

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE DUGNANI FERRARESE FRAZILLI

**O IMPACTO DA POLITICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2018

ALINE DUGNANI FERRARESE FRAZILLI

**O IMPACTO DA POLITICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão de Talentos e Comportamento Humano em 2018, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Cleverson Cunha

CURITIBA

2018

O impacto da política de gestão de desempenho na cultura organizacional

Aline Dugnani Ferrarese Frazilli

RESUMO

O presente trabalho visa mostrar o impacto que a política de gestão de desempenho possui na cultura de uma organização. Para tanto, busca-se compreender os conceitos de cultura organizacional, políticas de recursos humanos e gestão de desempenho com a finalidade de investigar e relacionar seus conceitos para entendimento do impacto das políticas de gestão de desempenho na cultura organizacional. Na pesquisa, verifica-se através da análise de dados históricos quantitativos referentes aos resultados de avaliação de desempenho e pesquisa de clima, a evolução na aderência dos colaboradores aos comportamentos essenciais desejados como padrão pela companhia, desta forma aderência a cultura organizacional esperada. O resultado do estudo aponta que a implantação de uma política de gestão de desempenho possui impacto na cultura de uma organização e auxilia a direcionar e modelar os comportamentos dos colaboradores, desta forma impactando na cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão de Desempenho. Comportamento.

ABSTRACT

This paper aims to explain the impact of a performance management policy on the culture of an organization. It seeks to understand the concepts of organizational culture, human resources policies and performance management in order to investigate and relate their concepts to understanding the impact of performance management policies on organizational culture. In the research, it is verified through the analysis of quantitative historical data referring to the results of performance evaluation and climate research, the evolution in the adherence of employees to the essential behaviors desired as standard by the company, in this way adherence to the expected organizational culture. The result of the study indicates that the implementation of a performance management policy has an impact on the culture of an organization and helps to direct and model the behaviors of the employees, thus impacting the organizational culture

Keywords: Organizational Culture. Performance Management. Behavior.

1 INTRODUÇÃO

A rápida mudança no ambiente organizacional exige que a área de gestão de pessoas implemente processos e políticas mais assertivas para manutenção dos seus recursos humanos, valorização do público interno e sustentação da sua cultura organizacional. Uma das áreas do RH que tem trabalhado fortemente para se adaptar a volatilidade dentro das empresas e ajustando seus processos, é a área de carreira e desenvolvimento. Esta área deve garantir a manutenção do público interno a partir da gestão de desempenho dos colaboradores, que envolve etapas de avaliação de desempenho, feedback e desenho de um plano de desenvolvimento.

A gestão de desempenho, a partir de indicadores de avaliações que meçam a aderência dos colaboradores aos comportamentos e atitudes esperadas dentro de uma organização, garantem a assertividade e se torna propulsor de diretrizes que irão direcionar para uma cultura organizacional esperada. A partir desses indicadores é possível identificar o padrão comportamental esperado pela organização e compara-los ao padrão de comportamentos observáveis em seus colaboradores. Segundo a teoria de Skinner, o comportamento humano pode ser direcionado a partir de um padrão esperado, isso quando estimulados por agentes externos como familiares, educadores ou gestores (Johan, 2004 p. 85). Desta forma, dentro da gestão de desempenho, além de uma avaliação que verifique se o colaborador está aderente aos comportamentos esperados, também é de suma importância a etapa de feedback, onde o colaborador recebe o diagnóstico do seu resultado, sendo direcionando para elaboração de um plano de desenvolvimento onde ele busque resignificar e reaprender para que ajuste seu comportamento de acordo com o modelo social delineado pela empresa e alinhado com a cultura corporativa (Johan, 2004 p. 108).

Dados apresentados pela revista Harvard Business Review (2018) colocou em um ranking oito estilos de cultura determinantes para uma organização. Em terceiro lugar, aparece como determinante o estilo de cultura baseado na ordem, que tem como característica principal ser uma estrutura baseada em normas e regras, que determinam um padrão esperado pela companhia. Desta forma considera-se que políticas voltadas para a modelagem de comportamento possui grau de relevância no estudo de cultura organizacional.

