360 graus seria pela existência do processo de calibragem, quando gestores de outras áreas também avaliam o colaborador e contribuem para o resultado final.

Ainda assim, a prática revelou-se visível e compreensível para todos os colaboradores, na maioria de seus aspectos. O comitê de harmonização foi reconhecido como uma etapa importante do processo, mas seus procedimentos só foram detalhados pela área de RH. Os entrevistados não questionaram a sua legitimidade, assim com houve reconhecimento de sua relevância para os próprios colaboradores e para a organização.

5.2.2.2. Os objetivos da Avaliação de Desempenho

Os objetivos pretendidos pela organização, para adoção da prática de Avaliação de Desempenho individual podem ser percebidos de forma diferente por cada um de seus colaboradores. Como visto no referencial teórico, com o trabalho de Nishii et al. (2008), dependendo do tipo de objetivo atribuído à prática, a perspectiva do colaborador poderia ser caracterizada como positiva ou negativa. No caso deste estudo, foram apresentadas várias interpretações pelos entrevistados, agrupadas por nível hierárquico.

O CEO apresenta uma perspectiva bastante conciliadora, alinhada com os objetivos da organização, e também contemplando os resultados desejados pelos indivíduos, de desenvolvimento e carreira, a partir da adoção do processo:

“Porque se queremos entregar o melhor possível para essa Companhia, é essencial. Não é... eu diria, com dois eixos. Primeiro, para a execução pura, para a entrega. Você vai entregar melhor, se você sabe qual é a entrega; se você está engajado, comprometido; se você tem a percepção que seu chefe, os seus pares, vão estar ajudando, suportando, para entregar. Então, você precisa saber exatamente quais são as prioridades, os meios, você tem que... para executar, você tem que planejar a execução, entender, e ter essa conversa para poder dizer: Não, não vou poder. Ah, por quê? Tá. Como te posso

ajudar? E tudo isso. Então, primeiro eixo, para entregar resultados; e resultados, os melhores possíveis. Para mim, você tem que fazer esse processo de performance, primeiro. E segundo, acredito que, também, para as pessoas se desenvolverem, para serem melhores profissionais, para terem, também, satisfação no trabalho, que é importante para ter engajamento, é... também, essa avaliação de performance, com a parte que é soft, é muito importante”.(c2_e1_ae_ceo)

Essa percepção sobre os objetivos das práticas de gestão de pessoas, é o um suporte importante para a área de RH e suas ações na organização. Os gestores de linha também, em seu discurso, contemplam os benefícios da prática de Avaliação de Desempenho para empresa e indivíduos, com vistas ao reconhecimento e à carreira:

“Acho que ela precisa, primeiro precisa conhecer os profissionais com quem ela atua, os perfis, otimizar, melhorar a produtividade da companhia e acho que até na formação do profissional, ele como colaborador.” (c2_e3_gl_com)

“Então vamos lá, o processo de avaliação é não só quanto é o dinheiro que ele vai receber no final do período, mas também serve, sobretudo, na verdade para orientar a pessoa na sua carreira e às vezes pessoalmente também, então nós aqui sempre temos mais ou menos três tipos de avaliações ou de metas, nós temos os objetivos pessoais, temos os objetivos de negócio e temos as metas puras que a pessoa recebe do seu superior” (c2_e5_gl_sc)

Uma das razões citadas para a adoção da prática de avaliação de desempenho, estaria nos critérios de controle que a empresa poderia adotar para dar autonomia aos seus gestores e colaboradores – aqueles com boas avaliações, poderiam manter ou ganhar mais autonomia em suas funções, enquanto aqueles que ficassem aquém do esperado perderiam parte de suas responsabilidades nas decisões organizacionais. Ainda assim a conotação dada pelo entrevistado é positiva, no sentido da obtenção da confiança, e não da desconfiança:

“Por quê? Porque assim, nós, a EMPRESA B dá autonomia para os colaboradores, em todos os níveis, então para mim ela parte do princípio de que se você consegue ter autonomia interna proporcional, você consegue verificar também o tanto de que essa autonomia está dando, está sendo eficaz.” (c2_e4_gl_ju)

Outros aspectos citados são o da avaliação da maturidade dos colaboradores para não haver dissonâncias na organização e a prática como eliminação de favoritismos. Essas perspectivas claramente privilegiam as demandas da organização, mas refletem a preocupação dos subordinados com os critérios de avaliação adotados por seus gestores:

“Eu acho que a gente tem que mensurar o nível da empresa para poder se preocupar em equalizar. A maturidade das pessoas, acho que isso faz parte. Eu acho que se a gente não souber quais são os níveis de maturidade que a gente tem dentro da empresa a gente não caminha linear, né? A gente vai ter alguns altos, outros baixos, uma hora a gente está vendo uma liderança que não tem uma maturidade tão boa e isso tira a empresa do trilho, eu acho.” (c2_e7_f_ti)

“Cara, eu acho que talvez para não, visando o que eu acredito ser hoje, né, para fazer a avaliação eu acredito muito para não ter favoritismo talvez. É muito mais como vou justificar que a minha área entregou se eu não tenho um plano de carreira, se eu não tenho uma definição de metas e se eu não consegui estabelecer isso e mostrar por A + B que a minha equipe entregou, que aquele funcionário me entregou, acredito que poderia estar muito perdido, entregou ou não entregou, não estamos conseguindo ter lucros, por qual motivo, sendo que estamos entregando, vamos dizer assim, quando ainda no estado, acredito que pode ter sido por isso.” (c2_e8_f)

5.2.2.3. A implementação da Avaliação de Desempenho

Implementado originalmente em 2014, a partir de um desenho original elaborado pela matriz na França, a filial brasileira reimplementa o processo praticamente a cada ano, tanto a partir das demandas corporativas globais, como pelas solicitações e contingências locais de fusões e aquisições, que trazem novos colaboradores. Isto demanda, dentro do modelo de implementação adotado neste estudo (Guest & Bos-Nehles, 2013), esforços a cada ciclo de avaliação para decidir, conceber, comunicar e realizar as alterações propostas. Essas alterações frequentes estão presentes na fala dos entrevistados:

“a gente começou aqui em abril, eu te diria que até, sei lá, uns três, quatro meses ninguém falava de meta, não era o principal, a gente queria era exatamente, eu estava até pensando o que a gente ia fazer, onde ia chegar(...),No segundo ano a gente já estava com 60 colaboradores, aí eu te diria que a gente já estava um pouco mais estruturado e que já começou a ser importante você difundir esses objetivos organizacionais em partes e as pessoas verem a parcela delas nesse todo”(c2_e5_gl_rh)

“Ele foi alterado do ano retrasado para esse ano que eu acho que foi muito positivo porque ele tinha uma mecânica muito complicada, muito detalhada de faixas de percentuais de atingimento de meta e aquilo também deixava um pouco de subjetividade na hora de uma avaliação, então hoje a sistemática que a empresa está adotando é mais clara, mais simples, mais objetiva então facilita o entendimento até na hora de você definir suas metas e como você as coloca no sistema para posterior avaliação” (c2_e3_gl_com)

“Como te disse, é diferente do que a do ano passado, esse ano as coisas se posicionam melhor, então nós temos a área de comunicação, isso foi passado pela comunicação e foi obrigatoriamente todos os gestores teve que reforçar isso com as equipes.”(c2_e8_f)

Ainda que frequentes, as mudanças que vêm sendo implementadas são percebidas como positivas pela maior parte dos entrevistados, principalmente no quesito de facilitar e simplificar o processo:

“E simplicidade, era tão rebuscado que às vezes eram várias reuniões para entender, eu participei ano retrasado de quatro fóruns para entender como você imputava as metas no sistema, como que você tem que colocar isso.” (c2_e3_gl_com)

Analisando a partir do modelo de implementação proposto por Guest & Bos-Nehles (2013), as etapas de decisão e concepção da prática global de Avaliação de Desempenho

da Empresa B estariam sob responsabilidade corporativa, na matriz, enquanto a sua realização e a avaliação de seus resultados seriam obrigação local. No caso da filial brasileira, os ajustes e adaptações no modelo fazem com que a implementação, mesmo que numa dimensão mais limitada, esteja sob jurisdição local em suas quatro etapas – decisão, concepção, realização e avaliação. Em especial há um esforço de comunicação para a realização da prática a cada ano, tratando tanto do escopo corporativo da prática como das adaptações às contingências locais, sejam elas modificações no processo, sejam alterações significativas no quadro de colaboradores.

A participação dos atores nesse aspecto ficou bem delineada a partir das entrevistas. No caso da orientação global da prática, a parceria entre o CEO da operação brasileira e o diretor de RH local se apresenta como o pivô para o sucesso da implementação. Da perspectiva do CEO essa parceria se mostra embasada na crença de que as pessoas fazem diferença nos resultados de uma organização:

“Bom, é um conjunto de coisas; mas acredito que você não pode ser número 1, não pode ter alta performance, sem investir nas pessoas” (c2_e1_ae_ceo)

Na teoria apresentada, o papel prescrito do CEO na implementação de práticas de GRH está mais concentrado na decisão e no direcionamento da sua concepção. Da perspectiva do CEO da Empresa B essa é uma contribuição importante, mas sua participação e seu papel na realização da prática são fundamentais:

“O que eu estou trazendo, são duas coisas. Primeiro, a exemplaridade. É, porque quando o CEO faz as entrevistas, faz a fixação de objetivo, faz o check-in, toda a organização faz. É estúpido, mas é a realidade, é natural, é humano. Não é? Então, a minha primeira participação é mostrar que para mim isso é muito importante, é chave;(…) E segundo, quando a colaboradora que está encarregada disso, me apresentou todo o processo, a comunicação, o tema; então, eu fiz algum... algumas propostas: Então, podemos mudar isso. Podemos usar esse momento para falar disso. Como você pega os commitments disso, ou... Temos, acabamos de lançar um treinamento de liderança; então, como você pode usar o que foi identificado dentro da fixação de objetivos, como o ponto forte, o ponto fraco, dentro dos commitments para o gestor mesmo, como ele pode trazer isso para o treinamento.” (c2_e1_ae_ceo)

Essa participação da realização da prática pelo CEO faz com ela seja viabilizada, assim como também se transforme num instrumento de validação dos valores da empresa, de reforço dos seus objetivos estratégicos. Outra oportunidade que a CEO apresenta é usar a prática como uma ferramenta de desenvolvimento dos gestores:

“Mas, eu diria, o mais importante é eu demonstrar que para mim isso é um processo-chave, e por isso que temos que dedicar tempo de Recursos Humanos; mas, também, de cada líder, de cada

gestor. O gestor que não faz essas entrevistas de desempenho, ou que faz essas entrevistas, ruim; não é bom gestor, para mim, definitivamente.” (c2_e1_ae_ceo)

No papel de ajudar na concepção e na implementação de ações voltadas à gestão de pessoas, o diretor de RH reconhece de forma enfática a participação de seu superior como fundamental para sua realização e seu sucesso:

“Ela acredita, “people management” é assim, é um negócio que é da organização, você fala, é da organização, ela não fala assim, ah, não, acho que não vou fazer, tem que fazer, faz. Mesmo que ela não acreditasse, é que ela acredita, então isso é uma p** vantagem, cara, isso é um divisor de água”(c2_e2_ae_drh)

Também fundamental para a implementação está a comunicação, orientação e acompanhamento das atividades dos demais gestores da organização, que podem estar no alto escalão ou nas demais posições de chefia. Em especial o papel do alto escalão é crítico, porque têm, ainda que em menor proporção que o CEO, grande influência e diversas áreas e colaboradores sob seu comando. A falta em definir os objetivos de suas equipes ou uma forma de lidar com os procedimentos que desvalorize a prática de Avaliação de Desempenho pode ser difícil de reverter. Por isso, em geral, os executivos de RH gastam boa parte do tempo com seus pares, buscando aderência aos papéis prescritos, alinhamento do discurso e acesso aos gestores de linha e suas equipes. E mais uma vez a importância do apoio do CEO se apresenta:

“Porque honestamente, nos primeiros quatro anos a gente não tinha esse exemplo vindo de cima, então agora com a chegada da (CEO) ela faz o ‘by the book’, então ela tem sido fundamental no aspecto de transformação de cultura porque ela faz e lidera pelo exemplo, isso tem feito o comitê executivo estar um pouco mais disciplinado”. (c2_e5_gl_rh)

“Um executivo da empresa nesse nível não pode falar assim, ah, não vou fazer ou não consegui, não tem, é tipo assim, tem que fazer e tem que seguir os valores da companhia, ele tem que seguir os “commitments”, então não é uma coisa que fala assim, ah, aqui vai ser diferente. Não, então isso é bom porque eu também pressiono os meus colegas, os colegas começam a falar assim, ah, não sei. Isso é o teu papel de líder, você é avaliado por isso, ou você faz ou está fora do jogo, então assim, não tem essa porque depois facilita, eu vejo que o importante é fazer, eu nem preciso fazer isso, eu falo, você é um membro de Comex, você vai apoiar ou vai ficar, aí não tem problema, só comento que você está dificultando o processo.” (c2_e2_ae_drh)

Junto ao CEO, os gestores do alto escalão, além de cumprir com os procedimentos previstos das práticas de GRH da organização, têm que agir em consonância com a estratégia de gestão de pessoas da organização, reforçar a necessidade de suas políticas e valorizar a realização de seus instrumentos, mostrando alinhamento entre si e com a organização:

“Então, eu tento mostrar exemplo sobre isso; então, eu faço de maneira, eu diria, quase germânica, do meu objetivo com o meu time; de maneira que, eles, também, se sentem um pouco pressionados para fazer com os seus times, e assim podemos cascatear.” (c2_e1_ae_ceo)

Para que houvesse a completa aderência às práticas de gestão de pessoas, eventualmente se discutem punições quando os procedimentos não são seguidos pelos gestores de linha, em especial os do alto escalão. Mas a punição de gestores é um tema muito delicado, que pode ter um alto custo uma vez que eles são o quadro de confiança e cooperação da organização:

“A gente tinha alinhado com o CEO anterior que isso seria aplicado, quando a CEO nova chega ela fala, eu não acho que isso seja uma boa prática, não quero chegar punindo pessoas, embora a gente tenha falado que ia aplicar, no fim a gente não aplicou, ela não quis começar a aplicar.” (c2_e5_gl_rh)

A área de RH, com seus indicadores, pode mensurar o engajamento da linha nas práticas de GRH, acompanhar e cobrar sua execução:

“Em termos de estatística a gente tem mais ou menos 82% da empresa com metas no sistema, esse é o nosso número que também é sempre um target ali, nem todos colocam, tem pessoas que saem, tem pessoas que são novas, que entram, hoje a nossa média está nisso, 82% preenchem.” (c2_e5_gl_rh)

“A gente terminou um check-in agora com 62% só de pessoas fazendo no prazo, então ainda é baixo, metade da empresa não fez o check-in” (c2_e5_gl_rh)

Com menor impacto, mas em maior número, os gestores de linha enfrentam os desafios de incorporar as práticas de GRH definidas pela organização à sua forma de gerir pessoas. Em diversas áreas e mais próximos de atividades operacionais, esses gestores enfrentam o desafio de utilizar ferramentas genéricas para questões específicas. Na Empresa B a visão de atribuição do papel do gestor de linha é dada pelo CEO de forma mais genérica e pela área de RH de forma específica:

“Porque nós assumimos, que, como líder da organização, você não é só responsável da performance da sua organização, mas você tem também impacto sobre os resultados da Companhia, como um todo.” (c2_e1_ae_ceo)

“Não é um negócio de Recursos Humanos, então a discussão é, não é uma coisa de RH, é uma coisa de gestão de pessoas.” (c2_e2_ae_drh)

“porque eu acho que também a função é muito também do gestor, também não pode só deixar na mão do RH, o RH te dá a ferramenta, mas é importante você sentar com o teu colaborador que está ali no teu dia a dia com você e desenhar com ele o objetivo dele e traçar com ele a carreira dele, assim, bom, eu sou uma gestora participativa, entendeu?” (c2_e4_gl_ju)

Duas das principais questões de atribuição de papéis estão na comunicação de atribuições e no preparo das pessoas para lidar com elas. A Empresa B elaborou e

pretende implementar um plano de desenvolvimento para gestores de linha, detalhando e capacitando-os para a execução de suas práticas de GRH:

“Está tendo bastante treinamento agora de gestão e de líderes porque inclusive o RH já reconheceu essa falha da Companhia. Nesse curso que a gente fez, saiu muito *postit* de: preciso de um feedback melhor, meu gestor não dá feedback bom. Então o RH percebeu e começou a fazer treinamento de liderança, já começou, estão fazendo porque faz muita diferença você saber como é que você está indo.” (c2_e7_f_ti)

“E agora o primeiro passo, vou treinar toda a liderança, porque hoje tem um módulo que é o “essentials”, agora vai até fevereiro, que é o básico que todo mundo tem que saber, vai ter relações trabalhistas, ferramentas de RH, ninguém mais pode falar que não sabe”(c2_e2_ae_drh)

Muitos dos gestores de linha compreendem os objetivos por trás das práticas de GRH e vão além delas, incorporando seu propósito na administração diária e buscando o engajamento e o desenvolvimento da equipe. A questão do feedback, da devolutiva do desempenho de u colaborador é um desses comportamentos:

“Assim, para mim o feedback é uma coisa quase que diária, quase que contínua, é por tarefa mesmo assim, sabe? Então a gente combinou que você vai fazer isso e isso e aí, como é que foi? Encontrou dificuldade? Então, para mim, essa questão do feedback ela tem uns momentos mais solenes, digamos assim, mas para mim, não só como colaboradora, mas como gestor e como colaborador, para com o gestor também, essa posição dos feedbacks, ela é quase que diária.” (c2_e4_gl_ju)

“Bom, um gestor, como se diz aqui no Brasil, tem que ter um ótimo jogo de cintura, o gestor tem que se adaptar às circunstâncias.” (c2_e5_gl_sc)

Se em alguns momentos existem conflitos pela sobreposição de responsabilidades, em outros parece haver o distanciamento de alguns atores quando seu conhecimento específico é demandado. No caso da Empresa B, nas questões de definição de objetivos e na sua apuração, seria desejável o suporte de uma área especialista:

“então acho difícil, para mim o que eu sinto falta particularmente na Empresa B é de uma gestão financeira em relação às metas, é o atingimento, eu acho que quando a gente deixa tanto a elaboração de metas quanto a apuração de resultados na mão das pessoas no nível de maturidade que a gente está, quatro anos aí de ciclo de performance você não tem distorções...” (c2_e5_gl_rh)

Buscando atenuar os conflitos com os gestores e valorizando a maturidade de seus colaboradores, a área de RH da Empresa B está investindo no protagonismo destes últimos. Elaborando um discurso de responsabilizar o colaborador pela sua carreira e pelo seu desenvolvimento dentro da organização, a área de RH estimula que eles peçam feedbacks aos seus gestores, tanto informais quando acharem necessário, como os formais, decorrentes da prática da Avaliação de Desempenho:

“Agora uma coisa legal é que como a gente está incentivando o feedback constante, tem o formal agora que abre o sistema e põe o feedback, mas uma política de feedback pelo business partner, conversa com o funcionário, alinha, para quê? Para entender a avaliação não como um processo estanque, mas é constante, não está funcionando, não vai esperar a avaliação para, então o grupo até lá fora está discutindo alguma ferramenta para fazer checagens constantes e acabar com essa coisa de mid-year.” (c2_e2_ae_drh)

5.2.2.4. A integração da Avaliação de Desempenho com outras práticas de GRH

A maior parte dos entrevistados citou conexões entre a prática de Avaliação de Desempenho e outras práticas e políticas de GRH. Na maior parte dos casos essas citações corresponderam a remuneração e recompensas, treinamento, desenvolvimento e carreira:

“Dentro disso, você tem objetivos quantitativos, qualitativos, individuais e coletivos. Então, isso está muito ligado com a nossa remuneração também, porque a parte variável da remuneração está ligada a avaliação do desempenho.” (c2_e1_ae_ceo)

“mas aqui não é 360 graus, então não temos avaliação 360 graus, mas isso impacta bônus, promoção, reconhecimento, tudo isso.” (c2_e3_gl_com)

“Para benefícios, por exemplo, então assim, pessoas que foram avaliadas em X e Y, elas ganham possibilidade da empresa investir nelas. Então assim, você foi muito bem, mas você precisa ainda desenvolver o idioma, então a empresa custeia, ajuda.” (c2_e4_gl_ju)

“Então existe um final que está relacionado com, de acordo com a hierarquia do funcionário eu tenho X números de salário do bônus pré-definidos em contrato e em cima dessa X quantidade de salário e os bônus, vão aplicando vários fatores. Fatores da avaliação pessoal, o fator da avaliação do país e fator de avaliação da região, multiplicado tudo isso a gente tem o valor bruto, menos imposto de renda, que o funcionário vai receber de bônus.” (c2_e5_gl_sc)

“E aí eventualmente, dependendo do seu desempenho, você pode chegar a ter alguma remuneração ou mais, uma gratificação ou algo do tipo assim. Eu já recebi.” (c2_e7_f_ti)

“Então eu acho que isso também dá direcionamento para o RH, cursos, treinamentos e tudo mais, até mesmo para uma, acredito que dá até quando você fala assim: quero promover esse funcionário com base nesse resultado, com base nessa plataforma que tem lá, que tem as informações, têm as metas, mas ela consegue, não, ele está pronto e não está pronto, está preparado ou não” (c2_e8_f)

Essa ligação com as demais práticas, atestada pelos entrevistados, pode ser uma evidência da efetividade do processo de avaliação, assim como pode também justificar a visão positiva dos colaboradores sobre a Avaliação de Desempenho.

5.2.2.5. A avaliação da prática de Avaliação de Desempenho

Em geral, a avaliação que os colaboradores de todos os níveis fazem da prática de Avaliação de Desempenho é positiva, com a ressalva praticamente unânime de que poderia ser melhorada.

“A gente sempre vai falar que pode melhorar, sempre pode melhorar.” (c2_e8_f)

“É. Então, acredito que fazer esse processo faz parte de nossa cultura, realmente. Agora, a maneira de executar é ainda... podemos melhorar. Ok? (c2_e1_ae_ceo)

Uma dessas ressalvas diz respeito à estrutura de empresas multinacionais, que precisam buscar o alinhamento global de suas atividades e metas, gastando tempo nesse esforço:

“Digamos que ela poderia funcionar melhor, mas ela não funciona tão mal assim, posso explicar. Como empresa multinacional que é, nós sempre recebemos os direcionamentos da nossa região, que por sua vez, recebe da matriz. Isso faz com que a veia de ordem, digamos assim, se vá estendendo no tempo, então uma avaliação anual que é performance, o seu ciclo na localidade do período, caso um ano comece em janeiro. Mas o que a gente tem visto é que nunca acontece assim, esse ano, por exemplo, o ciclo de avaliação performance começou em maio se não me engano.” (c2_e5_gl_sc)

Com relação ao processo de realização da prática e suas diversas etapas há um reconhecimento de que embora ele venha sendo aprimorado, ainda demanda bastante tempo e trabalho, especialmente dos gestores. Parte desse tempo é gasto na construção de uma métrica comum para avaliação do desempenho do colaborador e em elementos que atenuem a subjetividade de um único ator:

“Toma um tempo. E reclamam, eu como gestor, realmente é um saco, poderia fazer em papel de pão e estaria bem, mas a organização pede que seja acompanhado.” (c2_e2_ae_drh)

“Acho que uma discussão que acaba impactando, a maior parte do tempo que a gente gasta em performance dos gestores e dos líderes é no comitê de harmonização, a gente sempre tem a dúvida que o talento não é um talento da área, mas sim da companhia” (c2_e6_gl_rh)

“Na minha opinião eu acho que não tem mágica, eu acho que de fato você quer que no fim seja meritocrático, o principal objetivo de performance é você conseguir ter um balanceamento de talentos, existem vários conflitos de interesse ao longo do processo” (c2_e6_gl_rh)

Em especial o processo da calibragem da avaliação ou de harmonização, realizada em comitês sempre por gestores de nível superior, proporciona diferentes visões sobre a atuação do colaborador avaliado, complementando a visão da chefia imediata. Para alguns é uma parte do processo vista como positiva:

“É bom porque todo mundo dá um pouco da sua experiência e aí é uma percepção boa porque é um filtro para ver se a avaliação q o gestor fez do colaborador, ela está adequada à realidade, então assim, que ela evita, essa avaliação 360, que o gestor seja, que tente prejudicar o colaborador ou pelo contrário, que queira beneficiar sem razão. Então essa avaliação é importante, acho que ela faz muito sentido, é bastante importante” (c2_e4_gl_ju)

As entrevistas trouxeram um tom positivo sobre a prática tanto em termos absolutos, para os colaboradores da empresa e suas carreiras, com em relação ao mercado em que a empresa atua:

“Acredito que a atenção a *‘people’*, as pessoas, é provavelmente melhor no Grupo EMPRESA B, que fora.” (c2_e1_ae_ceo)

“Você ter a percepção de que isso é para o seu desenvolvimento na Companhia, reconhecimento, você agregar a Companhia, carreira e tudo mais não fica só no cumprir tabela, né?” (c2_e3_gl_com)

“Eu acho que é positiva, pode melhorar, claro, a gente sempre pode melhorar, mas eu acho que o que falta para a gente agora é o que a gente está correndo atrás, é sistema, facilidade, visibilidade, mas é uma questão de demanda” (c2_e7_f_ti)

A avaliação do especialista da área de RH evidencia a procura de soluções da organização na concorrência e nas práticas divulgadas:

“Eu acho que a gente faz o que o mercado faz, acho que a gente está na prática, acho que a gente não está nem acima e nem abaixo, acho que a gente é standard, acho que a gente está patinando como todos, acho que a gente tem gaps como todos, mas assim, não vejo muita coisa inovadora no mercado” (c2_e5_gl_rh)

5.2.3. Principais achados

A seguir são apresentados os pontos de destaque no estudo de caso. Um olhar a partir do contexto externo sugere que as organizações que atuam em mercados dinâmicos, precisam desenvolver uma cultura de mudança mais ágil e rápida, que implica na adoção de inovações e ajustes mais frequentes nas suas práticas de GRH em geral, e na de Avaliação de Desempenho em particular. Uma das razões para essa ser uma das práticas mais afetadas pelo contexto, está na sua associação com os planos estratégico e com as definições de metas e objetivos da organização, fixados e apurados regularmente. Esse fator, somado às frequentes mudanças de estrutura, à rotatividade de colaboradores e a movimentos de fusões e aquisições tornam a implementação da prática de AD um evento recorrente a cada ciclo de sua realização

Essas implementações regulares demandam esforços dos atores envolvidos - das lideranças de todos os níveis hierárquicos da organização e da área de RH principalmente - para que a Avaliação de Desempenho tenha a extensão, o alcance e os efeitos pretendidos para a organização e para os indivíduos.

Uma parte significativa desse esforço está no suporte ao processo e no seu acompanhamento pelo alto escalão, em especial pelo CEO. Esse apoio tem um efeito cascata sobre toda a liderança da organização, chegando aos gestores de linha, como um incentivo para a realização da prática de Avaliação de Desempenho, um direcionamento sobre seu propósito e objetivos e uma valorização da consistência da gestão de pessoas.

Neste caso específico há evidências de que uma boa conexão entre o CEO e a área de RH, em busca de uma visão compartilhada da forma de gerir as pessoas afeta de maneira positiva o conjunto de políticas e práticas de GRH. E que essa conexão pode ser relevante no engajamento das pessoas com as metas e com os resultados da organização.

Também se observa a preocupação das lideranças nessa organização, com a utilização da prática como uma via de mão dupla, beneficiando o desenvolvimento e a construção da carreira de seus colaboradores e de suas equipes de forma simultânea com as questões de resultados e desempenho organizacional.

Como parte central da política de GRH, as ligações da prática de Avaliação de Desempenho com as demais práticas são essenciais – se não houver consequências nas outras práticas parece que não há estímulo e razões para sua realização. Ações como treinamento, alterações de quadro, remuneração e recompensas ou benefícios que na sua maioria são guiadas pelos resultados das avaliações individuais também são a principal razão de sua realização.

A prática, na percepção dos entrevistados, mostrou-se visível e compreensível na maior parte de suas características. Ainda assim, investimentos na simplificação, clareza e na facilidade do processo, especialmente nas etapas finais da avaliação, se apresentam como relevante para sua adoção e efetividade (Khilji & Wang, 2006). A prática de Avaliação de Desempenho que é muito visada por demandar atenção e tempo, não levantou questões de legitimidade ou de relevância, ainda que competindo, às vezes em desvantagem, com o acompanhamento informal do gestor de linha

Como forma de responder a eventuais resistências dos gestores com as práticas de GRH, a Empresa B investe na conscientização, no treinamento e na ação de cada colaborador, para que cobre de seus superiores imediatos informações e feedback para alinhamento,

desenvolvimento e carreira. Essa ação dos colaboradores conta com o suporte institucional de campanhas de feedback e de desenvolvimento gerencial.

Os comitês estabelecidos pela prática de AD são reconhecidos por gestores e colaboradores como um recurso que dá credibilidade ao processo, investindo em atenuar vieses e preferências individuais injustificadas. Também funcionam no sentido da apropriação pela empresa de seus talentos, atenuando a presença do gestor imediato e ampliando as possibilidades de desenvolvimento e realização de seus funcionários.

A partir do exemplo da CEO, nota-se que em qualquer prática de GRH, a sua apropriação pelo gestor não só ratifica seu propósito original, como pode ser utilizada para associações com objetivos individuais, de áreas ou unidades de negócios, assim como empregadas para motivação e engajamento.

Destaca-se também que um considerável número de entrevistados cita suas experiências profissionais anteriores ao fazer considerações sobre o processo, fazendo comparações e eventualmente encaminhando sugestões de melhoria. Esse aspecto sugere uma das formas de convergência de práticas de GRH de um setor ou atividade, uma vez que eles são regularmente demandados a avaliar as práticas de gestão de pessoas da organização.

5.3. Estudo de Caso Empresa C

A Empresa C é uma empresa multinacional de consultoria com sede na Irlanda, atuando em serviços de estratégia empresarial, consultoria, digital, tecnologia e operações, com foco em facilitar a inovação e em criar vantagens competitivas sustentáveis para seus clientes.

5.3.1. Apresentação da Empresa

Com um faturamento global em 2018 de quase US\$ 40 bilhões e mais de 450 mil funcionários, a empresa atende a algumas das maiores empresas do mundo, em 120 países, em mais de 40 setores de atividade e em todas as funções corporativas.

Em seu site institucional (c3_doc6_SI) a companhia divulga seu modo de trabalhar com seus clientes – aportando com conhecimento para a inovação – junto com suas crenças em sustentabilidade, dando prioridade às pessoas e às suas responsabilidades social e ambiental:

“Colocar as pessoas primeiro através da cidadania corporativa – nós combinamos a engenhosidade humana com tecnologia inteligente para beneficiar a sociedade e moldar negócios responsáveis

Igualdade direciona inovação – nós estamos construindo uma força de trabalho inclusiva e diversa

Reduzindo nossa pegada ambiental – nós estamos dedicados a acelerar a mudança para uma economia de baixo carbono e atenuar os efeitos das mudanças climáticas

Direcionando inovação e impacto no desenvolvimento global – o Desenvolvimento de Parcerias Empresa C traz o melhor da Empresa C para endereçar os temas econômicos e ambientais”

A organização hoje é liderada globalmente por um CEO que assumiu a posição em 2019. O seu antecessor foi um dos principais articuladores das mudanças nos últimos anos na Empresa C. Em especial mudanças nas políticas de GRH da empresa, que trouxeram inovações na relação com seus colaboradores como a flexibilização da relação de trabalho, a busca de equilíbrio nas oportunidades e na remuneração entre os gêneros, além uma nova perspectiva para a prática de Avaliação de Desempenho:

“Então, primeiro, eu percebi que liderança e talento é o nome do jogo. Segundo é sobre como você motiva as, como você tem Certeza de que elas vão expandir as suas próprias fronteiras. É sobre selecionar, admitir os melhores, mas isso não é suficiente. Gestão de desempenho é extraordinariamente importante para levar as pessoas ao seu melhor.” (c3_doc1_ceointerv)

Entre os valores divulgados pela empresa, que devem parametrizar a atuação de seus colaboradores, estão o foco na criação de valor para seus clientes, a ação como uma empresa global conectada que tem acesso a múltiplas soluções, o respeito pelo individual e pelas pessoas, o anseio de buscar os melhores talentos para seus quadros, o esforço pela integridade retratada em seu código de ética e a valorização da proteção da empresa e sua marca.

No Brasil a empresa tem sua sede em São Paulo e conta com 14 mil funcionários, sendo 200 deles diretores executivos, alocados em 12 unidades de negócios. A filial brasileira é dirigida por um diretor geral, que é responsável por todas as operações da América Latina. A estrutura de RH tem um diretor para o país e um líder da área para cada uma das unidades de negócio, contando ainda com uma equipe de consultores, os *Business Partners*.

5.3.1.1. Políticas de Recursos Humanos

A gestão estratégica de pessoas na Empresa C segue a proposta da organização de mudar conforme as necessidades de seus clientes, mantendo-se relevante no mercado. Para seu CEO as pessoas da organização são relevantes e causam impacto nos clientes e na sociedade:

“Em todo o mundo, uma coisa é universalmente verdadeira sobre as pessoas da Empresa C: Nós nos importamos profundamente com o que fazemos e com o impacto que temos em nossos clientes e nas comunidades onde trabalhamos e vivemos. É pessoal para nós.” (c3_doc6_SI)

Tanto em suas crenças como em seus valores, nota-se uma grande preocupação da Empresa C com os recursos humanos da organização. Entre os principais motivos para essa preocupação com seus colaboradores podem estar, tanto a vantagem competitiva sustentável que o capital humano pode proporcionar a uma empresa de serviços e tecnologia como a Empresa C, assim como uma ação para atenuar os riscos associados ao comportamento inadequado de seus colaboradores junto a seus clientes e a comunidade.

Nesse sentido, a empresa dá destaque em sua estratégia de comunicação ao seu código de conduta (c3_doc2_CoBE), um documento de mais de cinquenta páginas que orienta aos colaboradores da empresa de todos os níveis sobre como se comportar nas

atividades da Empresa C, dentro ou fora da empresa. O código é especialmente relevante pela atuação da empresa em diferentes países, com diferentes culturas nacionais e práticas corporativas.

Outro esforço na gestão estratégica de pessoas e presente na comunicação da empresa é na apresentação de sua cultura organizacional (c3_doc5_CultOrg), divulgada como uma marca da Empresa C, com potencial de atrair talentos assim como também de reforçar a sua proposta comercial de servir e trazer resultados para os seus clientes.

A Empresa C conta com um conjunto de políticas e práticas de GRH amplo e sofisticado, desenvolvido por especialistas e com o apoio de aplicativos de sistema. A empresa tem programas de mentoria, de engajamento, pesquisa de clima, entre outras iniciativas. Como parte da estratégia de GRH para atrair talentos para a organização, as crenças, os valores, o código de conduta e a proposta de cultura se somam a uma política de benefícios múltiplos e flexíveis, um programas de treinamento e desenvolvimento abrangentes (c3_doc7_T&D), uma remuneração competitiva tanto em salários como em premiações e reconhecimento e um ambiente de voltado ao suporte do trabalho de seus colaboradores(c3_doc8_Careers).

5.3.1.2. A Avaliação de Desempenho

Dentro do conjunto de políticas e práticas de GRH, a empresa teve um mesmo modelo de avaliação de desempenho por muitos anos até implementar uma nova filosofia em 2016. As explicações divulgadas para as alterações estão centradas nas mudanças de contexto e no ambiente de negócios e nas novas atividades da própria organização:

“O modelo (anterior), no entanto, foi construído quando a empresa era principalmente uma organização de consultoria, num ambiente menos global e digital. Para continuar a desenvolver sua cultura de inovação, ao mesmo tempo em que reflete diferenciação de seus negócios, o futuro ambiente de trabalho e a demografia de sua força de trabalho, a Empresa C decidiu reimaginar gerenciamento de desempenho para a empresa. Um programa foi criado em 2014 para passar de "gerenciar" o desempenho para "alcançar" o desempenho.” (c3_doc3_PA)

Entre outras justificativas para a adoção de um novo modelo estariam também o enorme tempo dispendido por toda a organização na prática anterior, associado aos resultados considerados insatisfatórios para gestores e colaboradores, especialmente

aqueles mais jovens que demandariam mais participação, mais feedbacks instantâneos e mais ações de reconhecimento. (c3_doc1_ceointerv)

O principal objetivo da nova prática implementada, na versão divulgada pela organização, é melhorar o desempenho de seus colaboradores, colocando-os como protagonistas de suas carreiras e do processo de planejamento e entrega de resultados da organização. A forma concebida para isso foi criar um sistema que orienta a participação dos funcionários na definição dos objetivos organizacionais, reforçar a busca do desenvolvimento individual e proporcionar feedbacks múltiplos e instantâneos sobre o seu desempenho. A iniciativa reforça, ainda que indiretamente, a lógica das carreiras em empresas de consultoria e de conhecimento intensivo – “*up or out*”.

Com o foco na melhoria de desempenho de forma mais ágil a empresa estaria mais preparada para enfrentar os desafios de um mercado que muda rapidamente, impulsionado pela evolução da tecnologia.

5.3.1.3. A implementação da nova prática de Avaliação de Desempenho

Segundo Guest & Bos-Nehles (2013) uma implementação tem quatro etapas – decisão, concepção, realização e avaliação. A decisão, como visto anteriormente, foi impulsionada por uma nova visão a partir do alto escalão e enfrentaria muitos obstáculos em suas etapas posteriores, em particular em uma corporação multinacional de mais de 400 mil colaboradores.

Por isso a empresa, a partir da decisão de alterar as práticas associadas à gestão de desempenho, procurou estruturar um processo de concepção das novas práticas no estado da arte da tecnologia de informações e em sintonia com sua visão sobre a gestão de pessoas. O objetivo desse processo era permitir um rápido desenvolvimento e experimentação de ideias e aplicativos para a nova prática e para isso sua coordenação estipulou que ele deveria ser composto de micro serviços e estar alojado na nuvem. (c3_doc3_PA). A mudança da prática foi vista na organização como uma oportunidade para a criação de uma nova plataforma de tecnologia de informações de gestão de desempenho.

Depois de um intenso processo que durou dois anos, envolvendo equipes de TI e de RH que elaboravam versões em sequências diárias (c3_doc3_PA), uma versão piloto ficou em testes por cerca de 9 meses. As novas concepções e o desenho final da prática de Avaliação de Desempenho foram aprovados na matriz corporativa no final de 2016.

Na sequência nova prática de desempenho foi sendo lançada e realizada nas operações da Empresa C ao redor do globo. O Brasil foi um dos primeiros países a implementá-la em 2017, e os procedimentos tiveram que ser adaptados aos aspectos legais do país, além de terem sido objeto de negociação com os principais sindicatos de trabalhadores da empresa. Com a concepção adaptada e aprovada por matriz e sindicatos, o lançamento da nova prática foi precedido de uma intensa campanha de comunicação:

“Para auxiliá-los nesse processo, ao longo do ano, foram realizados treinamentos e grupos de discussão para ajudá-los, explicar conceitos, alinhar mensagens e direcioná-los na tomada de decisão. O objetivo desse movimento é que o resultado final fosse meritocrático, claro e explicável para cada indivíduo e equipe.” (c3_doc9_ComPA)

Entre os aspectos que acrescentaram complexidade ao processo de realização da prática no país está o crescimento do quadro de funcionários, que saltou de 6 mil em 2014 para 14 mil em 2019.

Segundo o relato da área de RH, o primeiro ano de realização foi muito difícil. Gestores e colaboradores não tinham uma boa compreensão de como fazer as conversas produtivas e como incorporar os feedbacks na avaliação. Houve discrepâncias nos resultados obtidos e não havia clareza de como fazer o reconhecimento do desempenho dos colaboradores.

Foi realizada uma avaliação da nova prática, através de uma pesquisa de engajamento. A partir das constatações obtidas dessa pesquisa, com as percepções de gestores e colaboradores, a comunicação e o treinamento foram redimensionados para melhorar a compreensão e execução da prática. Com isso e com o acompanhamento e as orientações dadas pela área de RH através dos *Business Partners* ao longo de todas as suas etapas, o processo foi amadurecendo. Os objetivos e prioridades foram sendo mais bem definidos, as conversas significativas ganharam mais consistência – os primeiros feedbacks eram somente com elogios - e a melhor compreensão da nova prática permitiu o envolvimento mais efetivo dos colaboradores.

5.3.1.4. A prática de Avaliação de Desempenho

O novo processo de gestão de desempenho da Empresa C chama-se “*Performance Achievement*”, ou *Alcançando o Desempenho* numa tradução para o português (a empresa usa globalmente o slogan em inglês). A mudança na prática buscou direcionar os esforços da avaliação de desempenho para melhorar a proficiência e as competências de seus colaboradores, com impacto nos resultados da companhia.

Em linhas gerais, a prática ainda conta com uma avaliação formal, alinhada com o orçamento e o ano fiscal da empresa, com o estabelecimento de objetivos individuais, uma revisão no meio do ano e uma avaliação final, com *feedback* da chefia. Essa avaliação formal foi redesenhada para permitir uma maior participação dos colaboradores, que podem sugerir de forma mais efetiva como contribuir para os resultados das suas equipes, áreas e da organização.