As políticas de Recursos Humanos conforme parágrafo anterior, possui grau de relevância considerável e seus direcionadores irão guiar as atitudes dos colaboradores para caminho que seja estratégico para organização. Schein (2009) afirma que as políticas de Recursos Humanos, compõe o alicerce sobre o que é correto ou não dentro do ambiente organizacional. Desta forma, o desenho de uma política de gestão de desempenho aderente a estratégia e cultura de uma organização é fundamental para que a área de Recursos Humanos tenha assertividade ao direcionar ações de desenvolvimento para os colaboradores, com intuito de orienta-los para os comportamentos, valores e resultados esperados pela organização.

Segundo Dutra (2014, p. 3) o conceito de gestão desempenho de pessoas está relacionado ao acompanhamento referente aos comportamentos e a performance de um colaborador e o quanto ele está enquadrado ao que é esperado pela organização. A performance irá medir o atingimento de objetivos estabelecidos pela companhia e o comportamento é medido pelo nível de aderência aos valores da organização. Para este trabalho o conceito utilizado sobre o processo de gestão de desempenho será referente ao gerenciamento dos comportamentos dos colaboradores.

A área de recursos humanos é estratégica e faz parte do grupo de influência na cultura de uma organização. Esta área é considerada um dos guardiões da cultura de uma empresa, pois é responsável por processos que envolvem todo o público da companhia, como a definição de estratégia de remuneração, perfis profissionais, comportamentos esperados, desenho de formações e treinamentos (Schein, 2009). A Cultura organizacional é algo que nos cerca em todas as situações, é criada a partir das interações humanas e pode ser moldada a partir de estímulos externos (políticas, rotinas e normas) que indiquem quais comportamentos devem ser utilizados (Schein, 2009 e Johan, 2004).

O estudo apresentado irá evidenciar qual o impacto da política de gestão de desempenho na cultura de uma organização. A solução proposta é entender o impacto da política de gestão de desempenho na cultura de uma organização. Portanto o presente artigo tem como objetivo analisar o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto das políticas de gestão de desempenho na cultura de uma organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A cultura organizacional é um tema de grande relevância nas grandes empresas, pois ela traduz como são os comportamentos, as regras, os valores, a rotina, a burocracia, como a empresa é vista pelos *stakeholders*, qual estilo de liderança e como são as interações humanas dentro das companhias. Devido à importância que o tema cultura organizacional tem demonstrado, diversos estudos e autores tem detalhado este tema para que as empresas possam realizar diagnósticos assertivos de suas culturas e utiliza-la a seu favor para administração de mudanças como fusões, aquisições ou um novo posicionamento estratégico. Schein (2009, pag. 3) nos traz a cultura como algo abstrato, que possui grande impacto nas organizações, pois é uma força que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente criada por nossas relações com os outros e moldada por um conjunto de políticas, rotinas e normas que moldam o comportamento.

A formação da cultura organizacional ocorre a partir das interações humanas e compartilhamento de experiências anteriores, que quando se tornam interesses comuns do grupo pode resignificar a forma como o grupo interage no ambiente organizacional. As interações podem ser naturais do convívio do grupo e rotinas, e podem ser direcionadas, a partir da estratégia da companhia, com objetivos específicos e orientado. Quando existe a necessidade de direcionar e moldar a cultura de uma organização, pode-se levar em consideração fatores que podem influenciar nesta mudança. São alguns desses fatores a liderança da organização que possui influência direta no comportamento dos subordinados, e as políticas e regras estabelecidas que impõem o que é esperado pelas organizações. Para Schein (2009, p.58) a formação da cultura dentro dos grupos ocorre por meio de dos eventos marcantes, são eles o acidente ambiental que pode ser exemplificado por um ameaça que surge em uma comunidade, uma decisão tomada por um iniciador que surge com o propósito de reunir um grupo de pessoas para algum objetivo ou uma experiência comum que atrai vários indivíduos.