A essa avaliação, soma-se um programa de *feedbacks* – as conversas significativas. Essas conversas significativas seriam *feedbacks* instantâneos regulares, no formato 360 graus, que podem ser pedidos ou dados a qualquer momento, por qualquer pessoa na organização. Esse conjunto de *feedbacks* formais e informais deve ser orientado, segundo a empresa, ao desenvolvimento dos colaboradores, que passam a ficar no centro do processo de gestão de desempenho.

No conceito da nova prática, tanto a avaliação formal como as conversas significativas devem ser direcionados a melhorar o autoconhecimento dos colaboradores, buscar formas para engajá-los com suas equipes e realizar ações para que eles possam crescer profissionalmente.

O autoconhecimento proposto pela organização ao seu colaborador envolve o entendimento de seus pontos fortes (a empresa adota o *Gallup StrengthFinder*), suas aspirações de carreira e a definição e o compartilhamento de prioridades individuais, da área e da organização. No engajamento com as equipes cada indivíduo deve buscar entender as prioridades da equipe e como se engajar e contribuir para esses objetivos. E no crescimento profissional cada colaborador deve refletir sobre os *feedbacks* recebidos e definir ações para seu desenvolvimento e sua carreira.

O processo da Avaliação de Desempenho da Empresa C começa com a fixação de prioridades e objetivos pelos gestores com suas equipes a partir do planejamento da organização e das metas das unidades de negócios. De forma a ganhar em flexibilidade, as prioridades e objetivos não necessitam ser anuais – a utilização de objetivos trimestrais e semestrais pode concentrar esforços e evitar alterações ao longo do ciclo. Esses objetivos e prioridades podem ser da organização, da equipe ou do próprio colaborador e são estabelecidos em setembro, no início do ano fiscal. Quanto maior o nível hierárquico do colaborador, mais seus objetivos se aproximam das metas de negócios e quanto menor o nível hierárquico, mais individuais e mais próximas de objetivos mais locais e específicos.

Há um checkpoint em março – um acompanhamento e validação das metas acordadas e uma avaliação final em agosto, com a apuração dos resultados alcançados. Ao longo do ano, as conversas significativas vão balizando as entregas e o desempenho do colaborador. Essas conversas são registradas em um aplicativo aberto a todos os colaboradores, no sistema de informações da organização – os funcionários de qualquer área ou nível hierárquico podem registrar um feedback, que será acessível apenas ao funcionário e ao seu chefe direto.

A empresa fez campanhas intensivas de esclarecimento e estímulo ao feedback através das conversas significativas, como a *Coffeedback*, onde os gestores ganharam cápsulas de café expresso para agendar devolutivas de desempenho e de desenvolvimento com sua equipe ou quaisquer outros colaboradores.

Com a avaliação formal e o conjunto de feedbacks recebidos de cada colaborador, o escritório central e as unidades de negócios da empresa reúnem comitês de gestores que revisam o seu desempenho, sob a coordenação da área de RH. Também a partir dessas informações e com as contribuições dos participantes dos comitês é elaborada uma visão do potencial de crescimento dos colaboradores avaliado.

A partir dos resultados dessas duas dimensões (desempenho e potencial) os colaboradores recebem *tags* (a empresa evita o termo classificação) em 3 categorias:

- a) DA – *Distinctive Achievement* (alto desempenho e alto potencial)
- b) CGL – *Continue to Grow and Learning* (bom desempenho e bom potencial)

c) IP – *Improve Performance* (baixo desempenho e bom potencial)

Os colaboradores que não atingiram o desempenho nem são vistos como tendo um bom potencial são considerados para desligamento e substituição. Também são analisados os casos de profissionais com competências críticas e alto potencial para a organização, que tem acrescida a sua classificação de desempenho o rótulo de TP – *Talent Priority*, que não é comunicado ao colaborador.

Embora a organização evite usar termos como classificação ou rótulos, é com base nesses enquadramentos que os gestores, em conjunto com a área de RH, fazem as recomendações de premiação e movimentação de funcionários, que podem envolver aumentos de mérito, promoções transferências e desligamentos. Como a política de remuneração da empresa faz considerações e orientações gerais sobre o reconhecimento associado a cada categoria de desempenho, os gestores ganharam mais autonomia para recomendar as ações salariais que considerarem adequadas ao seu colaborador, com as devidas justificativas.

As recomendações consolidadas pelos comitês são encaminhadas para a equipe de remuneração, para validação e cálculo de impacto no orçamento e em seguidas enviadas para a aprovação dos líderes de unidades de negócios.

A nova prática eliminou dos processos de comparação do desempenho entre os funcionários, acabando com ferramentas como a curva forçada, uma classificação compulsória das contribuições de todas as pessoas na organização. O que fica destacado é a contribuição do colaborador com seus objetivos e prioridades e com as expectativas da organização.

5.3.1.5. Ligação com as outras práticas

A principal ligação da prática de Avaliação de Desempenho, no seu aspecto formal, é com ações de reconhecimento e remuneração, entre elas aumentos salariais, promoções e programas de incentivo como bônus e participação nos resultados. Em conjunto com as avaliações revisadas em comitê, os *feedbacks* incentivados pela organização e apoiados em sistemas de informação são a base para outros programas

da área, em particular com a plataforma de aprendizagem organizacional, o *Connected Learning*, com mais de 90 classes de aula conectadas ao redor do mundo, mais de 24 mil cursos *online* e robôs de aprendizagem para conteúdos específicos. O esforço nesse aspecto atende a diretriz da nova prática, que indicaria um peso de 20% na consideração do desempenho passado e 80% na construção de um desempenho futuro, e pretenderia suprir lacunas de competências, de agilizar e ampliar a difusão do conhecimento na organização, apoiando o desenvolvimento e a carreira de seus colaboradores. (c3_doc10_DevTal)

As informações da prática de Avaliação de Desempenho também são utilizadas na análise e no processo decisório das ações de diversidade e equidade de gêneros, no planejamento de pessoal e recrutamento e seleção, além de alimentar o plano de sucessão da organização.

5.3.2. As percepções sobre a Avaliação de Desempenho

Neste tópico são comparadas as percepções dos colaboradores da Empresa C sobre a prática de Avaliação de Desempenho da organização, a visibilidade e a compreensibilidade sobre seus objetivos e sobre o processo de implementação. Procurou-se comparar essas percepções com as informações declaradas pela organização. A partir da descrição da prática realizada anteriormente, pode-se notar que ela é sofisticada em sua concepção, com múltiplas possibilidades de utilização o que poderia dificultar sua compreensão pelos colaboradores da empresa.

5.3.2.1. A percepção dos entrevistados e a prática de AD

A partir da pergunta feita aos entrevistados sobre o funcionamento da prática de Avaliação de Desempenho da Empresa C, as respostas descreveram os procedimentos em consonância com o previsto, sem contradições ou distorções dignas de nota, mostrando que a prática tem boa visibilidade. Segundo a área de RH essa visibilidade seria decorrente de inúmeras ações de comunicação para todos os níveis hierárquicos. Em sua maioria, os entrevistados apresentaram as etapas do processo de uma forma adequada à aquela presente nos documentos, começando pelos objetivos e prioridades

estabelecidos pela organização para o ano fiscal e seu reflexo nos objetivos individuais, mostrando a compreensibilidade da prática:

“Ela começa sempre... a Empresa C tem um plano de fiscal year, né? Que é um pouquinho diferente aí do fiscal year normal nosso. Então todo o início de fiscal year, a gente começa setando o quê que é a nossa prioridade para aquele ano. E aí essas prioridades, elas sempre estão atreladas às prioridades da organização. Então o quê que a organização está focada esse ano, né? Tem ano que é em inovação, tem ano que é em custo, tem ano que é expansão. Enfim, sempre a gente tem alguns focos primordiais e isso aí é decidido a nível de high level. E aí essas prioridades, elas vão sendo cascadeadas para a gente. E a partir daí, a gente vai fazendo... vai ajudando o time a... como que eles podem ajudar a Empresa C a atingir aquele plano que foi traçado para o ano, né?” (c3_e2_gl_sc)

Então o processo de avaliação de desempenho na Empresa C, ele utiliza de algumas ferramentas de apoio. E todo o processo, ele é todo acompanhado com a liderança e gestão do projeto em que a pessoa está. É feito um acompanhamento com... do colaborador por parte da liderança. Esse... o colaborador, ele conta com o apoio de um *career counselor*, que é um conselheiro, no caso, da carreira. Que vai orientar sobre as ações que tem que ser tomadas durante o ano fiscal para aquela avaliação, quais são as expectativas, o estipulamento sobre essas expectativas. E após isso, com base no atendimento das expectativas no final do ano fiscal é que é feita a... é que é dado o resultado das avaliações. (c3_e3_f_ti)

“Aí o meu chefe recebe, passa para a gente as metas e a gente... na verdade, nós temos liberdade de colocar metas individuais”. c3_e4_gl_p

A principal conexão foi feita com os objetivos da organização, mas os elementos de carreira e de objetivos de desenvolvimento individual também estavam presentes na fala dos entrevistados. Destaca-se nas falas dos gestores de linha a preocupação com as equipes na realização da prática, enquanto os funcionários relatam uma visão mais individual, de sua carreira. Dois dos entrevistados relataram o apoio da organização em aconselhá-lo para o planejamento do ano, através de um programa de mentoria.

Alguns dos entrevistados ressaltam a diferença entre a prática formal que registra e acompanha os objetivos e a nova ferramenta de feedbacks abertos e instantâneos:

“Tem o feedback, tipo, qualquer um assim no meio do corredor. Mas tem... a Empresa C, ela tem o formal que acontece duas vezes por ano. Que aí você, como gestor, é obrigado a entrar na ferramenta e colocar uma nota de progresso daquele liderado, fazer um comentário sobre como está indo e chamar a pessoa e dar o feedback e ali passar os pontos de progresso.”c3_e2_gl_sc

“Então, a gente pede para que os funcionários que não tenham a base, que se atentem a esses feedbacks, e a liderança que faça esses feedbacks, essas *meaningful conversations* constantes; além das formais, obviamente; porque a gente também para duas vezes, do ano, formalmente.” c3_e1_f_erh

Ainda com relação à fixação de metas, a orientação de estabelecer metas com prazos menores aparece no discurso dos entrevistados:

“Mas a revisão desses pontos que foram colocados, ela acontece várias vezes durante o ano. Porque são colocados targets e de curto prazo, para que eles sejam atingidos. Então a gente

sempre coloca, por exemplo, dois meses, três meses, para que aquele objetivo, ele seja cumprido.” c3_e2_gl_sc

A etapa de revisão e acompanhamento dos objetivos também é consistentemente mencionada:

“Não. Elas podem ser revisadas a qualquer momento. 07:16... e não tem um calendário oficial de revisada no meio do ano não, tá? E elas são... por exemplo, as minhas metas, hoje, de performance não tem muito... que fala aquela meta smart, né? Não tem aquela... tipo assim, eu tenho que atingir... eu tenho que fazer o resultado Latam, sabe? É a meta do meu... do chefe.” c3_e4_gl_p

Em paralelo com a ferramenta formal, a sistemática de acompanhamento e feedbacks instantâneos é descrita pelo funcionamento do aplicativo:

“Então, por exemplo, se eu fui lá na minha ferramenta e coloquei uma nota de progresso, o meu liderado ou as pessoas que eu escolhi para fazer a revisão, ela recebe um *warning* disso por e-mail, né? Porque nem... não é todo mundo que fica abrindo ferramenta de performance toda hora. Então tem um *warning* que chega na ferramenta.” c3_e2_gl_sc

A partir do resultado final da organização os colaboradores fazem sua auto avaliação, encaminhando-a para o superior para sua avaliação e submissão a um comitê de gestores de nível superior:

“No final do ano, eu tenho que fazer o meu self input, tá? Baseado nas minhas metas. Aí eu ponho lá: “Eu fiz isso esse ano, a margem foi tanto, eu entreguei isso, eu cumpri o desafio lá da redução de custo. De inovação, o meu projeto X fez isso, o Y fez aquilo. Eu troquei isso. O meu cliente está satisfeito, eu recebi esse elogio, eu recebi aquilo”. Aí eu faço uma dissertação, tá? E eu faço uma dissertação em cada meta e, depois, tem um resumo”. c3_e4_gl_p

Os procedimentos dos comitês de avaliação foram descritos com mais detalhes pelos gestores, que participam efetivamente dessa etapa. Entre os aspectos destacados está a atenuação da subjetividade do superior imediato pela avaliação coletiva de gestores que tiveram contato com o trabalho de cada colaborador:

“Porque, às vezes, eu estou... eu não estou defendendo uma pessoa, mas eu a emprestei para trabalhar com algum gerente. E aí é ele que tem a oportunidade de fazer a defesa se, sim, a pessoa foi além da expectativa. Ou não, para mim, ela está acima e esse gerente fala: “Desculpa. Mas comigo foi normal, eu não vi nada de diferente”. Então a gente coloca todo mundo na sala para que qualquer interação que qualquer pessoa tenha tido com essas pessoas, não ficar somente na visão do líder.” (c3_e2_gl_sc)

A partir da fala dos entrevistados, a prática foi reconhecida como relevante para os objetivos individuais e organizacionais, e não foram registrados questionamentos a respeito de sua legitimidade.

5.3.2.2. A avaliação dos entrevistados sobre a AD

A avaliação que os entrevistados fizeram da prática de Avaliação de Desempenho foi em geral bastante positiva, com alguns destacando sua concepção, outros sua funcionalidade:

“Olha, eu vou te falar que, assim, filosoficamente, eu acho incrível a ferramenta. Eu vou falar por mim, tá? Eu tenho uma veia estratégica muito forte, e com uma antiga liderança, isso não era um... achava que eu... a minha líder achava que eu viajava muito, eu tinha que ser um pouco mais... aterrizar um pouco mais, para o meu nível de carreira. Então, com essa nova metodologia, onde eu converso com a liderança sobre os meus... os meus pontos fortes, eu barganho, e eu falo: Cara, eu vou mandar bem aqui. me põe aqui, que eu sei que eu vou.” (c3_e1_f_erh)

“Eu acho que funciona. Eu acho que obriga aos gestores... que a gente tem gestores e gestores, né? Tem aqueles que realmente são focados em resultado e tem aqueles que são mais people.” (c3_e2_gl_sc)

“Com base na minha experiência, utilizando esse processo, eu acredito que ele funciona. É um processo que tem já... já tem sido adotado um processo semelhante desde que eu entrei, eu não tive contato com outros processos. Então é o que eu estou habituado a participar.” (c3_e3_f_ti)

“A gente tem... eu não sei se você conhece, a gente tem o que a gente chama de Performance Achievement. É uma avaliação anual, né? E é uma ferramenta... tem... a ferramenta é boa, tá? Bem completa.” (c3_e4_gl_p)

Uma das poucas críticas surgiu de um gestor que demandava uma funcionalidade que lhe daria mais flexibilidade para fazer simulações com o desempenho de sua equipe para chegar numa fórmula ideal de bonificação:

Mas, para mim, falta uma funcionalidade básica que é a exportação para o Excel. Porque trabalhar na ferramenta, todo ano, no final, por que que essa pessoa não ganhou tantos bônus? Cara, eu não sei explicar. Entendeu? Mas se tivesse conseguido exportar para o Excel, eu colocaria observações e, depois, fazia o upload na ferramenta. E ela trabalha também, em vez de salários, com percentuais. E fica muito confuso para o pessoal entender. (c3_e4_gl_p)

Outra questão colocada é sobre metas mais amplas, com menos detalhes. Intui-se que as organizações colocam esse tipo de objetivo como orientador de atuação. Mas um gestor pode perceber isso de forma diversa:

“Então a gente... cara, a minha meta é essa, é muito *fluffy*”. c3_e4_gl_p

A impressão que se tem a partir da fala dos entrevistados é de uma boa compreensão e de satisfação com a prática implementada de AD na organização. Na sequência, com as perguntas buscando aprofundar a visão da prática, outros aspectos foram surgindo, entre eles a valorização da decisão da empresa de não comparar desempenhos por curva forçada e algumas percepções contraditórias:

“É engraçado, no antigo formato, eu olhava muito o que o coleguinha estava fazendo, porque eu precisava fazer, e melhor, para poder não cair na curva. Hoje, não. Hoje, é a minha carreira, eu estou olhando aqui, eu estou olhando os meus passos, para onde que eu vou, alinhado com a minha liderança; eu gosto, eu gosto bastante desse estilo, eu gosto dessa sensação de futuro, de plano de carreira, de ir para frente; é, eu acho bem interessante, particularmente.” (c3_e1_f_erh)

“Isso. Assim essa... a categoria, no caso, é no... digamos no conceito. Assim o resultado da avaliação não define a avaliação da pessoa em uma palavra. Não. Existem aquelas pessoas que atingiram as expectativas e estão preparadas para a promoção, aquelas pessoas que têm algo para melhorar e aquelas pessoas que estão abaixo da média. Mas assim, o resultado da avaliação, ela não categoriza em... como é que eu posso dizer? (...) É. Isso. Não, são tags. É. Exatamente.” c3_e2_gl_sc

“A gente não compara mais entre as pessoas. Mas o que acontece é você está... eu estou falando do Márcio e tem outro gestor ou outro *team leader*, tem uma outra pessoa que tem o mesmo *level* que o teu. Então dependendo do que eu falar, a pessoa vai falar assim: “Não. Mas espera aí, o meu fez tudo isso e muito mais”. c3_e2_gl_sc

Pela fala dos gestores que participam dos comitês de avaliação nota-se que, embora a comparação tenha deixado de ser um aspecto formal do processo de avaliação, ela ainda continua sendo realizada como parte da avaliação final, assim como uma visão da curva forçada:

“No final, a gente defende e são duas etapas. A primeira etapa é defender o ranking dele, tá? E existe uma curva forçada para todos os *levels*, tá? Então assim, o *talent lead* do *level* 13, ele tem lá o percentual: “Ah, então, pode ser 15 pessoas de *Achievement*”. Que é o... teoricamente vai ser o melhor bônus. Só que aí a gente ro... a gente põe um carimbo no funcionário, esse é *distinct achievement*, esse é *continued growth*, esse é *continued growth* com TP, que é aumento salarial.” c3_e4_gl_p

5.3.2.3. A percepção dos objetivos da AD

A percepção dos entrevistados em relação aos objetivos da prática de AD acabou se revelando alinhada com a proposta da organização de melhorar o desempenho de seus colaboradores para conseguir melhorar o seu próprio resultado:

Nós não temos um produto que a gente vende para mercado, são as nossas pessoas, é o desempenho dessas pessoas, é a performance dessas pessoas. Então, para a gente ter uma metodologia de avaliação de pessoas, onde a gente desenvolve essas pessoas durante um tempo aqui, é superimportante para mantê-las engajadas; e, de fato, ter uma carreira excepcional. (c3_e1_f_erh)

Essa perspectiva do indivíduo e sua carreira estava presente com destaque nas falas de todos os entrevistados:

Acho que o principal objetivo foi a individualização mesmo, para que cada pessoa possa ter com mais profundidade o entendimento de sua performance do seu potencial versus as aspirações de carreira e sair daquela questão tradicional de que a sua performance é relativa aos outros entendeu.(c3_e6_ae_drh)

Para poder tornar o processo de avaliação mais transparente e para as pessoas terem um objetivo mais claro de... do que fazer para poder conseguir chegar onde querem e deixar isso claro também para a liderança. Caso ela esteja ainda em um caminho que não era o esperado da liderança, a liderança pode reajustar isso antes mesmo dela começar. (c3_e5_f)

Também ajuda a gente a se comparar em relação como que a gente está no nosso desenvolvimento ano a ano. Então eu consigo ver, todos os anos, desde quando a gente entrou, como é que eu estou me desenvolvendo em relação a... tanto a aumento de salário, quanto a bônus, quanto a avaliações de performance. Então também a gente consegue enxergar como é que a gente está indo todos os anos, né? (c3_e2_gl_sc)

“Seria, no caso, visando o... a carreira do colaborador. Visando ter um acompanhamento da... do crescimento a carreira da pessoa. Eu acho que é mais para isso. E como eu disse, como temos um número grande de colaboradores, hoje, a ferramenta, ela vem para dar um apoio nesse processo.” (c3_e3_f_ti)

“Diferenciar os destaques, tá? Só que na prática é meio padrão. Entendeu? Todo mundo DA vai ganhar um salário. Entendeu?” (c3_e4_gl_p)

Ainda assim os destaques dados para esse objetivo de crescimento se revelaram multifacetados, com referências à transparência no relacionamento com as chefias e a organização, à remuneração, à carreira e às possibilidades de visualização do histórico e da evolução profissional.

5.3.2.4. A implementação e os papéis na AD

No modelo de implementação de práticas organizacionais adotado neste trabalho (Guest 2013) há 4 momentos distintos – decisão, concepção, realização e avaliação – cada qual com atores e papéis prescritos. No caso da implementação da prática de avaliação de desempenho na Empresa C, nota-se que as duas primeiras etapas, decisão e concepção, foram realizadas na matriz corporativa num primeiro momento, sem o envolvimento de colaboradores da filial brasileira.

“Ela começou fora... e os principais conceitos vieram de fora, essa questão do foco mais trimestral, menos anual” (c3_e6_ae_drh)

“Veio totalmente de fora. Já chegou para a gente (...) vamos mudar o nosso modelo de performance, com olhar diferente nas nossas pessoas, com foco no potencial delas, e com mais autonomia para a liderança. Então, foi esse o tom que chegou para a gente, e veio totalmente de fora, essa análise, esse... de mudança...” c3_e1_f_erh

Com o desenho aprovado, o Brasil foi um dos primeiros países escolhidos para realizá-la. Como sua concepção foi feita sem o conhecimento da situação ou das leis locais de cada filial, coube à área de RH brasileira a responsabilidade de estudar sua adequação ao contexto local, o que exigiu algumas alterações, uma negociação sindical e uma nova aprovação junto à corporação:

“Cada mercado foi adaptando os principais pontos, mediante a sua realidade, p exemplo, a gente uma questão sindical, a gente tem PPR, eu precisava estabelecer alguns critérios para poder pagar PPR, não posso falar ... a visão global é que não tinha nem classificação, não para de pé esse negócio... É super lindo mas não para de pé. Então a gente teve que estabelecer alguns guides, alguns critérios e a gente conseguiu, vamos dizer o que a gente precisa pela nossa legislação, mas sem colocar muito label e trabalhando muito com intervalos.” (c3_e6_ae_drh)

A customização não só viabilizou a prática em termos legais, como trouxe legitimidade para sua execução, uma vez que tinha conexão com as demais práticas de gestão de pessoas. O trabalho de revisão da prática original, a cargo da área de RH, contou com o apoio e a participação do alto escalão. Esse envolvimento do alto escalão, nas palavras do executivo responsável pela área de RH, foi fundamental para a escolha das adaptações da nova prática e para viabilizar a sua realização:

“A gente pegou os inputs no desenho, calibraram o desenho, a gente fez o primeiro ano e dos resultados do primeiro ano a gente viu discrepâncias entre as áreas, a gente falou muito sobre isso. Todo final do processo tem uma preparação onde o comitê executivo participa e faz isso também pros diretores. então também especialmente no primeiro ano a gente fez a muitas mãos porque realmente o negócio não parava de pé.” (c3_e6_ae_drh)

Para sua realização, como uma nova prática foi necessário realizar um intenso programa de comunicação e treinamento para os colaboradores de todos os níveis, a cargo também da área de RH local. Nesse esforço inicial, assim como nos anos seguintes, ressalta-se a importância do papel do BP junto aos gestores:

As meninas ficam de junho a... assim, de junho a agosto, treinando os caras e dando suporte. Então, assim, todo mundo, que é novo gestor na Companhia, passa por um banho de loja de ferramenta, de papeis e responsabilidades, do quê que é esperado. c3_e1_f_erh

O primeiro ano de realização, especialmente por ser uma prática bastante com uma nova concepção, foi de aprendizado. E como a nova prática definia um papel mais bem delineado para os gestores de linha, esta etapa da implementação mostrou-se complexa:

“O primeiro ano foi um caos...Os líderes não estavam preparados porque com isso os tira, isso faz com que eles tivessem que ter conversas mais claras e mais responsáveis e eles não estavam acostumados com isso” (c3_e6_ae_drh)

Principalmente, com a liderança. A gente sabia que ia ter uma resistência maior da liderança. Então, o primeiro ano, foi, tipo: Oi? O quê que é isso? (c3_e1_f_erh)

Na avaliação da gestora da área de RH, a nova prática dava menos liberdade ao gestor nas movimentações de sua equipe e na gestão do orçamento:

“eles sempre tiveram as desculpas todas para justificar uma coisa aqui, uma coisa ali. Então no primeiro ano foi mais difícil porque a gente deu muita liberdade para o gestor, a gente claro acompanha e orienta nas decisões mas ele tem liberdade, ele tem um budget flexível ele pode

colocar budget de um nível para outro nível, ele tem uma área inteira na mão dele” (c3_e6_ae_drh)

A última fase do modelo de implementação é a avaliação de sua realização. No caso da prática de AD essa iniciativa foi coordenada pela área de RH, através de uma pesquisa específica com os colaboradores, além de existir um canal aberto para as considerações sobre o processo:

a gente também faz pesquisa de engagement, que a gente fez após o processo de avaliação, perguntando sobre a experiência com o processo, de qualidade de conversa, de clareza de remuneração, de quanto o gestor estava preparado para ter a conversa, se tiveram tempo ou se foi uma coisa pró forma. e a gente vai medindo isso para a gente ver quanto que a gente tá evoluindo nisso também. (c3_e6_ae_drh)

“Mas assim, sobre a ferramenta e a forma que nós fomos avaliados, não houve um... esse questionamento. Porém, existem canais abertos para sugestão. Então caso eu tenha alguma sugestão sobre como poderia melhorar o processo, existem formas de a gente passar essa comunicação adiante.” (c3_e3_f_ti)

Nas revisões de procedimentos e no amadurecimento da prática, que vai sendo mais bem compreendida e executada, o papel de coordenação da área de RH precisa da cooperação e do suporte do alto escalão para ser bem sucedido:

“E também leva para o comitê executivo e dá uma olhada nisso, para ver como as pessoas estão indo, onde está pegando. Então assim no fundo por mais que a gente acabe liderando a gente não trabalha sozinho, acaba sendo nossa responsabilidade de levar, você vai tendo que engajar e coletando inputs de vários parceiros na verdade.” (c3_e6_ae_drh)

E na percepção do especialista de RH, após três anos prática ainda está sendo implementada:

“Veio no fiscal year 16. É, fiscal year 16, é... eu vou falar para você que está no gerúndio, tá? Estamos implantando, não é?” (c3_e1_f_erh)

Os gestores de linha entrevistados tiveram sua participação na implementação limitada às etapas de realização e avaliação da prática. Na realização há uma preocupação inicial com o treinamento para a execução da prática e a cada ciclo é demandado um feedback sobre o processo:

Quem já é antigo líder, que já olhou a ferramenta, tem um banho de loja de o quê que a gente espera. Então, você, como (0:22:17), o quê que é esperado de você? Como? A gente... é, o tom é outro; então, assim, para quem é novo, a gente faz muito mais ferramenta, muito mais o quê que significa aquilo, clica aqui, vem aqui, funciona mais, um pouco mais de ferramenta. Agora, quem está mais tempo, a gente vai mais para o “como”, a gente resgata. c3_e1_f_erh

“Não. Assim a gente só partici... eu participei várias... mais de pesquisas que o RH envia, o quê que falta, o quê que era melhor. Mas não de fazer reuniões com o pessoal de desenvolvimento não, apenas só recebendo solicitação e o feedback da empresa, o quê que pode ser melhorado. Mas... É. É uma forma, mas não diretamente, sabe? Participando de... do desenvolvimento propriamente dito, isso não.” (c3_e2_gl_sc)

A prática vai se consolidando a cada ciclo de execução, avaliação, melhorias e a cada um desses ciclos é necessário reforçar a capacitação dos gestores de linha:

“Cada novidade que a gente tem na ferramenta, a Empresa C monta fóruns e nesses fóruns, o pessoal de RH explica tanto para os liderados, quanto para os gestores. Então são fóruns que eles fazem diferenciado, porque a gente tem algumas visualizações que eles acabam não tendo. E aí é um fórum de, mais ou menos... e aí acontecem vários, tá? O RH, ele te dá várias opções de horário, então, se você não consegue entrar, tem outros. E se você também não conseguiu entrar em nenhum, os vídeos ficam gravados para que você possa tirar a dúvida. Então o treinamento de como que a ferramenta vai funcionar e como que a gente deve utilizar, eles são muitos recorrentes.” c3_e2_gl_sc

Já na realização da prática de Avaliação de Desempenho o papel do gestor de linha é fundamental em múltiplos aspectos. Nas justificativas de sua realização, na fixação de objetivos, nas revisões, acompanhamentos e feedbacks, na avaliação final e na participação nos comitês, em todos esses passos cada um dos gestores de linha imprime uma característica única ao processo.

“Eu acho que obriga aos gestores... que a gente tem gestores e gestores, né? Tem aqueles que realmente são focados em resultado e tem aqueles que são mais people.” (c3_e2_gl_sc)

“Nenhuma meta minha, hoje, na Empresa C tem número. Entendeu? É muito subjetivo, às vezes. Tem que fazer a... atingir a meta de Latam. Ok. Entendeu? Só que eu gosto de estabelecer metas dos projetos. Aí eu ponho aqui já algumas coisas, alguns projetos assim bem definidos, outros não.” (c3_e4_gl_p)

“O sistema de avaliação, ele é sempre passado pela liderança do projeto. Então isso é sempre passado para os colaboradores no... que estão sendo supervisionados por aquele líder. Então ele é quem é a pessoa responsável por passar os feedbacks, por alinhadas as expectativas e explicar como funciona o processo de avaliação.” (c3_e3_f_ti)

“Porque desses cinco pilares... eu acabei não contando, são cinco pilares que eu utilizo, eu falo que tem algumas coisas que são obrigação, que é: margem, time, cliente satisfeito...” (c3_e4_gl_p)

Ainda os gestores de linha de nível mais elevado, responsáveis pela supervisão de outros gestores fazem um alinhamento da prática dentro de suas equipes, buscando uniformizar o processo:

“Eu faço com eles a parte de devolutiva e aí também acompanho, para saber se eles estão sabendo falar, né? Falar da forma certa, como é que precisam fazer. Então a gente consegue acompanhar, na prática, depois, se o que está sendo explicado, a gente... eles estão fazendo na prática. Mas... e aí também a gente discute, né? Como eu tenho fóruns só com *team leaders*, então, todo mundo acaba se falando: “Ó teve uma novidade, a gente vai precisar fazer desse jeito”. Então entre as pessoas, entre os *team leaders* e os líderes, a gente tem fóruns específicos entre a operação para poder discutir um pouco melhor dessas mudanças que acontecem.” (c3_e2_gl_sc)

Entre as justificativas apresentadas para as diferenças estão as responsabilidades e demandas distintas de cada área e de cada gestor, o que poderia significar práticas específicas de gestão de pessoas para cada área da organização:

“O que a gente tem trabalhado muito é o que a gente chama de *‘fit for purpose’*, para cada estratégia de talento tem um propósito, cada uma delas tem o seu EVP, tem o seu propósito. Então assim, em estratégia o que brilha o olho é poder ter acesso aos altos escalões, o pessoal que quer trabalhar com modelos matemáticos, o que vai falar com o *c-level* o tempo inteiro, mas que ele sabe que vai ganhar mais, mas ele sabe que o *tradeoff* é menos de flexibilidade, é mais pressão, é mais stress, mas ele tá disposto a isso. Eu tenho outro grupo que é do Delivery Center que não tem esse mesmo nível de exposição, porque está muito mais para operar processo, entregar serviço para cliente e ele sabe que ele vai ter uma vida mais previsível” (c3_e6_ae_drh)

5.3.2.5. A integração da Avaliação de Desempenho com outras práticas de GRH

A integração com outras práticas é vista de forma diferente entre os colaboradores e a área de RH. Enquanto os primeiros percebem principalmente a ligação entre a AD e as práticas de remuneração e desenvolvimento e carreira, os profissionais de RH naturalmente tem uma visão mais ampla sobre essas conexões:

“Que é o... teoricamente vai ser o melhor bônus. Só que aí a gente ro... a gente põe um carimbo no funcionário, esse é *distinct achievement*, esse é *continued growth*, esse é *continued growth* com TP, que é aumento salarial. Esse é *continued growth* com... eu quero só que ele seja treinado nessa frente, tá?” (c3_e4_gl_p)

Então a gente falou de diversidade, a gente falou desenvolvimento, de sucessão que também acaba tendo um link, e também tem, de alguma forma mais indireta um link com recrutamento, porque em alguns casos, quando a gente faz avaliação ... Depois que a gente faz um fechamento as avaliações individuais a gente faz um mapa da área e como está a área? e você consegue ter uma clareza no nível de equilíbrio entre o tempo de casa, performance média, potencial. (C3_e6_ae_drh)

5.3.3. Principais achados

A Empresa C vem implementando globalmente um novo sistema de Gestão de Desempenho, com uma prática de Avaliação de Desempenho revista. A empresa manteve a AD como referência para o reconhecimento do desempenho passado e incorporou novas práticas de GD, enfatizando o aspecto de desenvolvimento e melhoria de performance para seus colaboradores e a importância da agilidade em todos os momentos, em toda a organização. A nova prática foi decidida e concebida na matriz, com o suporte da tecnologia desempenhando um papel importante e com foco na

melhoria de desempenho dos colaboradores e da organização. Não houve a participação de representantes da operação brasileira nesse processo.

O desenho aprovado da prática, depois de ser implementado na corporação, foi encaminhado às filiais para sua execução. A área de RH teve que rever a concepção da prática de forma a adequá-la ao contexto legal e trabalhista local, assim como integrá-la no conjunto das políticas de GRH da empresa. Sem essa revisão, a prática originalmente concebida era incompreensível pelos colaboradores e não atendia a referências legais e sindicais.

A revisão para adequação local da prática de AD contou com o apoio e a participação efetiva do alto escalão da filial brasileira, decisivo para a revalidação junto à liderança global da empresa. Ainda assim a primeira realização foi difícil. Após os três primeiros ciclos de realização/avaliação, a nova prática está amadurecendo e sendo incorporada às rotinas de gestão de pessoas da organização. As revisões, feitas por pesquisas de engajamento orientaram os ajustes a cada ciclo da prática.

Na avaliação da área de RH, vital para essa adoção efetiva da nova prática é a participação e o treinamento dos gestores de linha, que puderam contribuir para melhorias no processo de acordo com suas necessidades específicas

A nova prática coloca o colaborador como protagonista de seu desenvolvimento e do desenvolvimento de seus colegas, a partir da possibilidade de dar feedbacks para todos a partir de trabalhos ou interações em comum. As informações de feedbacks somam-se às percepções do gestor e do comitê de avaliação para formar uma imagem mais completa do desempenho de cada colaborador.

Ainda são mantidos, principalmente para efeitos de bonificação e movimentações salariais, aspectos da prática anterior, mais formais. Ainda assim a empresa busca mais agilidade ao orientar a fixação de objetivos individuais de curto prazo, de acordo com suas metas de negócios.

Embora a empresa em sua comunicação formal declare que abandonou a comparação de desempenhos e a sua plotagem em uma curva forçada, nota-se pela fala dos gestores de linha, que essa comparação e a classificação de desempenho continua sendo

realizada, de uma forma menos evidente. Esse novo formato aparenta trazer mais conforto aos gestores em suas devolutivas à equipe.

6. Análise e discussão dos resultados

Nesta parte do trabalho, pretende-se analisar e discutir os resultados obtidos nos três estudos de casos realizados frente às proposições e aos objetivos deste estudo. Em primeiro lugar, serão apresentadas e comparadas as principais dimensões e características das organizações pesquisadas. Na sequência, os aspectos mais relevantes das políticas e práticas de gestão de pessoas dessas organizações são expostos, discutindo-se a implementação da Avaliação de Desempenho no contexto das proposições do trabalho e ao final são comentados outros achados relevantes sobre o processo de implementação e da prática.

Especialmente em grandes organizações, a implementação da prática de Avaliação de Desempenho vem num contexto mais amplo, com a implementação simultânea de práticas de Gestão de Desempenho, como visto no referencial teórico. Esta discussão dos resultados obtidos é realizada nas duas dimensões, distinguindo-se as práticas declaradas pela organização da percepção de seus colaboradores sobre elas e analisando-se as eventuais diferenças.

Os processos de implementação da prática de AD nos três casos serão analisados a partir do modelo escolhido para este estudo e do referencial teórico apresentado. Entre os pontos levantados estão o histórico da implementação, visto nas etapas de decisão, concepção, realização e avaliação, os papéis dos atores organizacionais em cada uma dessas etapas e uma avaliação da efetividade da prática.

6.1. Características gerais das organizações

Os três estudos de casos foram realizados em empresas multinacionais atuando no Brasil, sendo que todas tem sua sede regional na cidade de São Paulo. Todas elas têm sua sede corporativa na Europa e são diferentes em número de funcionários, faturamento e setor de atuação, conforme o Quadro 7. Em especial, destaca-se a diferente situação financeira de cada uma delas.

Quadro 7 - Características das organizações pesquisadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Setor de atuação	Industrial	Seguros	Consultoria e Tecnologia
Sede global	Alemanha	França	Irlanda
No. Funcionários Global	3.200	165.000	450.000
No. Funcionários Brasil	500	400	16.000
Destaque da Situação financeira	Matriz em Recuperação Judicial	Filial brasileira no Break even	Lucros locais e globais

Elaborado pelo autor

O fato de as organizações estudadas serem filiais de corporações multinacionais traz elementos particulares ao seu estudo que precisam ser considerados. Esse tipo de organização opera tanto no contexto global, como no local, sofrendo pressões que podem ser contraditórias de leis e regulações, aspectos normativos e institucionais, além dos próprios fatores organizacionais (Rosenzweig & Nohria, 1994).

Essa dualidade institucional traz enormes desafios e complexidade às suas atividades de gestão de pessoas, uma vez que as práticas de GRH são, por um lado um importante elemento da cultura e da identidade organizacional, e por outro alvo de muitas regulamentações locais. Isto sugere que, frente aos diversos ambientes competitivos onde as organização e suas subsidiárias atuam, a melhor fórmula seria a adoção de um conjunto de práticas de GRH customizadas para cada região (Ahlvik, Smale, & Sumelius, 2016).

6.2. A área de RH e o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas

Na função RH, as empresas pesquisadas têm estruturas e políticas diferentes. Na Empresa A, a estrutura de RH no Brasil é pequena, composta por uma gerente corporativa, uma analista de RH alocada em uma operação regional do país e um estagiário. A gerente de RH tem reporte matricial, respondendo a um diretor corporativo de RH na Alemanha e também ao diretor de operações local, ligado ao diretor geral da filial brasileira. A gerência de RH não faz parte da diretoria da empresa, sendo representada no alto escalão pelo já citado diretor de operações.

No caso da Empresa C e da Empresa B há uma estrutura brasileira de RH, com diretores da função reportando-se à direção da filial e participando do Comitê Executivo local, além da ligação funcional a um executivo global da função RH. Essas duas empresas contam com uma equipe de gerentes funcionais, *business partners* e pessoal de apoio proporcional ao seu número de colaboradores. Por integrar o alto escalão, os executivos das áreas de RH nessas duas empresas apresentaram maiores condições de participar do seu planejamento estratégico e de suas principais decisões de negócios, caracterizando um dos principais elementos da Gestão Estratégica de RH.

No conjunto das políticas e práticas de GRH, as três empresas se encontram em estágios diferentes. No caso da Empresa A, embora a empresa disponha de iniciativas nas principais dimensões da gestão de pessoas, a sua situação financeira faz com que a área de RH opere com o mínimo em termos de recursos e ações, com poucas iniciativas de desenvolvimento, de remuneração ou mesmo de recrutamento e seleção, atividade praticamente interdita na filial. A Empresa B, com a evolução de seus negócios no Brasil, encontra-se em processo de consolidação de sua área de RH e de suas iniciativas de gestão de pessoas. Com um diretor de RH contratado há menos de 2 anos e com a aprovação recente de inúmeras ações na área, a empresa ainda está construindo sua cultura e sua identidade locais depois de um intenso período de aquisições. Contando com o apoio da matriz, a companhia vem lançando programas de desenvolvimento gerencial, consolidando práticas de gestão de desempenho e de remuneração, estes últimos ainda nem sempre efetivos por causa de variações nos resultados financeiros da organização.

Enquanto isso a Empresa C, embora também egressa de um processo de expansão de suas atividades, por atuar no país há muitos anos tem a operação brasileira já consolidada e conta com um amplo e diversificado repertório de políticas e programas de GRH, apoiado por sistemas de informação de ponta. Práticas de mentoria, uma ampla plataforma de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, práticas competitivas de remuneração e benefícios atuam, em conjunto com a Avaliação e a Gestão de Desempenho para maximizar os resultados da organização.

6.3. As comparações entre as práticas declaradas de AD

Para analisar as práticas de Avaliação de Desempenho é necessário estabelecer com clareza sua definição, especialmente em relação às demais iniciativas de Gestão de Desempenho. Como visto no referencial teórico, a Avaliação de Desempenho refere-se a um processo formal, no qual periodicamente um empregado é avaliado por um avaliador, geralmente seu superior imediato, que revisa suas ações com base em critérios e/ou objetivos preestabelecidos, atribuindo a ele uma nota, que lhe é posteriormente comunicada (Denisi & Murphy, 2017).