A cultura organizacional é composta e possui como alicerce os valores da organização, crenças, rituais e normas, que são elementos que irão moldar e mudar comportamentos e demonstrar aos colaboradores o que é importante nesta empresa. Para Freitas (2007, p. 15) os valores de uma organização refletem os

padrões esperados dentro da empresa, seja de rotina de trabalho, comportamentos, processos, conduta e ética. Souza (2014, p. 24) cita que em algumas corporações os valores são descritos de forma clara e ficam expostos em quadros nas paredes principais. Em outras organizações a mensagem sobre os valores esperados não são expostas claramente, porém fica subentendida e são observadas a partir do reforço positivo sobre um comportamento apropriado, pela sugestão de uma conduta ou um feedback sobre algum desalinhamento.

As crenças, conforme cita Freitas (2007, p. 17) são mensagens não ditas, são verdades inquestionáveis e o que grandes empresários acreditam, são o que diferenciam empresas boas das excelentes. A crença é o elemento que traduz o que literalmente os colaboradores acreditam, e isso normalmente é demonstrado através da comunicação e atinge não somente os colaboradores, mas também todo o ambiente externo e investidores, pois as crenças podem interferir na qualidade do produto ou serviço, forma como as pessoas são tratadas, visão sobre crescimento e o quanto é importante o reconhecimento perante ao mercado.

O elemento ritual envolve toda cerimonia utilizada para manter viva a cultura de uma organização. A partir dos rituais, são criadas rotinas de trabalho, formas de premiação como um presente para o colaborador que completa tempo de casa, eventos de integração, por exemplo festas de final de ano e também existem rituais para reforçar atingimento de metas da organização, que em alguns locais é utilizado um grito de guerra ou o toque de uma buzina para que todos tenham conhecimento e sejam comunicados de que o objetivo foi alcançado. Esses rituais reforçam a identidade de uma corporação, pois essas ocasiões, trazem a oportunidade de reunir pessoas, incentiva a integração e reforça ainda mais o que existe em comum entre todos os que participam deste evento. Souza (2014, p.33) reforça este conceito e indica que os rituais são sequências de atividades que reforçam os valores da organização.

Já as regras, nada mais são do que os elementos que constituem a política interna da organização. Independente se elas estão implícitas ou escritas de forma clara em alguns documentos, as organizações possuem regras e procedimentos que devem ser seguidos para manter o mínimo de padrão e ordem esperado dentro do ambiente em que se está inserido e são utilizados para reduzir incertezas dentro da companhia (Souza, 2014). Essas regras podem ser utilizadas de forma clara e

impositiva para direcionar os processos internos para que se cumpram normas de qualidade, cumprimento de leis ou padrões de auditorias, em casos como estes, normalmente é intolerável o não cumprimento dessas regras, pois pode implicar em consequências como a perda de capital, certificações, credibilidade com mercado ou com cliente, ações trabalhistas e credibilidade da marca empregadora, estes casos normalmente são regidos por normas externas a organização. Além das normas externas que as organizações internalizam, existem regras criadas internamente que também são formalizadas, compreendidas e executadas como “leis” para organização, pois são desenhadas de forma que direcionem os colaboradores para ações compatíveis com os comportamentos essenciais da organização e que compõe a cultura. Essas normas criadas internamente podem surgir de dentro de qualquer área de uma organização, e possuem o intuito de garantir o bom funcionamento do setor ou da companhia como um todo, sendo um direcionador e um manual de como devemos nos comportar. Para Freitas (2007, p.29) as normas são comportamentos esperados e apoiados pelo grupo, estando eles formalizados ou não, e são disseminados através dos demais elementos culturais citados anteriormente.