Já a Gestão de Desempenho se refere a uma ampla variedade de práticas, programas e políticas de gestão de pessoas, que inclui a Avaliação de Desempenho, destinadas a ajudar os empregados a melhorar o seu desempenho, e em última instância, a organização a melhorar seus resultados (Denisi & Murphy, 2017). É no âmbito da Gestão do Desempenho que estão as práticas de avaliação de potencial, feedbacks múltiplos e imediatos, grupos de participação e ações de desenvolvimento voluntárias.

Nas três empresas estudadas a prática de Avaliação de Desempenho é realizada de forma similar, um processo formal que principia com a fixação de objetivos individuais negociados entre o empregado e seu superior, que serão revisados e acompanhados periodicamente, para depois serem comparados aos resultados alcançados pelo indivíduo e pela organização ao final do ciclo determinado. De posse desses resultados, o indivíduo faz uma autoavaliação para em seguida o superior imediato realizar a sua, assim como a de cada empregado de sua equipe. Essas avaliações são compartilhadas em um comitê de gestores de mesmo nível, que atribui uma classificação ou nota ao desempenho do empregado, que serve de referência para outras ações de gestão de pessoas e permite ao superior imediato uma devolutiva, com as devidas explicações, ao empregado.

Figura 2 - Ciclo da prática de Avaliação de Desempenho



Elaborado pelo autor

Se nessa forma esquemática e genérica a prática é parecida, nos seus detalhes, no conjunto das práticas de Gestão de Desempenho há muitas diferenças entre as organizações. A definição de objetivos é uma dessas diferenças. O modo como os objetivos são definidos tem impacto no desempenho através de alguns mecanismos como dirigindo a atenção e esforços, energizando e afetando a persistência do colaborador (Locke & Latham, 2002).

6.3.1. Definição de objetivos individuais

Na Empresa A quando os objetivos individuais são definidos, gestor e empregado se comprometem antecipadamente com treinamentos e ações de desenvolvimento que vão suportar o desempenho esperado do colaborador. Na Empresa C, assim como na Empresa B, quanto menor o nível hierárquico do empregado, mais seus objetivos individuais estão ligados ao seu crescimento profissional e à melhoria de sua performance ou à de sua área. Já os profissionais de alto escalão tem praticamente os mesmos objetivos de suas unidades de negócios. Na Empresa C, os executivos mais graduados, além de ter seus objetivos coincidentes com os objetivos de negócios, são

estimulados a definir algumas metas mais abstratas, relacionadas à inovação, ambiente e cultura.

Essas diferentes abordagens, de acordo com o nível hierárquico, apontam para a escolha de estabelecer objetivos associados às tarefas dos funcionários menos graduados e objetivos mais contextuais, associados a como realizar o trabalho dos funcionários em nível de gestão (Aguinis, 2013). Enquanto a primeira opção detalha e diferencia cada funcionário, a segunda agrega mais elementos comuns e permite um melhor alinhamento tanto em relação aos pares, quanto em relação à organização. Esse alinhamento é relevante no caso dos gestores de linha de todos os níveis. Na Empresa C há também uma orientação corporativa de dividir os objetivos negociados em objetivos menores, de menor prazo e de mais fácil acompanhamento e verificação, em busca de flexibilidade e adaptação às mudanças no ambiente de negócios. Locke & Latham (2002) apontam a complexidade das metas como moderadores importantes na motivação e a divisão dessas metas em etapas e no tempo como um elemento positivo no desempenho.

6.3.2. Revisão de metas e avaliação final

No acompanhamento e revisão das metas individuais definidas, a única diferença registrada entre as organizações é no apoio de sistemas de informação dedicados, que facilitam o processo e permitem a centralização de informações, como no caso da Empresa C que dispõe de um sistema de GRH avançado. A partir da apuração de resultados, os colaboradores fazem uma auto avaliação e começam a aparecer algumas diferenças mais significativas entre as práticas nas três organizações. Na Empresa A, ao fazer a avaliação de seus resultados em relação aos objetivos propostos, o empregado e seu superior também fazem uma avaliação de suas competências nas dimensões pessoais, sociais, profissionais e metodológicas procurando elaborar uma visão de múltiplos aspectos, importantes para o negócio.

Nas três organizações as avaliações do indivíduo e seu superior são encaminhadas à comitês de revisão ou de harmonização, que tem como objetivos minimizar a subjetividade de um único avaliador, acrescentar outros elementos à avaliação final e

consolidar ações de Gestão de Desempenho. A questão da observação do desempenho de um colaborador pelo seu superior imediato, com seu ponto de vista particular e inúmeros aspectos sujeitos a interpretações subjetivas, é um ponto crítico para a credibilidade da prática (Latham et al., 2009). Embora muito se tenha discutido sobre a preparação e o treinamento de avaliadores, especialmente dos gestores de linha (Denisi & Murphy, 2017), as organizações caminham na direção de obter múltiplas perspectivas, criando comitês e buscando mais informações e impressões de outros gestores para uma avaliação de seus colaboradores mais consistente e com mais credibilidade. Esses comitês, em geral coordenados e conduzidos pela área de RH, são compostos por gestores de mesmo nível do avaliador principal de cada colaborador e tem como objetivo principal elaborar uma perspectiva conjunta para classificar o desempenho de colaboradores de uma área ou unidade de negócios.

6.3.3. Outros elementos

Em todos os casos estudados temos outras iniciativas ligadas à Gestão de Desempenho, que se somam à Avaliação antes da conclusão do ciclo anual. A mais comum e principal consideração somada à Avaliação de Desempenho individual é uma avaliação de potencial, uma consideração sobre o desempenho futuro de cada colaborador, seja na sua posição atual, seja em possíveis alocações futuras. Como apoio para essa avaliação de potencial, a Empresa A conta com um questionário específico para esse fim, enquanto a Empresa C e a Empresa B tem o subsídio de um amplo programa de feedbacks voluntários aberto a todos os colaboradores, além da percepção declarada de cada um dos gestores do comitê de revisão de desempenho.

Buscando escapar da rigidez, da burocracia dos ciclos anuais das práticas de Avaliação de Desempenho, esses programas de *feedbacks* estruturados encontrados na Empresa B e na Empresa C, pretendem dar rapidez e agilidade nas ações de gestão de pessoas. Suportados por aplicativos ligados aos sistemas de GRH e por campanhas de comunicação, eles estimulam os colaboradores a darem *feedbacks* voluntários e instantâneos a colegas de todos os níveis, ampliando o leque de informações que cada colaborador e sua chefia tem sobre o seu trabalho e seu desempenho.

No discurso corporativo essas ferramentas pretendem fortalecer as relações entre cada empregado e seu gestor, gerando conversas significativas, associadas aos comportamentos esperados e à qualidade do trabalho realizado que ao final são utilizadas nos comitês de harmonização para complementar ou referendar as opiniões dos gestores. A consolidação de uma base comunicação e confiança entre colaboradores e gestores é uma das principais formas de aumento da colaboração e do engajamento, relacionados à melhoria do desempenho individual e da organização (Khilji & Wang, 2006)

Quadro 8 - Comparativo de práticas de Gestão de Desempenho

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Sistema de Gestão de Desempenho	AVP	YES Performance	Performance Achievement
Programas alternativos de Feedback	não	Me dá um feedback	Coffeedback
Avaliação de Potencial	sim	sim	sim
Comitê de Revisão / Harmonização	Sim	Sim	sim

Elaborado pelo autor

Denisi & Pritchard (2006) já indicavam que as organizações praticantes vinham revisando seus formatos tradicionais e adotando com maior frequência ações de Gestão de Desempenho mais flexíveis, buscando motivar e desenvolver os seus colaboradores. Programas como esses, de *feedbacks* imediatos, funcionam melhor em culturas mais abertas, ajudando especialmente os gestores de linha ao coletar diversas informações de colaboradores de todos os níveis, com apoio da tecnologia para facilitar o processo (Aguinis, 2013). Ainda que cada vez mais utilizados, há questionamentos sobre a efetividade dessas práticas. Buckingham & Goodall (2019) apontam que a adoção de múltiplos *feedbacks* nem sempre trazem mais consistência ao processo de avaliação e podem eventualmente aumentar as suas distorções. A proposta dos autores é conduzir as devolutivas no sentido de *feedbacks* positivos e focados nos pontos fortes de cada colaborador, que têm mais potencial para resultar em melhoria no desempenho do indivíduo.

De posse da Avaliação de Desempenho, da avaliação de potencial e de subsídios dos eventuais programas de *feedbacks*, o comitê de revisão discute uma classificação para cada colaborador, com recomendações como movimentação salarial, realocação,

desenvolvimento ou mesmo desligamento. Para essa classificação as três empresas usam, de forma mais ou menos explícita, uma comparação do desempenho de cada empregado e algum critério quantitativo, geralmente uma curva normal. A Empresa C evita em falar na comparação de desempenho ou em classificação pela sua conotação negativa. Cappelli & Conyon (2018) discutindo a resistência encontrada nas organizações para a adoção de curvas forçadas ou outros métodos de classificação de desempenho, argumentaram que os gestores de linha relutam diferenciar os seus subordinados com base no desempenho porque isso poderia criar ressentimentos e divisões na equipe que são difíceis de gerenciar na dinâmica da organização.

É a decisão final de classificação, com as justificativas e recomendações dos comitês, que será transmitida a cada colaborador por sua chefia imediata. No caso da Empresa C há um rótulo TP – *Talent Priority*, que é registrado pela área de RH e não comunicado ao colaborador, que o reconhece como uma prioridade da organização, estabelecendo critérios diferenciados para sua dispensa pelo superior imediato e dando precedência em treinamentos e ações de reconhecimento. Para Cappelli & Conyon (2018) os indicadores de desempenho são informativos relevantes para a empresa e para os colaboradores na maximização dos resultados pretendidos, com reflexos nas demais práticas de GRH. A questão de informar

Como regra geral, a Avaliação de Desempenho é peça central da Gestão de Desempenho e das políticas e práticas de GRH nas três empresas, fornecendo informações para os colaboradores em termos de desenvolvimento e carreira, assim como para os processos de remuneração e recompensa, treinamento e desenvolvimento, entre outras práticas de gestão de pessoas.

6.4. Discussão das Proposições

A seguir serão analisadas as quatro proposições do trabalho, presentes ao final da síntese do referencial teórico, frente às informações obtidas nos estudos de caso.

Proposição 1 – No processo de implementação da prática de Avaliação de Desempenho, as organizações e seus atores seguem os papéis e responsabilidades prescritos no modelo teórico apresentado (Guest & Bos-Nehles, 2013)

Neste tópico, primeiro serão analisados os processos de implementação da prática de Avaliação de Desempenho nas organizações estudadas e a seguir detalhadas as participações dos atores e seus papéis em cada uma das etapas.

Como visto nos três casos estudados, a Avaliação de Desempenho, definida como o processo regular, periódico, com objetivos e métricas estabelecidas que resulta em alguma categorização ou classificação do empregado, foi implementada e realizada de forma simultânea com uma ou mais práticas de Gestão de Desempenho, que se caracteriza por programas suplementares e abertos de feedback, assessments e avaliações de potencial, programas de incentivo, treinamento e desenvolvimento. A implementação, a partir da definição adotada, é o processo onde as formas de relacionamento desejadas pela organização com seus colaboradores são traduzidas em práticas de GRH, incorporadas às rotinas da organização, com seus atores executando os papéis previstos em cada uma das etapas (Bondarouk et al., 2018).

As etapas da implementação

Esse processo de implementação da Avaliação de Desempenho em cada organização foi analisado a partir do modelo proposto por Guest & Bos-Nehles (2013b), composto por três dimensões principais – as quatro etapas da implementação, os atores e seus papéis no processo e os avaliadores da efetividade da prática. Esse “*framework*” ainda considera aspectos referentes aos contextos internos e externos da organização. Inicialmente será apresentado um resumo de cada processo de implementação e depois uma análise individual e do conjunto das organizações estudadas.

Quadro 9 - Framework do processo de implementação de práticas de GRH

Estágios	Implementadores Primários	Avaliadores Primários
Estágio 1 – <u>Decisão</u> de introduzir uma prática de GRH	Gerentes de RH Executivos do alto escalão / CEO	Executivos do alto escalão Grupos externos
Estágio 2 – Qualidade da <u>concepção</u> da prática de GRH	Gerentes de RH	Executivos do alto escalão Gerentes de RH Gestores de linha
Estágio 3 – <u>Realização</u> da prática de GRH	Gestores de linha	Executivos do alto escalão Gestores de linha Gerentes de RH Empregados
Estágio 4 – <u>Avaliação</u> da qualidade da Implementação	Gestores de linha	Executivos do alto escalão Gestores de linha Gerentes de RH Empregados

Fonte: Adaptado de Guest & Bos-Nehles (2013) pelo autor

No caso da Empresa C as duas primeiras etapas, decisão e concepção de uma nova prática de AD foram realizadas na matriz da empresa. A decisão foi orientada, conforme visto no caso, por pressões do contexto externo e interno, relatadas pelo CEO da época. Externamente, a necessidade de apoiar os clientes com repostas rápidas e inovação demandaria uma nova abordagem da Avaliação e da Gestão de Desempenho na organização, direcionando seu olhar e esforços para melhorar o desempenho futuro. No contexto interno registrava-se um descontentamento com a prática atual de AD, pela comparação forçada de desempenhos entre colaboradores e pela rigidez do processo anual, que traria dificuldades e demora no reconhecimento de desempenhos e talentos individuais.

A concepção da nova prática contou com o know-how tecnológico e processual da organização, especialidades que ela vende no mercado global de consultoria. Foram desenvolvidas novas práticas de Avaliação de Desempenho e de Gestão de Desempenho, concebidas para serem realizadas de forma integrada por todos os colaboradores da empresa globalmente. Segundo Björkman & Lervik (2007), as organizações multinacionais transferem as práticas organizacionais da matriz para suas filiais por motivos diversos. Essas práticas podem ser vistas como vantagens competitivas, como um componente na identidade da firma, como uma evidência de equidade ou de legitimidade frente aos seus diversos stakeholders. Podemos vislumbrar um pouco de todos esses aspectos na decisão da empresa de estender suas novas práticas de AD e GD às suas filiais, sendo a do Brasil uma das primeiras a realizá-las.

Ocorre que, na visão do alto escalão da filial da Empresa C, as novas práticas concebidas não eram factíveis de implementação, “não paravam em pé”, nas palavras do principal executivo de RH local. Os principais problemas seriam sua inserção no conjunto de políticas de gestão de pessoas e sua compreensão pelos colaboradores. A área de RH local reviu a concepção original das novas práticas frente aos contextos locais, internos e externos, sugerindo ajustes e caminhos para sua realização. A “re-concepção” das práticas de AD e GD necessitou da negociação com sindicatos locais, validação do Comitê Executivo local e aprovação da matriz corporativa.

Estudando a atuação de empresas multinacionais Brewster, Wood, & Brookes (2008) identificam três grandes linhas em suas ações de GRH. A primeira seria a da

homogeneidade global, onde se pretende que a organização atue de uma forma única, geralmente associada ao seu contexto original. Na segunda, as atividades de GRH das suas unidades estariam ajustadas ao contexto onde atuam, num isomorfismo local. A terceira linha, da dualidade, considera as pressões locais de regulações e da concorrência assim como as globais e da cultura e da identidade corporativas. Como neste caso, os autores concluem que as revisões e adaptações se mostram como uma etapa compulsória na transferência de práticas de GRH em organizações multinacionais atuando em ambientes muito diversos de sua sede.

A execução do primeiro ciclo da prática, apoiada por um amplo processo de comunicação e treinamento, não foi bem sucedida. O fato de ser uma prática nova em seu conjunto, com uma concepção diferente e mais sofisticada, trouxe muitos obstáculos nessa realização inicial, que não foram detalhados, mas envolveram principalmente os gestores de linha. A área de RH da Empresa C liderou um processo de avaliação da nova prática e dos problemas que ocorreram, refez os programas de comunicação e treinamento e o segundo ciclo foi muito mais bem sucedido, com o terceiro consolidando as novas práticas de AD e GD na organização.

Esses três ciclos, que consolidam as práticas de AD e GD praticamente em todos os três estudos de caso, podem ser explicados à luz da aprendizagem organizacional, o que pode ser definido como o processo de melhorar as ações numa organização através de melhor compreensão e melhor conhecimento (Fiol & Lyles, 1985) ou como uma das principais formas de renovação estratégica de uma organização (Crossan, Lane, White, & White, 2011). O trabalho de Crossan et al. (2011) mostra que, a partir da introdução de uma inovação ou uma nova prática, os indivíduos, áreas e a organização como um todo passariam por um processo de aprendizagem. Esse processo seria constituído de quatro etapas. A primeira, a intuição de seus objetivos e procedimentos para a segunda, sua interpretação de significados e consequências, seguindo para a terceira, a integração com as demais práticas e seu entendimento em conjunto com os demais colaboradores até a última, sua institucionalização como rotina e como uma prática aceita e disseminada.

No caso da Empresa B, de forma similar àquela da Empresa C, a prática de AD foi decidida e concebida na sua matriz global, onde também foi inicialmente realizada.

Quando a filial brasileira foi aberta em 2014, contava com pouco mais de 10 colaboradores e realizou a prática de forma mais solta, sem rigidez com processos ou prazos. Não foram relatados grandes ajustes nem no conjunto das práticas, nem em relações trabalhistas. Nos anos posteriores a empresa foi crescendo com contratações e aquisições de empresas e as realizações foram ficando mais consistentes a cada ciclo, com avaliações sobre a prática lideradas pela equipe de RH conduzindo a ajustes e adaptações no processo, sem alterar a essência da prática original da matriz. Essas alterações envolveriam principalmente prazos, a interpretação dos resultados alcançados e a simplificação de procedimentos.

A partir de 2019, simultaneamente com a AD, foram introduzidas novas práticas de GD, especialmente voltadas para estimular feedbacks abertos e imediatos, procurando intensificar e dar subsídios à relação dos colaboradores com suas chefias. Como pano de fundo de suas iniciativas está a proposta da organização de transferir para cada colaborador a responsabilidade por sua carreira e seu desenvolvimento. Com isso, de alguma maneira cobrem-se lacunas da ação do gestor de linha – se ele não orienta seus subordinados ou conversa com eles sobre o seu desempenho no trabalho, passa a ser papel do colaborador provocar o superior para que ele faça isso.

A situação atual da empresa é que a prática de AD está institucionalizada depois de cinco anos de realização e avaliação, enquanto as práticas de GD e *feedbacks* ainda estão sendo compreendidas e assimiladas pelos colaboradores e pelos gestores de todos os níveis.

Na Empresa A, a prática de AD foi decidida e concebida em sua matriz na Alemanha e chegou na filial pronta para realização em 2012. Para isso foi elaborada uma campanha de comunicação e um programa de treinamento para gestores e funcionários. Não há registros se houve modificações da prática original ou nos primeiros ciclos realizados. As avaliações, conduzidas pela área de RH levaram a melhorias no seu processo introduzidas na filial brasileira, que desenvolveu um aplicativo que facilita o registro e o fluxo das avaliações de desempenho sem alterar a concepção original da prática.

Em todos os três casos destacam-se os esforços da área e dos profissionais de RH na realização e na avaliação de cada ciclo da prática de AD, que mesmo institucionalizada, exige comunicação, treinamento e um acompanhamento próximos.

Atores e papéis na implementação

A seguir serão analisados os papéis dos atores organizacionais na implementação da prática de Avaliação de Desempenho nas três organizações estudadas. Usando como base o modelo de Guest & Bos-Nehles (2013) os atores são segmentados em Gerentes de RH, Gestores de linha, Gestores de alto escalão, CEO e funcionários em geral.

Os três estudos de casos foram realizados em filiais locais de organizações multinacionais e, pelas informações levantadas, a implementação da prática de AD contou com participação de atores tanto da matriz (na decisão e na concepção da prática) como da filial (na realização e avaliação). Neste tópico, os executivos de alto escalão, CEO, gestores de linha e equipe de RH referem-se aos profissionais alocados na filial.

Aqui também é apropriado distinguir os diversos atores atuando sob a denominação de Gerente de RH no modelo de Guest & Bos-Nehles (2013). Encontram-se nas organizações pesquisadas não só Gerentes de RH (responsáveis pela área que não estão no alto escalão), como Executivos ou Diretores de RH (que estão no alto escalão), *Business Partners* (apoio a gestores de áreas e unidades de negócios) e Especialistas de RH (responsáveis por determinadas funções e práticas de GRH), que participam de todas as etapas das práticas de GRH que são o objeto deste estudo.

O papel dos profissionais de RH

Como visto, nas três organizações os dois primeiros estágios da decisão de introduzir a prática de AD e o desenvolvimento da solução foram desenvolvidos na matriz. A partir do estágio 3 (a realização), sua implementação local, destaca-se a ação dos profissionais de RH. Nos três casos, os relatos dos profissionais entrevistados mostram que a área de RH, é uma implementadora primária da prática em todas as suas etapas, buscando compreender sua concepção, avaliando seu impacto no conjunto de práticas locais, propondo e negociando ajustes e adaptações, preparando a comunicação e a capacitação de funcionários e gestores de linha de todos os níveis. Trullen et al. (2016)

discutindo o papel da área de RH na implementação de práticas de gestão de pessoas assinalavam sua importância, que vinha sendo ofuscada pelo crescente número de trabalhos envolvendo as responsabilidades dos gestores de linha.

Com maior intensidade, no caso da Empresa C e da Empresa B, ou com menor no caso da Empresa A, as áreas de RH enfrentaram um contexto de grandes mudanças internas para realizar a prática pela primeira vez. Conforme relatado, pelos profissionais de RH, o envolvimento do CEO e do alto escalão no processo de comunicação e na realização das atividades previstas pela prática foram fundamentais para a mobilização dos demais gestores. Sheehan et al. (2014) estudando as tensões do papel do profissional de RH já reforçavam a importância de sua dimensão política e a necessidade de influência junto ao alto escalão da organização, dadas as tensões da atividade de gestão de pessoas na organização. Temos estudos recentes nessa direção, com Chadwick et al. (2015) mostrando a importância do envolvimento do CEO na orquestração dos esforços em gestão de pessoas e Boada-Cuerva et al. (2018) tratando do apoio do alto escalão na implementação de novas práticas de GRH. Nos três estudos de caso a responsabilidade dos líderes da área de RH em obter esses suportes e garantir a sua participação nas práticas se mostrou uma das razões do sucesso na implementação nas empresas pesquisadas.

A partir da fala dos entrevistados de todos os níveis hierárquicos, têm-se a impressão de que, mesmo com a prática de AD já institucionalizada, caso não haja a iniciativa e a coordenação da área de RH para sua execução ela corre o risco de não se realizar. Também por ser uma prática que se renova a cada ciclo, destaca-se a obrigação dos profissionais de RH de manter os gestores de todos os níveis capacitados e motivados para sua realização, em especial frente ao turnover e às mudanças de estrutura e cargos da organização (Trullen et al., 2016). Outro aspecto, apresentado nos estudos de caso e tratado diretamente pelos profissionais de RH, é a avaliação e tratamento de distorções de uso das práticas de GRH, como no caso de *feedbacks* positivos recíprocos entre colaboradores da organização. Também se atribui essa responsabilidade aos profissionais da função, com vistas a manter a integridade e credibilidade das ações de gestão de pessoas.

O apoio dos profissionais de RH aos supervisores, gerentes e executivos não é relativo apenas à prática de AD. Na Empresa A, dado o perfil mais técnico dos gestores da empresa, há uma expectativa declarada da alta direção de apoio dos funcionários da área de RH em todas as atividades de gestão de pessoas da organização. Como visto no referencial teórico, essa é outra fonte de tensão da GRH (Caldwell, 2003), principalmente porque não há clareza entre as atribuições dos profissionais de RH e dos gestores de linha nesse suporte. No caso da Empresa A, as evidências dessas tensões podem ser observadas nas entrevistas que trazem pontos de vistas conflitantes sobre o que seria esperado de ambos os lados. Também fonte de tensão relatada estão as muitas expectativas sobre um atendimento a gestores e colaboradores em suas necessidades de informação, orientação e aconselhamento em carreira e gestão, sem que haja os recursos necessários para sua realização.

Na visão de Ulrich (1998) seria papel dos profissionais e da área de RH equilibrar a visão dos negócios com a defesa dos interesses dos funcionários, a eficiência administrativa com a gestão da mudança. Pela perspectiva dos entrevistados nos estudos de caso nota-se que há um reconhecimento de que as práticas de AD implementadas nas três organizações buscam compatibilizar as metas de negócios e resultados para as empresas e com questões de carreira e o desenvolvimento de seus colaboradores. Assim como há um esforço na concepção das práticas estudadas para facilitar e agilizar sua execução, e também empenho na comunicação e no treinamento dos funcionários a cada ciclo e especialmente nos casos de alterações e ajustes.

Papéis do CEO e do alto escalão

Na Empresa A e na Empresa B, casos onde foi possível entrevistar o CEO local, notou-se a preocupação e o envolvimento desses profissionais no processo de realização da prática de AD, a partir da provocação e do chamado dos responsáveis pela área de RH. Esses CEOs mostraram uma crença na importância das pessoas para as organizações, declarando que tinham um papel relevante na execução das práticas e suporte às consequências previstas de reconhecimento e de desenvolvimento.

Chadwick et al. (2015) mostram em seu trabalho a importância do envolvimento do CEO na execução da estratégia de gestão de pessoas e no impacto desse envolvimento na

operacionalização da GRH junto aos gestores de linha (no estudo “*middle managers*”). Num contexto cultural e institucional diferente Rhee et al. (2014) também concluíram positivamente para efeito moderador do apoio do CEO na relação entre as práticas de GRH e o desempenho da organização.

Nos três casos estudados, os papéis de todo o alto escalão, integrado pelo CEO e pelos membros do ComEx, são destacados nas entrevistas, especialmente pelos profissionais de RH como fundamentais para a implementação da prática de AD. Em seu estudo Guest & Bos-Nehles (2013b) reconheceram a importância do gestor de linha em todas as suas dimensões (supervisão, intermediária e sênior) na implementação, embora não tenham colocado isso com clareza no modelo.

Num estudo para investigar porque mais empresas não adotavam práticas de GRH de alto desempenho, Arthur, Herdman, & Yang (2016) endereçaram a questão das crenças dos gestores de alto escalão para a efetividade das práticas de GRH. O trabalho conclui que ter profissionais no mais alto nível hierárquico da organização que acreditam na importância das pessoas e das práticas de GRH para a organização contribui de modo efetivo para sua adoção e para a melhoria dos resultados.

Por sua atuação na organização, o alto escalão é reconhecido como uma categoria a parte na organização (Lo & Fu, 2016). A partir dos relatos dos entrevistados temos que esse alto escalão tem dois tipos de contribuições distintas. No primeiro, há um envolvimento com a prática, o impacto de concepção na gestão local, sugestões e recomendações para a comunicação e o treinamento. O outro aspecto é na realização propriamente, quando esse executivo de alto escalão tem que executar os procedimentos previstos na prática com seus subordinados diretos e incentivá-los como gestores de linha a fazer o mesmo com suas equipes. Ações diferentes ou em sentido contrário trazem obstáculos que podem ser bastante trabalhosos para superar.

Papel dos gestores de linha

No caso dos gestores de linha, há inúmeros estudos colocando-os como um dos grandes responsáveis pela implementação das práticas de GRH (Bos-Nehles, 2010; Brandl et al., 2012; Op de Beeck, Wynen, & Hondeghem, 2016) já que eles lideram diretamente as equipes no dia a dia da organização. Quanto maior e mais complexa a organização,

maior o seu número e sua diversidade, assim como os desafios de suas áreas. Estudando as principais questões envolvendo a atuação do gestor de linha como implementador das práticas de GRH, Bos-Nehles (2010) identifica cinco principais: (1) o gestor de linha não teria interesse em desempenhar o papel previsto para ele nas práticas de GRH; (2) ele não tem disponibilidade para realizar suas tarefas e ainda aquelas previstas pelas práticas (3) ele não tem competência para executar os procedimentos relativos à gestão de pessoas (4) ele não tem o apoio da área de RH para realizar essas atividades apropriada e efetivamente e (5) eles não recebem com clareza suas atribuições nas práticas de gestão de pessoas.

Percebe-se, pelas entrevistas nas três organizações, que os gestores de linha se interessam pelo papel atribuído a eles nas práticas de GRH da organização, ainda que sempre argumentem com relação aos procedimentos, nem sempre simples, com relação à burocracia com relação ao tempo dispendido em sua execução. No caso da competência para a gestão de pessoas, isso foi levantado apenas na Empresa A, com a alegação de que esses gestores teriam necessariamente um perfil mais técnico. Também nessa empresa houve um questionamento do apoio da área de RH. Na Empresa B, essa questão foi comentada em algumas entrevistas, mas como um problema já em vias de resolução pelas mudanças na área de RH.

Por último, com relação à clareza dos procedimentos previstos na prática de AD, destaca-se que na maioria das entrevistas com os gestores de linha foram citadas a interpretação da prática pretendida pela organização frente à sua área e seus objetivos, a avaliação do impacto dessas práticas no relacionamento com suas equipes, o preenchimento de lacunas referentes diretrizes e procedimentos com determinações específicas e orientações para que a execução da prática fosse bem sucedida na organização. No estudo de caso da Empresa A um dos gestores de linha relatou a importância do relacionamento com seus pares para dirimir dúvidas e alinhar os critérios utilizados ao longo do processo de avaliação.

O papel dos funcionários na implementação de práticas de GRH está concentrado na sua realização, mas eles são a principal razão da sua existência e seus avaliadores mais importantes. As razões que eles atribuem à organização para a adoção de práticas de

GRH afetam o seu comportamento e a sua atitude desses colaboradores em relação ao trabalho e em relação à organização (Nishii et al., 2008).

A **proposição 1** nesse caso é parcialmente aceita, com a participação dos atores confirmada pelos estudos de caso em algumas etapas e em outras não. A partir das análises dos processos estudados sugere-se uma alternativa ao modelo proposto por Guest & Bos-Nehles (2013), com a inclusão do Gerente de RH em todas as etapas como implementador primário. Este ator, como executivo, gerente, *business partner* ou especialista de RH mostrou-se responsável na proposta, aprovação, concepção, coordenação e avaliação da prática de Avaliação de Desempenho, ainda que nas dimensões locais das filiais locais. Na proposta também o papel do alto escalão é valorizado como executores e apoiadores de todo o processo, não apenas de sua avaliação. O suporte para a inclusão é dado pelas entrevistas com os CEOs e diretores, além da confirmação dos líderes da área de RH.

Quadro 10 - Framework proposto para a implementação de práticas de GRH

Estágios	Implementadores Primários	Avaliadores Primários
Estágio 1 – Decisão de introduzir uma prática de GRH	Gerentes de RH Executivos do alto escalão / CEO	Executivos do alto escalão Grupos externos
Estágio 2 – Qualidade da concepção da prática de GRH	Gerentes de RH	Executivos do alto escalão Gerentes de RH Gestores de linha
Estágio 3 – Implementação da prática de GRH	Gerentes de RH Gestores de linha / alto escalão	Executivos do alto escalão Gestores de linha Gerentes de RH Empregados
Estágio 4 – Qualidade da Implementação	Gerentes de RH Gestores de linha	Executivos do alto escalão Gestores de linha Gerentes de RH Empregados

Elaborado pelo autor adaptado de Guest & Bos-Nehles (2013)

Proposição 2 – Quanto maior a aderência do processo de implementação ao modelo proposto, maior a efetividade da implementação

Esta proposição assumiu que as organizações estudadas seguissem o modelo de referência de implementação da prática de Avaliação de Desempenho, com seus atores desempenhando os papéis prescritos, essa implementação deveria ser efetiva. Como apresentado no referencial teórico, considera-se neste estudo uma implementação

efetiva quando as percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho estão em sintonia com as práticas declaradas pela organização (Khilji & Wang, 2006; Bos-Nehles & Meijerink, 2018), quando as atribuições feitas pelos colaboradores aos objetivos da prática são positivas (Nishii et al., 2008), quando sua realização se deu de forma completa (Trullen et al., 2016) e quando não são percebidas insatisfações generalizadas nos colaboradores dos diversos níveis hierárquicos (Aguinis, 2013).

Práticas percebidas pelos colaboradores e práticas declaradas pela organização

Neste tópico do estudo pretende-se comparar as percepções dos colaboradores sobre a prática de AD da empresa com sua prática declarada. Em seu modelo para avaliar a força do sistema de RH, Bowen & Ostroff (2004b) propõem algumas categorias, que também podem ser utilizadas para avaliar as práticas individualmente (Sumelius et al., 2014). No quesito “distintividade”, os autores propõem a avaliação de quatro características : visibilidade (as práticas são observáveis), compreensibilidade (as práticas são fáceis de entender), legitimidade (as práticas são vistas com credibilidade) e relevância (a prática é importante para que a organização atinja seus objetivos), que serão utilizadas aqui para atestar ou não a similaridade entre as práticas pretendidas pelas três organizações e as percepções de seus colaboradores.

Na sua grande maioria, os entrevistados nas três organizações estavam a par das práticas de avaliação de desempenho (visibilidade) e do seu funcionamento (compreensibilidade), reportaram sua importância (relevância) e aceitaram a prática como válida (legitimidade). Como foram designados pela própria organização para integrar este estudo, uma hipótese que não pode deixar de ser mencionada é que foram escolhidos para fazer uma entrevista sobre o tema e se preparam para isso. Ou que foram escolhidos exatamente por conhecer a prática pesquisada. Em apenas um dos casos, um entrevistado da Empresa B, houve uma declaração de não conhecimento da prática e, com a evolução da entrevista, o colaborador demonstrou conhecer seu processo e todas as suas etapas.

Entre as explicações possíveis para as práticas de AD percebidas pelos colaboradores serem visíveis e compreensíveis, próximas portanto daquelas práticas declaradas pelas

organizações, está o fato dessas práticas estarem sendo realizadas no mesmo formato há pelo menos 3 anos seguidos, com poucas alterações significativas em todos os casos estudados. Como se viu a no histórico de implementação de todas as três organizações, nos primeiro e segundo anos de realização da prática de Avaliação de Desempenho, o seu entendimento e execução eram controversos, com algumas áreas, gestores e colaboradores deixando de participar de um ou mais ciclos. Com os esforços da área de RH no treinamento e comunicação, renovados a cada ciclo pela importância da prática para todas as funções de RH, sua percepção pelos colaboradores vai se aproximando daquela pretendida pela organização.

No aspecto da legitimidade e relevância, destacam-se as declarações dos entrevistados atribuindo credibilidade ao processo concebido, por contemplar objetivos dos indivíduos e da organização. Esse aspecto, assim como o esforço de revisão das avaliações individuais através de comitês remetem ao conceito justiça (*fairness*), associado às métricas utilizadas, à concepção do sistema, à justiça em relação aos procedimentos utilizados no processo de avaliação e à justiça em relação à distribuição de seus resultados e benefícios (Keeping & Levy, 2000). Essa percepção de justiça a partir dos elementos da prática de Avaliação de Desempenho, reforça a sua aceitação na forma pretendida pela organização.

Na comparação entre os níveis hierárquicos, os colaboradores em posições de gestão apresentaram as práticas de forma mais completa, com as etapas finais em seus objetivos e funcionamento, nas três organizações. Entre as possíveis justificativas, estão a necessidade do gestor de linha em compreender a prática em profundidade para poder explicá-la para sua equipe, orientando sua realização. Também o entendimento de seus procedimentos e funcionalidades são importantes para a gestão e o reconhecimento do trabalho e do desempenho da equipe.

Com base no que foi apresentado, conclui-se que há uma significativa convergência entre as práticas de AD pretendidas nas três organizações e as práticas percebidas por seus colaboradores.

Avaliação e percepção sobre os objetivos da prática de AD

A percepção que os colaboradores tem sobre os objetivos de uma determinada prática e sobre os motivos que levaram a organização a adotá-la afetam sua atitude e seu comportamento e são relevantes para sua implementação (Nishii et al., 2008). Em seu modelo para analisar essas percepções esses autores propõem que atribuições positivas (relacionadas aos propósitos qualidade de serviço ao cliente e bem estar do colaborador) geram reações positivas, atribuições com conotação negativa (com os propósitos percebidos de interesse na exploração do colaborador e em redução de custos) geram reações negativas e que a aderência a requerimentos e obrigações sindicais gera uma reação neutra.

Entre os objetivos atribuídos à adoção da prática de AD pelos colaboradores da Empresa A estão (1) o registro e acompanhamento de objetivos individuais e desempenho do profissional, (2) entender melhor cada profissional da organização, (3) melhorar a gestão de equipes e da empresa, (4) obter mais transparência na gestão de pessoas, (5), extrair o melhor de cada um e (6) ajudar na evolução dos funcionários. Pode-se caracterizar os itens (1), (3) e (5) como uma perspectiva negativa, associada à exploração do trabalho pela organização, enquanto os itens (2), (4) e (6) tem uma conotação positiva de preocupação com o colaborador e seu desenvolvimento. Neste caso há um equilíbrio de atribuições positivas e negativas, com uma polarização dos entrevistados.

Na Empresa B os objetivos percebidos são (1) melhorar a entrega dos funcionários e para desenvolvê-los, (2) melhorar a produtividade e o profissional, (3) orientar a pessoa na carreira, (4) recompensar, (5) dar autonomia, (6) medir a maturidade na empresa e da liderança e (7) para justificar as decisões de gestão de pessoas. A questão do utilitarismo e da exploração do colaborador, associada a uma conotação negativa é mais evidente nas declarações (6) e (7). As atribuições (1) e (2) refletem um equilíbrio entre indivíduo e empresa, enquanto (3), (4) e (5) favorecem a perspectiva do colaborador. Observa-se nesta empresa uma situação mais ponderada na relação de trabalho, com mais atribuições positivas associadas à carreira e ao desenvolvimento do profissional.

Na Empresa C os objetivos atribuídos tiveram uma conotação mais positiva, com menos alusões à exploração dos colaboradores e mais citações associadas à carreira e desenvolvimento (1) ajuda os gestores com as equipes, (2) desenvolver e engajar as pessoas, (3) individualização – melhorar a visão do indivíduo e diferenciar as

contribuições de cada funcionário, (4) carreira e desempenho, (5) transparência, (6) acompanhar a evolução de carreira do colaborador. Apenas o objetivo (1) está focado na exploração, enquanto (2), (3) e (4) equilibram as duas partes e (5) e (6) são positivos para os funcionários.

Em seu trabalho Nishii et al. (2008; p.35) argumentam que as trajetórias de cada indivíduo podem afetar sua percepção sobre as práticas de GRH de sua organização. Corroborando com esses autores, nos três estudos de caso realizados, a maioria dos entrevistados fez referências às suas experiências profissionais anteriores ao declarar sua percepção sobre a prática de AD e seus objetivos.

Outros aspectos da efetividade da implementação

Um dos aspectos importantes para a avaliação da efetividade de uma prática é se ela é realizada pelos colaboradores que pretende englobar, geralmente todos no caso da AD. Trullen et al. (2016) argumenta que não se pode considerar efetiva uma prática que não foi realizada, ou que o foi apenas parcialmente. Aguinis (2013) também coloca o número de colaboradores avaliados como uma forma de mensuração da efetividade da AD.

No caso da Empresa A a prática foi realizada por todos os colaboradores desde seu primeiro ciclo. Na Empresa B, pelas mudanças associadas a fusões e aquisições a realização da prática se estabilizou no último ciclo realizado. Já na Empresa C foram as mudanças nas práticas de AD e GD que afetaram o percentual de colaboradores que realizam a prática, que se normalizaram também no último ciclo realizado. Nota-se que, nos estudos de casos realizados a implementação só pôde ser considerada consolidada após três ciclos de sua execução. Ainda assim, nas entrevistas os profissionais de RH apontam que em alguns momentos, por razões circunstanciais, um percentual da organização deixa de executar a prática de AD.

Guest & Bos-Nehles (2013b) afirmam que as percepções positivas dos colaboradores sobre uma prática de GRH são consideradas sinais de que a sua implementação foi efetiva. Para Keeping & Levy (2000) há vários elementos que podem ser considerados pelos colaboradores na apreciação de uma prática de Avaliação de Desempenho, entre eles estão a satisfação com a experiência da avaliação, com o sistema em si, a percepção

da justiça nos critérios utilizados, a precisão das métricas utilizadas e da utilidade da prática. Dada sua multiplicidade e dados os demais critérios já adotados para a avaliação da efetividade, este estudo optou por investigar os elementos característicos da insatisfação, apontada por Aguinis (2013) como um dos principais elementos de uma implementação mal sucedida. Entre suas consequências e evidências estariam a baixa autoestima dos colaboradores, a baixa motivação, o aumento de conflitos nos relacionamentos na organização, assim como um aumento no turnover.