As normas internas de uma organização são elementos fundamentais e de grande influência na cultura de uma empresa. O grande disseminador da cultura de uma organização, são as pessoas e por isso as regras e normas Recursos Humanos possuem papel elementar nesta construção, que se tem início na atração e contratação de colaboradores, na sequência se consolida no desenvolvimento e retenção através de ações treinamentos, e finaliza com o encarecimento adequado dessas pessoas, garantindo um fluxo natural de gestão de recursos humanos para garantir a assertividade no ciclo de vida do colaborador. Para Freitas (2007, p.50) o Recursos Humanos é o grande guardião da cultura organizacional, pois possui funções estratégicas que abrangem a companhia como um todo e que alinha as competências cruciais a entrega de resultados. Por isso existe a necessidade da criação de políticas estruturadas dentro da área de Recursos Humanos, que garantam a inibição de insegurança e contradições dentro da empresa, pois segundo Ulrich (2000, p. 211) quanto mais informações tem um funcionário sobre dados e comportamentos esperados, mais ele demonstrará uma mentalidade comum.

A área de Recursos Humanos a tempos deixou de ser vista como uma área de departamento pessoal ou cálculo de folha de pagamento e se tornou estratégica nas organizações, trazendo temas de gestão de pessoas para mesas de discussões sobre a estratégia dos negócios, sendo agente de influência nas tomadas de decisões complexas nas organizações. Para Ulrich (2000, p. 35) o RH deve se concentrar mais nos resultados do seu trabalho do que em executar melhor seu trabalho, de forma que agregue sempre mais valor ao negócio.

O Recursos Humanos possui influência nos colaboradores desde o primeiro contato ainda como candidato a uma vaga na empresa até sua despedida, sendo seus processos envolvidos em toda a vida do colaborador dentro da organização. Desta forma o RH se torna responsável por ser o primeiro transmissor, comunicador e agente de influência da cultura da organização. Essa transmissão e comunicação da cultura organizacional ocorre pela forma de se vestir, a disposição do layout das salas de entrevista, a forma de falar e regras acordadas já no primeiro contato seja por telefone ou pessoalmente. O papel estratégico do RH além das funções tradicionais como recrutar, selecionar, treinar e desenvolver, também devem incluir hoje o papel de gestor da cultura organizacional, seja como agente de mudança de cultura ou disseminador (Ulrich, 2000).

O Recursos Humanos, através das normas e políticas, que são um dos elementos citados anteriormente, que é disseminado através dos rituais, valores e crenças, são utilizados para garantir o padrão de cultura construído e almejado estrategicamente pelas organizações. Para Legge, 1995 é fundamental que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com o planejamento estratégico da organização, de modo que possam reforçar uma cultura organizacional. Desta forma é vista como grande importância as políticas de RH na gestão da cultura organizacional. Podemos considerar políticas de recursos humanos definições e estratégias de remuneração, mapeamento de sucessão, promoções, avaliações de desempenho, critérios de recrutamento e seleção, desenho e contração de treinamentos e demais regras utilizadas nos programas e produtos de forma que garantam a padronização de acordo com o esperado pela organização.

A gestão de desempenho de um colaborador é quando suas habilidades e competências são utilizadas de forma a atingir resultados para a organização (Bohlander e Scott, 2016, p. 306). A gestão de desempenho possui como objetivo

principal a entrega de resultados para uma organização. Isso será possível através de estratégias pré-definidas que devem direcionar a forma como esses resultados serão entregues. A forma como esses resultados devem ser entregues envolve performance e comportamento dos colaboradores, que devem executar, controlar e planejar as tarefas que estão voltadas ao atingimento desses resultados. Para Dutra (2014) a gestão de desempenho envolve três variáveis: Desenvolvimento, comportamento e performance, desta forma para que sejam atingidos os resultados é necessário que exista performance alinhada as metas definidas, comportamento alinhado aos valores da organização e o desenvolvimento dos colaboradores, quando ele demonstra possibilidade para um próximo passo, seja para um maior escopo dentro do mesmo cargo ou para um novo desafio em um novo cargo dentro da organização. Chiavenato (2014, p. 210), complementa que a gestão de desempenho se define como um processo para definir o quanto ou com qual excelência as competências de uma pessoa contribuem para o negócio.

Para definir qual a performance esperada, as organizações devem ter de forma clara qual a estratégia, para que possam ser definidos quais serão os resultados esperados que devem ser atingidos e quais serão as métricas utilizadas para mensurá-los Bohlander e Scott (2016, p.68). Normalmente as metas para mensurar performance serão compostas por indicadores de performance que irão compor os resultados que um colaborador ou área devem alcançar.