A partir das entrevistas buscou-se declarações que caracterizassem essa insatisfação dos colaboradores. Em geral não houve essa conotação dos entrevistados ao se referir à prática de AD, embora sua opinião quase sempre estava acompanhada da ressalva de que a prática poderia ser ainda melhor. Na Empresa C um gestor sênior fez críticas à qualidade dos relatórios, que não teriam o formato mais adequado ao seu estilo decisório mas não à prática em si. Os entrevistados da Empresa A, por outro lado, embora não tenham feito uma avaliação negativa da prática de AD, manifestam seu descontentamento com relação à ausência de consequências ao final do processo. O fato de a empresa enfrentar dificuldades financeiras e ter retirado a autonomia de suas filiais dificulta a concessão de aumentos e promoções, assim como limita seriamente as iniciativas de desenvolvimento.

Quadro 11 - Quadro comparativo da efetividade da implementação

Empresa / Efetividade	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Similaridade entre as práticas pretendidas e percebidas	Sim	Sim	Sim
Atribuição aos objetivos da prática	Equilíbrio entre positivas e negativas	Conotações mais positivas que negativas	Conotações mais positivas que negativas
Realização	Integral	Integral	Integral
Insatisfação com a prática	Com as consequências da prática	Não	Ajustes nos relatórios

Elaborado pelo autor

No discurso organizacional, vocalizado pelos profissionais de RH, a prática foi implementada com sucesso nas três organizações estudadas. Pelos critérios adotados e avaliados neste estudo, admite-se que a implementação foi efetiva e se deu

parcialmente no modelo proposto, considerando-se parcialmente aceita a **proposição 2** do estudo.

Proposição 3 – Os funcionários de níveis hierárquicos diferentes têm perspectivas similares sobre a prática de avaliação de desempenho em organizações que seguem o modelo de implementação proposto

O trabalho de Tsui (1990), uma das referências deste estudo, apresentou as perspectivas dos diversos constituintes - grupos de mesmas características de uma organização, sobre a área de RH. A conclusão é que as visões e critérios variam de acordo com as características desses constituintes, cargo, função, nível hierárquico. A proposta neste caso de implementação da prática de AD é que as perspectivas dos diversos constituintes, aqui denominados atores e com suas características já apresentadas, convergiria a partir de uma implementação efetiva.

Como visto nos estudos de casos individualmente apresentados, as entrevistas com profissionais dos diversos níveis hierárquicos acabaram revelando algumas diferenças na percepção da prática de AD. Entre essas diferenças, a principal está associada ao funcionamento dos comitês de avaliação e suas discussões, etapa final da Avaliação de Desempenho da qual o funcionário sem responsabilidade por gestão de pessoas não participa e na qual os gestores de linha tem um papel ativo.

Outra diferença notada nas entrevistas, principalmente no caso da Empresa A, foram as expectativas dos gestores de linha sobre a atuação da área de RH na realização da prática de AD, que esperavam apoio e orientação ao longo do processo, na linha do trabalho de Tsui (1990). Em relação aos objetivos atribuídos à prática de AD pelos colaboradores, não houve diferenças significativas entre os níveis hierárquicos.

Ainda assim, como os papéis e as responsabilidades são diferentes, apesar da convergência há muitas diferenças nas perspectivas sobre as práticas. O alto escalão e o CEO mostram a preocupação com o capital humano da organização e com o desenvolvimento das competências essenciais para o negócio. Os gestores de linha, como apresentado no tópico que discutiu os papéis, mostram uma perspectiva mais operacional sobre a prática, voltada a temas como a orientação e gestão do dia a dia de suas equipes. Já a área de RH tem um discurso onde a prática declarada e a realizada

tendem a se encontrar numa perspectiva única e uma ação no sentido de viabilizar esse encontro.

Quadro 12 - Foco dos atores na implementação da GRH

Atores / perspectivas	Foco da AD	Principais Preocupações
CEO / alto escalão	Alinhamento com os objetivos da organização	Impacto nos resultados da organização e na sua carreira
Gestores de linha	Operacionalização da prática	Impacto na gestão da equipe e na sua carreira
Área de RH	Coordenação da prática	Efetivação da prática e na sua carreira
Colaboradores em geral	Realização da prática	Na sua carreira e no seu desenvolvimento

Elaborado pelo autor

Assim, considera-se parcialmente aceita a **proposição 3**, com os funcionários de cada nível da hierarquia declarando a prática de AD efetivamente implementada de forma similar, mas com focos e preocupações bastante diversos.

Proposição 4 – As percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho e sobre o conjunto de práticas de GRH são convergentes no caso de uma implementação efetiva

Dado o papel central da Avaliação de Desempenho no conjunto de políticas e práticas de GRH em uma organização (Sumelius et al., 2014), pretende-se investigar se as percepções dos colaboradores em relação a elas são convergentes. Essa proposição também encontra suporte no trabalho de Bednall et al. (2014) que associou a Avaliação de Desempenho com a força do Sistema de RH de uma organização.

Para avaliar essa proposição foi pedido aos entrevistados que dissessem primeiro sua opinião sobre a prática da Avaliação de Desempenho e seguida foi feita a mesma questão sobre o conjunto de práticas de GRH. Em duas das empresas pesquisadas os termos utilizados foram semelhantes. Na Empresa B o termo mais frequente sobre a AD foi “faz sentido” e “em construção”, enquanto para se referir ao conjunto de práticas as expressões mais usadas foram “alinhadas com os valores”, “positivo” e “melhor que a concorrência”. Nota-se que as expressões são convergentes e há um sentido de relação entre uma das práticas de GRH e o seu conjunto.

Quadro 13 - Comparativo - Avaliação de Desempenho x conjunto práticas GRH

Empresa / Efetividade	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Percepção sobre a prática de AD (objetivos)	Equilíbrio entre positivas e negativas	Conotações mais positivas que negativas	Conotações mais positivas que negativas
Percepção sobre as práticas de GRH	Negativas	Positivas	Positivas

Elaborado pelo autor

No caso da Empresa C o termo mais utilizado para expressar a opinião dos entrevistados sobre a Avaliação de Desempenho foi “funciona”, por três dos colaboradores da empresa. Um dos entrevistados expressou admiração pela ousadia da nova concepção, enquanto outro disse que “falta clareza” ainda na realização da prática. As palavras empregadas ao se referir ao conjunto das práticas foram “funciona”, “boas iniciativas”, “bem completas”, com um viés positivo. Mas também se usou “burocráticas” e “falta interação pessoal” para se referir à forma de relacionamento entre a organização e seus colaboradores, mostrando o avanço de ferramentas virtuais na gestão de pessoas.

No caso da Empresa A encontrou-se uma situação diferente. Os termos utilizados para referências à prática de AD foram “interessante se bem utilizado”, “bom”, “válido”, “é bem feito mas não funciona”, “gera expectativas positivas” enquanto as opiniões sobre o conjunto das práticas veio com expressões como “não é uma maravilha”, “rígidas”, “adequadas”, “não são executadas como o previsto” e “deficitário”. No caso dessa empresa lembra-se que ela está em recuperação judicial e com sua capacidade de investir em ações de movimentações e gestão de pessoas seriamente comprometida, o que pode ter influenciado as opiniões dos entrevistados.

Ainda que de forma simplificada, procurou-se com essa proposição verificar se haveria similaridade entre as percepções da prática de AD e do conjunto de políticas e práticas de GRH nos casos de implementações efetivas. Pelas declarações dos entrevistados e pelo contexto das organizações estudadas intui-se que essa relação, embora notável, pode ser mediada por muitos aspectos como os desenhos das demais práticas, a situação econômica da organização, além de aspectos individuais, como a percepção de que o atendimento das pessoas deveria ser realizado por outras pessoas. Considera-se esse caso inconclusivo, sem elemento para se aceitar ou rejeitar a **proposição 4**.

Quadro 14 - Resumo das proposições e resultados

Proposições		Resultado
Proposição 1	No processo de implementação da prática de Avaliação de Desempenho as organizações e seus atores seguem os papéis e responsabilidades prescritos no modelo teórico apresentado	Aceito parcialmente
Proposição 2	Quanto maior a aderência do processo de implementação ao modelo proposto, maior a efetividade da implementação	Aceito parcialmente
Proposição 3	Os funcionários de níveis hierárquicos diferentes têm perspectivas similares sobre a prática de avaliação de desempenho em organizações que seguem o modelo de implementação proposto	Aceito parcialmente
Proposição 4	As percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho e sobre o conjunto de práticas de GRH são convergentes no caso de uma implementação efetiva	Inconclusivo

Elaborado pelo autor

Muitos dos aspectos da prática de Avaliação de Desempenho encontrados nos estudos de caso podem ser mais bem observados a partir de perspectivas mais amplas, como a Gestão de Desempenho e a Gestão de Talentos. A Gestão de Desempenho trata tanto do desempenho passado, principal preocupação da Avaliação de Desempenho, como do potencial e da melhoria do desempenho do colaborador (Denisi & Murphy, 2017). A Gestão de Talentos se confunde com a própria GRH, tratando de temas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão do desempenho (McDonnell, Collings, Mellahi, & Schuler, 2017).

Neste contexto mais amplo, nota-se que há uma tendência das organizações em concentrar esforços na melhoria do desempenho, em oposição à sua avaliação. Embora as duas atividades não sejam antagônicas, eventualmente pretende-se substituir uma prática pela outra. Ocorre que, enquanto a melhoria de desempenho tem uma ligação próxima com as práticas de treinamento e desenvolvimento, a avaliação do desempenho passado tem uma forte conexão com as práticas de remuneração e recompensa, associadas também aos resultados alcançados pela organização. O resultado pode ser, como visto em um dos casos, que a prática “não pare em pé”.

Por serem diferentes, os esforços de Gestão de Desempenho também procuram escapar do ciclo fechado das Avaliações do Desempenho passado, com um período determinado e objetivos previamente acordados (Denisi & Pritchard, 2006) e apresentam uma configuração mais aberta e respostas imediatas à conclusão de trabalhos e projetos.

A partir dos estudos de caso, verifica-se a tendência de organizações que começam a incentivar o colaborador para que este cobre de seu gestor ações para o seu

desenvolvimento. Tradicionalmente isso sempre foi um esforço da organização, tanto na preparação de indivíduos para assumir posições de gestão de pessoas como no desenho de suas práticas de GRH. Num processo similar ao de carreira, onde o discurso organizacional evoluiu de “nós cuidamos de sua carreira” para “você é o protagonista de sua carreira”, a mudança no discurso parece ser de “cuide do desenvolvimento de seu colaborador” e indo para “cuide do seu desenvolvimento e cobre isso de seu gestor”.

A questão da classificação dos colaboradores e da curva forçada é um tópico sensível, bastante explorado nas publicações de Gestão de Talentos (Collings, Mellahi, & Cascio, 2017). O processo de diferenciação de desempenhos que o gestor de linha é obrigado a realizar pode trazer insatisfações de colaboradores, dificuldades de gerir expectativas e conseguir engajamento das equipes. Na gestão de desempenhos diferenciados (McDonnell et al., 2017), alguns aspectos da classificação não seriam revelados para o próprio colaborador para evitar uma valorização excessiva, que poderia fragilizar a autoridade do gestor de linha e gerar animosidade dos demais integrantes de sua equipe.

7. Conclusão e considerações finais

O objetivo principal deste estudo foi contribuir para um melhor entendimento da implementação de práticas de GRH e sua relação com os resultados pretendidos pela organização. A partir de referências de trabalhos publicados anteriormente, compreende-se que é a percepção das práticas de GRH pelos diversos atores organizacionais que afeta seu comportamento e isto tem impacto no desempenho da organização. Essa percepção dos colaboradores da organização sobre suas práticas de gestão de pessoas pode ser influenciada por diversos fatores, e vários estudiosos apontam que o processo de implementação é um deles. Para investigar essa questão, a proposta deste trabalho foi realizar três estudos de caso de implementações de práticas de GRH, em organizações que atuam no Brasil. A prática de GRH selecionada foi a Avaliação de Desempenho, considerada com uma prática estratégica da GRH e central nas ações de gestão de pessoas e nos Sistemas de RH.

A metodologia de múltiplos estudos de caso foi escolhida por permitir explorar qualitativamente e em profundidade as questões relativas à implementação em todas as suas etapas e também por possibilitar estudar a participação e a percepção dos diversos atores organizacionais sobre o processo. Ao construir o referencial teórico para este estudo, a questão da definição do termo implementação ganhou importância, assim como a conceituação de sua efetividade – esses dois aspectos já haviam sido relatados como preocupações do campo de estudos. Para realizar a análise dos processos de implementação utilizou-se um *framework* de referência, uma lente que permitiu observar o fenômeno com o suporte acadêmico.

Como definição para a implementação foi usada a proposta de Bondarouk et al. (2018) **“a implementação da GRH é o processo de tradução no qual as práticas de GRH são incorporadas na rotina organizacional por profissionais de RH, gestores de linha e empregados, através do desenho, introdução, aplicação, experiência e percepção, assim como também avaliação subsequente, redesenho e reintrodução dessas práticas de GRH.”** A adoção desta definição implicou em observar-se a implementação de uma prática a partir da decisão de adotá-la, passando por sua concepção, execução

e avaliação do processo de forma cíclica, como é característico nas ações da gestão de pessoas.

Para analisar essa tradução de práticas concebidas para a realidade organizacional optou pelo *framework* proposto por Guest & Bos-Nehles (2013b), que dividiu a implementação em etapas e prescreveu a participação e os papéis dos diversos atores da GRH. Como um constructo para verificar a efetividade da implementação da prática de GRH propôs-se a verificação de quatro aspectos – se sua percepção pelos colaboradores coincidia com a prática declarada pela organização (Khilji & Wang, 2006), se as atribuições de colaboradores de diversos níveis hierárquicos sobre a prática era positiva (Nishii et al., 2008), se ela atingia o público previsto (Trullen et al., 2016) e se não havia insatisfação generalizada com sua adoção (Aguinis, 2013).

Para atingir o objetivo geral deste estudo, alguns objetivos específicos no trabalho empírico foram estabelecidos. O primeiro foi identificar a prática de Avaliação de Desempenho nas organizações estudadas. Esse objetivo foi alcançado a partir de documentos fornecidos pela organização e obtidos através de mecanismos de busca e sites da internet. As informações assim obtidas foram detalhadas em entrevistas com profissionais das áreas de RH das três organizações. Através dos mesmos procedimentos, foram identificados o histórico dos processos de implementação da prática de Avaliação de Desempenho nessas organizações, bem como a participação dos principais atores na sua execução.

Dada a ausência de documentação específica, não foi possível levantar os papéis prescritos ou esperados pela organização dos profissionais envolvidos na implementação da prática de Avaliação de Desempenho. Assumiu-se, então, os papéis prescritos no modelo aqui adotado (Guest & Bos-Nehles, 2013), como aqueles que estariam dentro das expectativas das organizações. A comparação com os papéis realizados se deu a partir das informações obtidas pelos documentos, pelas informações fornecidas pelas áreas de RH e pelas entrevistas com os profissionais da organização em todos os níveis. As percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho foram obtidas a partir da análise das entrevistas, utilizando-se o suporte do modelo teórico da distintividade (Bowen & Ostroff, 2004a). Na avaliação positiva ou negativa sobre a prática foi investigada a percepção dos colaboradores sobre quais

seriam os objetivos da organização para a adoção da prática da Avaliação de Desempenho, referência utilizada com base no trabalho de Nishii et al. (2008).

Os três estudos de caso analisados mostraram, como apresentado na discussão dos resultados, implementações efetivas (proposição 2) e, a partir das informações levantadas foi elaborado um *framework* revisado, com a participação relatada dos atores organizacionais (proposição 1), assim como justificadas as diferentes perspectivas dos diversos níveis hierárquicos (proposição 3) sobre as práticas de GRH (Tsui, 1990). Não foi conclusiva a associação entre a percepção da prática de Avaliação de Desempenho e o conjunto de práticas de GRH da organização (proposição 4).

Os estudos foram realizados em três organizações multinacionais de diferentes origens, portes e setores de atuação. Segundo os relatos obtidos com os entrevistados, as práticas de Avaliação de Desempenho nessas empresas só puderam ser consideradas efetivas após dois ou três ciclos de “execução – avaliação – comunicação/treinamento”. Segundo Klein & Sorra (1996) a implementação de uma nova prática é um processo que se completa quando os atores organizacionais obtêm o apropriado cumprimento e o comprometimento com a inovação. Uma hipótese a ser confirmada, os três ciclos aparentam ser o tempo para o aprendizado da prática por seus diversos atores nas organizações estudadas, para que interpretassem suas finalidades a partir de suas funções e atividades e se apropriassem dela e com isso a prática fosse institucionalizada (Crossan et al., 2011). O tempo de aprendizado pode ser maior se houverem grandes mudanças, tanto no contexto interno da organização, como no contexto externo.

Outro aspecto a ser destacado é que as práticas foram decididas e concebidas fora do Brasil, com sua implementação local determinada pela matriz no exterior. Em pelo menos um dos casos foram necessários ajustes importantes para que a prática pudesse ser executada na filial, evidenciando o conflito clássico entre a unidade da prática corporativa e a diversidade de questões institucionais locais. Neste aspecto, as três organizações estudadas reportaram adaptações e ajustes menores na prática e em seus processos, visando atender a solicitações e demandas dos colaboradores locais, bem como questões legais e regulatórias.

Destacam-se aqui, como proposto nos objetivos deste estudo, alguns fatores identificados nos casos que afetam o sucesso da implementação. A participação dos atores organizacionais nos três estudos de caso foi similar em linhas gerais e, considera-se, determinante para a implementação efetiva da prática estudada. O alto escalão e o CEO contribuíram para a implementação com o suporte ao processo e à área de RH. Esse suporte, quando baseado na crença do valor das pessoas, de sua gestão e de suas práticas, dá credibilidade e consistência às ações de GRH (Arthur et al., 2016). Mas outro aspecto igualmente relevante, e ligeiramente diferente do modelo prescrito, é a participação desses atores de alto escalão na execução da prática de Avaliação de Desempenho, onde o seu exemplo é o início da prática e suas orientações um estímulo fundamental aos gestores de todos os níveis para que façam a sua parte.

Os profissionais da área de RH - o líder da função, os *business partners* e os especialistas - tem um papel central na coordenação do processo em todas as suas etapas, na mobilização dos demais atores, na escuta de contribuições dos colaboradores para melhorar a prática e na preservação de sua integridade. Este aspecto contradiz, pelo menos na dimensão regional e no contexto de organizações multinacionais, a afirmação do modelo (Guest & Bos-Nehles, 2013) de que a área de RH e seus profissionais não haviam adquirido relevância estratégica na organização. E os gestores de linha mostram sua responsabilidade fundamental na etapa da execução, preenchendo lacunas na adaptação da prática à sua realidade e ao seu estilo de gestão, mobilizando e estimulando suas equipes e alinhando os objetivos dos indivíduos com os da organização. Outro aspecto, a ser considerado em implementações bem sucedidas, é a comunicação e a troca de informações estimulada pela organização entre esses gestores de linha, o que permitiria um alinhamento horizontal de uma prática de GRH, pelo compartilhamento de soluções e por minimizar distorções – neste caso, nos resultados das avaliações de desempenho.

Não foi possível, pela metodologia empregada neste trabalho, associar as percepções dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho com àquelas relativas ao conjunto de práticas de RH da organização. Embora a Avaliação de Desempenho seja central no conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas, as condições externas

e internas da organização, assim como as outras práticas de GRH tem impacto na percepção do colaborador sobre o seu relacionamento com a organização.

A prática de Avaliação de Desempenho nas organizações estudadas faz uma conexão direta com os objetivos e competências organizacionais, repartindo-os individualmente e estabelecendo suporte e acompanhamento para sua execução, além de recompensas pelas conquistas realizadas. Nesse sentido, podemos afirmar que sua implementação efetiva, nos moldes elaborados aqui, suporta a melhoria do desempenho pretendido pela organização. Nota-se que as ações de Gestão de Desempenho, associadas aos modelos mais convencionais de Avaliação de Desempenho, vêm ganhando cada vez mais espaço. Concebidas com o apoio de sistemas de informação e abertas a todos os colaboradores, essas iniciativas escapam de muitos aspectos burocráticos e podem dar respostas imediatas e múltiplas sobre o trabalho realizado por um colaborador e indicar formas de melhoria de desempenho.

7.1. Limitações do estudo

Este trabalho foi realizado a partir de múltiplos estudos de caso e tem limitações para a generalização de suas conclusões. Entre essas limitações está o critério de escolha das organizações participantes do estudo, selecionadas por uma amostra de conveniência. Dentro dessas empresas, os entrevistados dos diversos níveis hierárquicos que participaram das entrevistas foram definidos pela área de RH de cada uma delas e os critérios apresentados para as escolhas foram de conveniência e disponibilidade, o que também pode afetar as conclusões deste estudo. Em um dos casos, não foi possível entrevistar o CEO da organização, o que também acrescenta questionamentos ao estudo. Em algumas situações não foi possível obter documentos que comprovassem as afirmações sobre eventos passados há mais de cinco anos, o que fez com que o estudo creditasse fatos a uma única fonte ou entrevistado.

Foram adotados, por critérios do pesquisador, um framework de implementação de práticas de RH (Guest & Bos-Nehles, 2013) e um constructo teórico para a caracterizar a sua efetividade que, ainda que elaborados a partir de um conjunto de referências acadêmicas (Khilji & Wang, 2006; Nishii et al., 2008; Trullen et al., 2016; Aguinis, 2013),

podem ser questionados, necessitando de validação em outras condições e por outros trabalhos. Para estimar a percepção dos colaboradores sobre a prática de Avaliação de Desempenho, comparando-a com as práticas declaradas pela organização, foi adaptado um constructo parcial de outro mais amplo (Bowen & Ostroff, 2004a) que, embora já utilizado dessa forma por outros autores como referência para propósitos similares, foi criado originalmente com outros objetivos. A codificação das entrevistas foi realizada a partir das referências e critérios do pesquisador e isso pode afetar as perspectivas apresentadas, assim como as conclusões associadas a elas.

7.2. Indicações para trabalhos futuros

O tema implementação de políticas e práticas de GRH vem despertando cada vez mais interesse no campo de estudo da GRH. Após o trabalho de revisão sistemática de artigos, realizado inicialmente em meados de 2018, o volume de publicações cresceu de forma significativa, inclusive com uma edição especial do *International Journal of Human Resource Management* dedicada ao tema implementação.

Como já observado por outros autores, diversos estudos publicados até a data traziam o termo implementação sem esclarecê-lo, e eventualmente como sinônimo de implementação bem sucedida. Reforça-se com este trabalho, ao tratar-se do tema implementação de práticas e políticas de RH, da necessidade da apresentação do conceito e definições utilizadas em cada estudo, para compreensão das discussões e conclusões propostas. Em suas múltiplas possibilidades, essa clareza indica uma consolidação melhor do conhecimento a respeito das ações de gestão de pessoas.

Da mesma forma, a questão da efetividade de uma implementação ainda é uma questão aberta, especialmente no campo de práticas de RH, que demanda a transparência dos critérios utilizados na avaliação. A conexão de políticas e práticas de gestão de pessoas e os resultados da organização continua sendo uma questão chave do campo de estudo da GRH e, na procura por respostas, destaca-se a importância da contextualização dos estudos empíricos, com referências ao contexto local da organização e seu setor de atividade e as questões institucionais do ambiente onde ela atua.

Por fim, a participação dos atores organizacionais, com a compreensão de seus papéis e responsabilidades é uma indicação importante para estudos futuros. Especialmente na relação com os gestores, sejam eles de alto escalão, intermediários ou operacionais, cada um dos níveis traz características próprias e um relacionamento de diferentes nuances com as práticas e com a área de RH.

8. Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (Third Edit). Pearson.
- Ahlvik, C., Smale, A., & Sumelius, J. (2016). Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. *Journal of World Business*, 51(3), 343–355. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.04.003>
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2009). Strategic Management and HRM. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (October 2017), 1–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0005>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage - Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.02.001>
- Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J. (2016). HOW TOP MANAGEMENT HR BELIEFS AND VALUES AFFECT HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM ADOPTION AND IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS. *Human Resource Management*, 55(3), 413435. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Assis, A. M., & Carvalho-Freitas, M. N. (2014). ESTUDO DE CASO SOBRE A INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NUMA ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE. *REAd*, 78(2), 496–528. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-brown, A. L., Amy, E., Barrick, M. R., Bradley, B. H., ... Colbert, A. M. Y. E. (2007). THE MODERATING ROLE OF TOP MANAGEMENT TEAM INTERDEPENDENCE : IMPLICATIONS FOR REAL TEAMS AND WORKING GROUPS. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 544–557.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personal and Human Resources Management*, 16.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

- Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating Informal Learning Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength : A Two-Wave Study. *Academy of Management Learning and Education*, 13(1), 45–61.
<https://doi.org/10.5465/amle.2012.0162>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York - NY: The Free Press.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633.
<https://doi.org/10.1002/job.499>
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.12.1.67>
- Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320–335.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00048.x>
- Blair, E. (2015). A reflexive exploration of two qualitative data coding techniques. *Journal of Methods and Measurement in the Social Sciences*, 6(1), 14.
<https://doi.org/10.2458/v6i1.18772>
- Boada-Cuerva, M., Trullen, J., & Valverde, M. (2018). Top management: the missing stakeholder in the HRM literature. *International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479878>
- Bondarouk, T., Looise, J. K., & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38, 472–491. <https://doi.org/10.1108/00483480910978009>
- Bondarouk, T., Trullen, J., & Valverde, M. (2016). Special issue of International journal of human resource management: Conceptual and empirical discoveries in successful HRM implementation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 906–908. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1154378>
- Bondarouk, T., Trullen, J., & Valverde, M. (2018). Special issue of *International Journal of Human Resource Management*: It's never a straight line: advancing knowledge on HRM implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 2995–3000.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1509535>
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>

- Borges, R. S. G. E. (2009). Implementação de mudança organizacional e o papel das práticas de recursos humanos: Um estudo de caso brasileiro. *Brazilian Business Review*, 6(3), 299–311. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=52884117&site=eds-live&scope=site&authtype=shib&custid=s5575886>
- Bos-Nehles, A. C. (2010). *The Line Makes the Difference: Line Managers As Effective HR Partners*. University of Twente.
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>
- Bos-Nehles, A. C., Riemsdijk, M. J. Van, & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Boselie, P. (2009). A balanced approach to understanding the shaping of human resource management in organisations. *Management Revue*, 20(1), 90–108. <https://doi.org/10.1688/1861-9908>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (1999). Human resource metrics: Can measures be strategic? *Research in Personnel and Human Resource Management*, (4), 75–98.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004a). UNDERSTANDING HRM-FIRM PERFORMANCE LINKAGES : THE ROLE OF THE " STRENGTH " OF THE HRM SYSTEM. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004b). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Boxall, P. (2009). The Goals of HRM. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (December 2016), 1–26. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0003>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed). London: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009a). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (p. 1–19). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009b). Human Resource Management. In *The*

- Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
- Boyd, B. K. (1995). CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal*, 16(4), 301–312. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250160404/abstract>
- Brandl, J., Ehnert, I., & Bos-Nehles, A. C. (2012). Organising HRM: the HRM department and line management roles in a comparative perspective. In *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. (p. 239–268). <https://doi.org/10.4337/9781847207265.00017>
- Brandl, J., & Pohler, D. M. (2010). The human Resource Department's Role and Conditions that Affect its Development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025–1046. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2014). THE INSTITUTIONAL ANTECEDENTS OF THE ASSIGNMENT OF HRM RESPONSIBILITIES TO LINE MANAGERS. *Human Resource Management*, 54(4), 577–597. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). Comparative Human Resource Management: An Introduction. In *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (p. 1–24). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857938718.00005>
- Brewster, C., Wood, G., & Brookes, M. (2008). SIMILARITY , ISOMORPHISM OR DUALITY ? RECENT SURVEY EVIDENCE ON THE HRM POLICIES OF MNCs. *British Journal of Management*, 19(4), 320–342.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375–396. <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). The Feedback Fallacy. *Harvard Business Review*, (March-April), 1–14.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40–4(June), 983–1004. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00367/full>
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.001>
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). RESOURCE ORCHESTRATION IN PRACTICE: CEO EMPHASIS ON SHRM, COMMITMENT-BASED HR SYSTEMS, AND FIRM PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 36, 360–376. <https://doi.org/10.1002/smj>

- Child, J. (1972). ORGANIZATIONAL STRUCTURE , ENVIRONMENT AND PERFORMANCE : THE ROLE OF STRATEGIC CHOICE. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Chow, I. H. S. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114–3132. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639553>
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119–133. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). Introduction. *Oxford Handbooks of Talent Management*, (March), 1–19. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.29>
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design - Choosing Among Five Approaches*.
- Creswell, J. (2009). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (3a. edição). Porto Alegre: Artmed.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & White, E. (2011). Learning From Intuition To Framework. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Dalton, K., & Druker, J. (2012). Transferring HR concepts and practices within multi-national corporations in Romania: The management experience. *European Management Journal*, 30(6), 588–602. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.12.003>
- Dean Jr., J. W. ., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
- DeGroff, A., & Cargo, M. (2009). Policy Implementation: Implications for Evaluation. In J. M. Ottoson & P. Hawe (Org.), *Knowledge utilization, diffusion, implementation, transfer, and translation: Implications for evaluation. New Directions for Evaluation* (p. 47–60). <https://doi.org/10.1002/ev>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic , Contingency , and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Delery, J. E., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(2), 139–163. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028>
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Denisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal , Performance

- Management and Improving Individual Performance : A Motivational Framework, (2004), 253–277.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1997). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa *. *Handbook of qualitative research*, 15–41.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da Contingência Estrutural. In *Handbook de Estudos Organizacionais* (p. 105–136). Editora Atlas.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2011). Social Role Theory. In *Handbook of Theories of Social Psychology* (p. 458–476). <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Ferris, G. R., Hichwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel / Human Resources Management : A Political Influence Perspective Influence. *Journal of Management*, 17, 447–488. <https://doi.org/0803973233>
- Filgueiras, A. de A., Barros, L. P. de S., & Gomes, J. S. (2010). O Processo de Implantação do Balanced Scorecard em uma Empresa Estatal Brasileira: O Caso Petrobras. *Revista de Gestão*, 17(1), 45–57. <https://doi.org/10.5700/rege386>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Firestone, W. A. (1987). Meaning in Method : The Rhetoric of Quantitative and Qualitative Research. *Educational Researcher*, 16(7), 16–21.
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F., & Wallace, F. (2009). Core Implementation Components. *Research on Social Work Practice*, 19(5), 531–540. <https://doi.org/10.1177/1049731509335549>
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., & Robert M. Friedman. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature* (Vol. 1). Tampa, Florida: University of South Florida.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (74), 473–487. <https://doi.org/10.1348/096317901167488>
- Flick, U. (2002). *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. São Paulo -SP: Artmed Editora.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York - NY: Wiley.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269–281.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007>

- Gephart, R. (2012). Paradigms and Research Methods. *Research Methods Forum*, 4(Summer 1999), 1–8.
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16(2), 174–185.
- Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 157–160. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.12.002>
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: A balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600–616. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12088>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. da. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. Editora Saraiva.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (p. 115–146). São Paulo -SP: Saraiva.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom : Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organizational Science*, 8(6), 593–611.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74–86. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10954760>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A NEW MODEL OF WORK ROLE PERFORMANCE : POSITIVE BEHAVIOR IN UNCERTAIN AND INTERDEPENDENT CONTEXTS. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Gu, F., & Nolan, J. (2017). Performance appraisal in Western and local banks in China : the influence of firm ownership on the perceived importance of guanxi. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1089063>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In *Handbook in Qualitative Research*.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and Performance: the role of effective implementation. In *HRM and performance: Achievements and challenges* (p. 79–96). Recuperado de <http://doc.utwente.nl/83711/>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory : An Update. *Academy of Management*

- Review*, 32(2), 334–343. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20159303>
<http://about.jstor.org/terms>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hansen, C. D., & Kahnweiler, W. M. (1995). Organizational tension and occupational scripts: Stories from HR professionals and top executives. *Human Resource Management Review*, 5(1), 25–51. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(95\)90006-3](https://doi.org/10.1016/1053-4822(95)90006-3)
- Hiller, N., & Beauchesne, M.-M. (2013). Executive Leadership: CEOs, Top Management Teams, and Organizational-Level Outcomes. In *Chapter in The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.028>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (1991). Cultures and organizations - software of the mind (Executive Book Summary). <https://doi.org/10.1057/jibs.1992.23>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A Meta-analysis Role Ambiguity and Conceptual Critique of Research and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jones, G. R., & Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in personnel and human resources management*, 10, 271–299.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kaufman, B. E. (2009). The Development of HRM in Historical and International Perspective. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (March), 1–20. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0002>
- Kaufman, B. E. (2010). SHRM Theory in the Post-Huselid Era : Why It Is Fundamentally Misspecified, 49(2), 286–314. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.2009.00600.x>
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement,

- modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708–723.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. In & C. L. C. R. J. Burke (Org.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. Amsterdam: Elsevier.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). “Intended” and “implemented” HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189.
<https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080.
- Kochan, T. A. (2009). Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (August), 1–14.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0029>
- Kulik, C. T., & Bainbridge, H. T. J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240–256. <https://doi.org/10.1177/1038411106066399>
- Latham, G. P., Sulsky, L. M., & Heather MacDonald. (2009). Performance Management. In and P. M. W. Peter Boxall, John Purcell (Org.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management Print*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051–1075. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922598>
- Legge, K. (1999). Representing people at work. *Organization*, 6(2), 247–264.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. Palgrave Macmillan.
- Legge, K. (2009). Human Resource Management. *The Oxford Handbook of Work and Organization*, (December 2016), 1–26.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0012>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2009). Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences. *Handbook of Qualitative Research*, 163–188.
- Link, K., & Müller, B. (2015). Delegating HR work to the line: Emerging tensions and insights from a paradox perspective. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3/4), 280–302. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2015-03-Link>

- Lo, F. Y., & Fu, P. H. (2016). The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2182–2186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.027>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and HRM: A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 255–271. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12176>
- Luque, M. S. de, Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited Profit : How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates ' Perceptions of Leadership and Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654.
- Malacarne, R., Balassiano, M., & Nossa, V. (2016). Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição de educação profissional. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 406–420. <https://doi.org/10.1590/1984-92307834>
- Markoulli, M., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367–396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). Which executive human resources management practices for the top management team are associated with higher firm performance? *Human resource management*, 34(4), 497–512.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Martins, G. de A., & Pelissaro, J. (2005). Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(2), 78–84.
- Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304–322. <https://doi.org/10.1108/01425450810866550>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 41–49.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., & Collings, D. G. (2016). Performance Management Practices within Emerging Market Multinational Enterprises: The Case of Brazilian Multinationals. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8),

876–905.

- Merriam, S. B. (2002). Introduction to Qualitative Research. In S. B. Merriam (Org.), *Qualitative Research in Practice*. Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Fundamentals of Qualitative Analysis. In *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*.
- Mintzberg, Henry. (1990). The Manager's Job - Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, (march-april).
- Miranda, A. V. de, & Carvalho, J. L. F. (2016). Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. *REGE - Revista de Gestão*, 23(3), 186–196. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.001>
- Mirfakhar, A. S., Trullen, J., & Valverde, M. (2018). Easier said than done: a review of antecedents influencing effective HR implementation. *International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443960>
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Souza, R. B. de. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 4–52. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000100002>
- Nankervis, A. R. (2010). *Human resource management : strategy and practice*.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). *Employee Attributions of the “ Why ” of HR Practices : Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors , and Customer Satisfaction* (CAHRS Working Paper Series).
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.007>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). *Variability Within Organizations : Implications for Strategic Human Resource Management*. CAHRS Working Paper Series.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *Leadership Quarterly*, 21(1), 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.008>
- Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1901–1919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088562>
- OSTROFF, C., & BOWEN, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of Hr System Strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214. Recuperado de <http://proxy.library.vcu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?di>

rect=true&AuthType=ip,url,cookie,uid&db=bth&AN=114307460&site=ehost-live&scope=site

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Paauwe, J., Wright, P. M., & Guest, D. E. (2012). HRM and performance: What do we know and where should we go? *HRM and performance: Achievements and challenges*, (December), 1–14.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–127. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115–134. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2010.00254.x>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence approach*. New York - NY: Harper and Row Publishers.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2014). MIND THE INTENDED-IMPLEMENTED GAP: UNDERSTANDING EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545–567. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>
- Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., ... Hensley, M. (2011). Outcomes for Implementation Research : Conceptual Distinctions , Measurement Challenges , and Research Agenda, 65–76. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2014). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2009). HRM and Business Performance. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (November 2017), 1–21. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0026>
- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: Evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(51), 199–222. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>

- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations Career*, 25(3), 262–280. <https://doi.org/10.1108/01425450310475856>
- Rhee, J., Zhao, X., & Kim, C. (2014). Effects of HRM practices on Chinese firms' organizational performance: The moderating effect of CEO support. *Asian Social Science*, 10(13), 210–221. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n13p210>
- Rhodes, J., Walsh, P., & Lok, P. (2008). Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1170–1185. <https://doi.org/10.1080/09585190802051477>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Rosenzweig, P., & Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229–251.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 18–32.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and role ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111–128.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Strategic human resource management*, 1(3), 207–219.
- Sheehan, C., Cooper, B., Holand, P., & De Cieri, H. (2007). THE RELATIONSHIP BETWEEN HRM AVENUES OF POLITICAL INFLUENCE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Human Resource Management*, 46(4), 611–629. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren, H. J. (2014). HR PROFESSIONAL ROLE TENSIONS: PERCEPTIONS AND RESPONSES OF THE TOP MANAGEMENT TEAM. *Human Resource Management*, 53(1), 115–130.
- Shenkar, O., & Zeira, Y. (1992). Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 55–75.
- Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3).
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>
- Silva, A. B. da, & João Roman Neto. (2006). Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*.

- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125>
- Snell, S. A., Shadur, M. A., & Wright, P. M. (2000). *Human Resources Strategy : The Era of Our Ways*.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567–581. <https://doi.org/10.1080/09585191003612075>
- Storey, J. (1995). *Human resource management: a critical text*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.
- Sumelius, J., Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., & Smale, A. (2014). What Determines Employee Perceptions of HRM Process Features? The Case of Performance Appraisal in MNC Subsidiaries. *Human Resource Management*, 53(4), 569–592. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594–614. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400003>
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449–470. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12116>
- Tsui, A. S. (1987). Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach. *Human Resource Management*, 26(1), 35–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260104>
- Tsui, A. S. (1990). A Multiple-Constituency Model of Effectiveness : An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458–483.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>
- Tüselmann, H. J., Allen, M. M. C., & McDonald, F. (2015). Vive les différences? Voice in French MNCs' overseas workplaces: a comparative study of voice in French, German and US subsidiaries in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1152–1168. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.925949>
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo -SP: Futura.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (14a. edição).

São Paulo -SP: Editora Atlas.

- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach. *International Journal of Human Resource Management*. Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934891>
- Watson, T. (2009). Organization Theory and HRM. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (August), 1–15.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0006>
- Wei, L.-Q., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R. K. (2008). THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE PROCESS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EVIDENCE FROM CHINESE ENTERPRISES. *Human Resource Management*, 47(4), 777–794.
<https://doi.org/10.1002/hrm>
- Welbourne, T. M. (2012). EDITOR-IN-CHIEF'S NOTE: HRM: THE FIELD OF DREAMS. *Human Resource Management*, 51(3), 309–311. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line. *Employee Relations*, 25(3), 245–261.
<https://doi.org/10.1108/01425450310475847>
- Wood Jr., T., Curado, I. B., & Campos, H. M. de. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), 62–79. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901994000500008>
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38–56. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12021>
- Wright, P. M., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (2005). Partner or guardian? HR'S challenge in balancing value and values. *Human Resource Management*, 44(2), 177–182.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20061>
- Yin, R. K. (2001). *ESTUDO DE CASO - Planejamento e Métodos* (2a. Edição). Bookman.

9. Apêndice

Roteiro da entrevista semi- estruturada

Questão	Entrevistados	Objetivo Específico
Qual é a prática de avaliação de desempenho declarada pela organização e quais os resultados pretendidos?	Profissionais da área de RH	Identificar e analisar os objetivos dos projetos de implementação de práticas de avaliação de desempenho, ou projetos de modificações estruturais nas práticas adotadas, em organizações atuantes no Brasil.
<p>Qual é seu cargo/área/tempo na organização?</p> <p>Como funciona a prática de avaliação de desempenho na organização?</p> <p>Por que ela é realizada? Quais são os seus objetivos?</p> <p>Como você ficou sabendo da AD?</p> <p>Como ela foi implementada? Qual foi a sua participação na elaboração/ implementação da prática de AD?</p> <p>Como a avaliação de desempenho se conecta com a política de RH da organização?</p> <p>Em geral, como você avalia a prática de AD na organização?</p> <p>Em geral, como você avalia a política de recursos humanos da organização?</p>	CEO / Executivos / Gestores de linha / demais empregados	<p>Identificação do colaborador</p> <p>Obter a percepção do colaborador sobre a prática da organização</p> <p>Compreender os objetivos atribuídos pelo colaborador para a adoção da prática pela organização</p> <p>Obter informações sobre o processo de implementação e da participação do colaborador e dos demais atores organizacionais</p> <p>Captar a percepção dos colaboradores sobre as conexões entre a prática de Avaliação de Desempenho e as demais práticas de GRH</p> <p>Detectar a satisfação / insatisfação com a prática de Avaliação de Desempenho e com as práticas de GRH em geral</p>