Os comportamentos considerados na gestão de desempenho devem estar ligados aos valores esperados pela organização e a conduta esperada de seus colaboradores. Como o comportamento é um fator subjetivo e traduz a percepção particular de um par, subordinado ou gestor, é sempre necessário que seja considerado situações concretas e observáveis para comprovar a percepção que será levada em consideração, desta forma é importante considerar mais de uma fonte de dados para este tipo de avaliação, como por exemplo uma avaliação 360ª onde todos que se relacionam com um colaborador específico possui oportunidade em avaliá-lo (Chiavenato, 2014).

A etapa de desenvolvimento do colaborador deve levar em consideração duas variáveis: a expectativa de carreira e entregas de resultados esperados a partir da estratégia da organização. A partir das duas variáveis será possível estabelecer qual será o desenvolvimento de um colaborador em particular e como utilizar suas

competências e habilidades específicas para atingimento da estratégica da companhia. Após toda etapa de mensuração referente aos resultados apresentados e comportamentos observáveis será possível direcionar o colaborador para que potencialize suas fortalezas de forma a agregar para organização de forma estratégica. Para Dutra (2014, p. 3) desenvolvimento é considerado quando uma pessoa possui condições de assumir tarefa ou responsabilidade de maior complexidade, seja assumir um escopo maior no mesmo cargo ou ser movimentada para um cargo mais alto. Desta forma, é necessário que o plano de desenvolvimento de um colaborador seja desenvolvido a partir das expectativas de carreira que o mesmo possui e deve ser orientado pela estratégia e resultados esperado pela companhia.

A partir do contexto apresentado, verifica-se a importância e relevância da área de Recursos Humanos considerando a Gestão de Desempenho no gerenciamento da cultura organizacional e o papel significativo do elemento que envolve normas e regras, sendo agente responsável por moldar as atitudes e rotinas dos funcionários, e também por ser disseminado a partir dos demais elementos envolvidos na cultura das organizações.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como finalidade identificar o impacto da política de gestão de desempenho na cultura de uma de empresa de logística localizada no estado do Paraná, escolhida devido a sua necessidade de mudança de cultura a partir dos comportamentos dos seus colaboradores.

Para que seja possível alcançar este objetivo, foi escolhida metodologia de um trabalho descritivo que deverá descrever características relevantes do grupo estudado que auxilie no atingimento do objetivo deste artigo. Será utilizada uma abordagem quantitativa onde conforme Marconi (2011, p. 288) irá expressar as relações entre as variáveis e identificar os elementos básicos da pesquisa, evidenciando a evolução desses elementos. A definição desta metodologia deu-se pelo objetivo de provar a hipótese baseada em dados históricos levantados referente a gestão de desempenho da empresa que utilizaremos como nome fictício de Alfa.

Para atender o objetivo deste trabalho referente ao impacto da gestão de desempenho de colaboradores na cultura de uma empresa de logística, foram realizadas análise de dados secundários. Dados secundários são informações que já existem e não foram levantados com a finalidade específica de responder questões referente a este artigo, confirma Malhotra (2012, p. 80) ao afirmar que os dados secundários são coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Assim foram analisados resultado de avaliação de desempenho de 2016, 2017 e 2018 da empresa Alfa e pesquisa de clima realizada em 2017, com a finalidade de identificar qual o impacto da política gestão de desempenho na cultura desta empresa. Estas análises foram selecionadas para esta pesquisa, pois acredita-se que refletem o impacto que a política de gestão de desempenho possui na cultura de uma organização, através de seus critérios e comportamentos avaliados.

Os dados históricos que serão estudados são avaliação de desempenho 2016, 2017 e 2018 de 35 colaboradores. Esses dados foram utilizados para demonstrar a evolução na aderência aos comportamentos esperados pela companhia. Através da aderência dos colaboradores nos comportamentos esperados, poderemos concluir se existe mudança cultural impactada pela política gestão de desempenho.

A segunda fonte de dados históricos utilizadas será a pesquisa de clima realizada em 2017. O público serão 100 colaboradores da mesma área dos colaboradores referente aos dados na avaliação de desempenho. Não podemos afirmar com certeza que os mesmos 35 responderam à pesquisa de clima, pois os acessos aos colaboradores respondentes não estão disponíveis para empresa, por motivo de sigilo, é realizada por uma consultoria terceira.

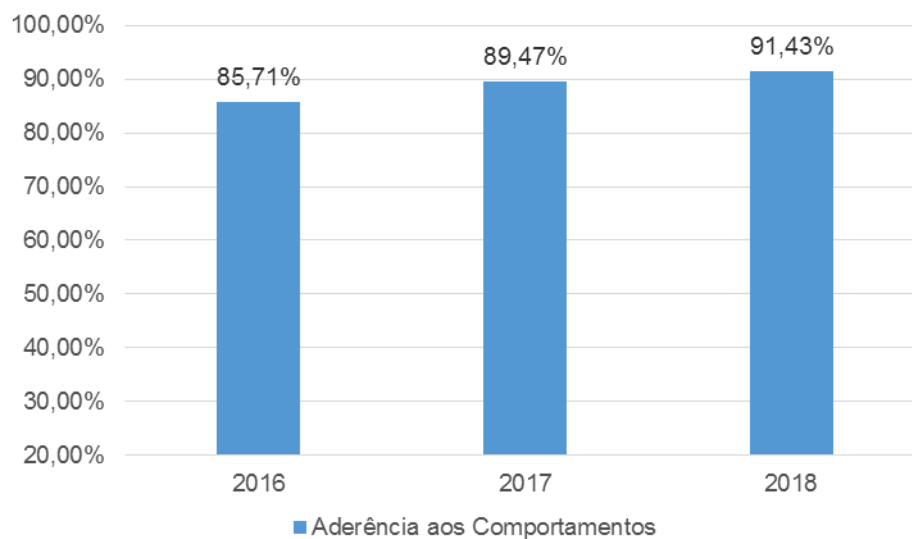
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada a partir da análise de dados históricos referente a Gestão de Desempenho implantado em 2015 na empresa Alfa, que teve como objetivo direcionar os colaboradores da companhia para os comportamentos esperados. Em 2015, a empresa estudada definiu 4 comportamentos que os colaboradores deveriam ter aderência com objetivo de alterar padrões comportamentais já existentes na empresa até então. O atingimento deste objetivo

foi mensurado e acompanhado através da Gestão de Desempenho, onde o colaborador é avaliado pelos quatro comportamentos esperados em duas escalas: Aderente aos comportamentos ou não aderente aos comportamentos. Na mesma avaliação é mensurada a performance dos colaboradores, porém esses dados não serão utilizados nesta pesquisa. Os dados analisados serão de 2016 a 2018 com uma amostra de 35 pessoas com cargo de analistas, coordenadores, gerentes e diretores. Além dos resultados das avaliações de desempenho, também será analisado o resultado da pesquisa de clima realizada em 2017, que traz o quanto os colaboradores estão engajados e compreendem o tema gestão de desempenho.

O primeiro gráfico traz os resultados da avaliação comportamental de 2016 a 2018. Os resultados apresentados representam a aderência aos comportamentos esperados pela organização.

GRÁFICO 1 – ADERÊNCIA AOS COMPORTAMENTOS POR ANO

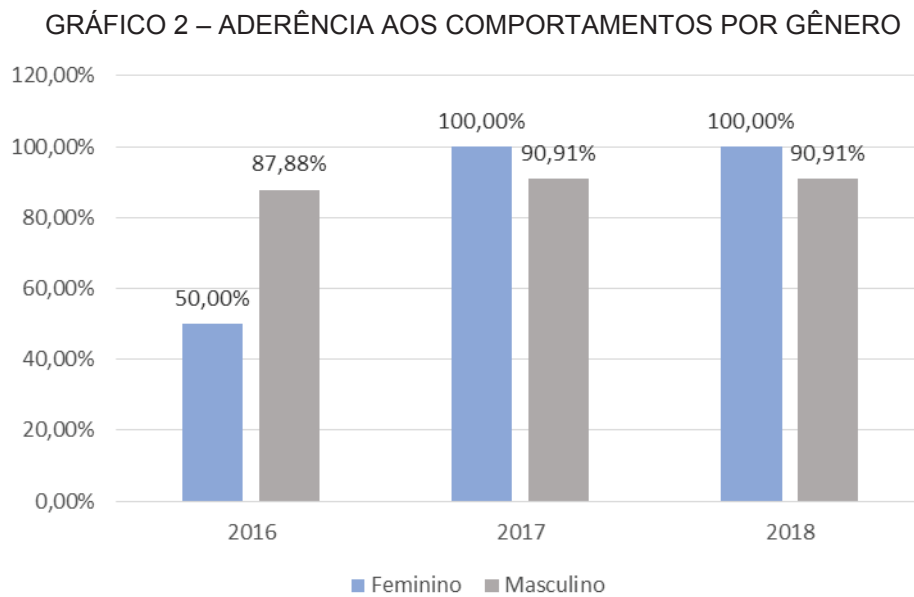


FONTE: o autor (2018)

De acordo com gráfico 1, houve evolução de 4% na aderência dos colaboradores aos comportamentos esperados pela organização de 2016 para 2017 e 1,96% de evolução de 2017 para 2018. A partir dos resultados apresentados referente as avaliações de desempenho de 2016 a 2018, percebe-se evolução e desta forma uma mudança de comportamento entre os colaboradores, o que agrega valor para companhia que de forma estratégica definiu em 2015 os comportamentos que são essenciais para seus colaboradores. Para Chiavenato (2014, p. 210), a gestão de desempenho se define como um processo para definir o quanto ou com qual excelência as competências de uma pessoa contribuem para o negócio, desta

forma podemos afirmar que houve um aumento na contribuição para o negócio, desde que os comportamentos estabelecidos estão ficando mais aderentes ao público pesquisado.

O gráfico 2 demonstra a evolução a aderência aos comportamentos por gênero, sendo considerado ano 2016, 2017 e 2018.

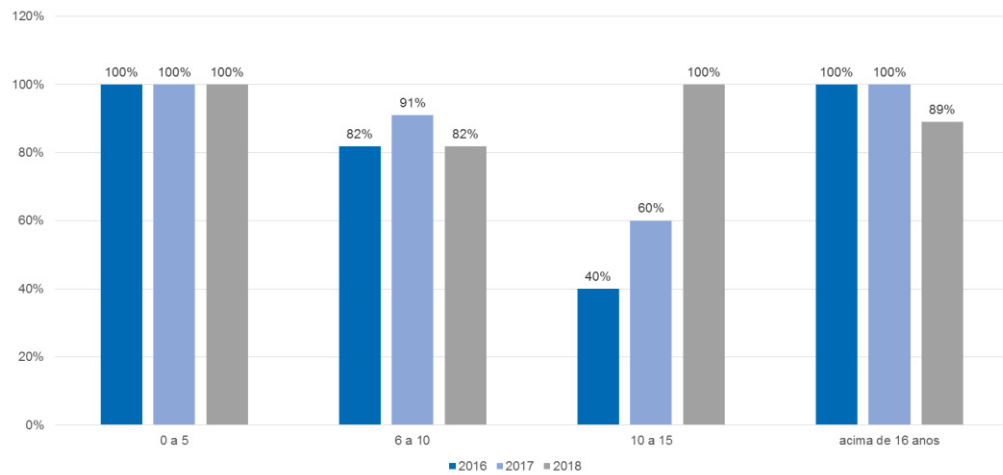


FONTE: o autor (2018)

O gráfico 2 demonstra evolução 50% do público feminino e 3,03% do público masculino. Percebe-se uma estabilização de 2017 para 2018 nos resultados de aderência quando realizado a análise por gênero.

O gráfico 3 demonstra os resultados da análise de aderência aos comportamentos da organização por tempo de companhia.

GRÁFICO 3 – ADERÊNCIA AOS COMPORTAMENTOS POR TEMPO DE COMPANHIA

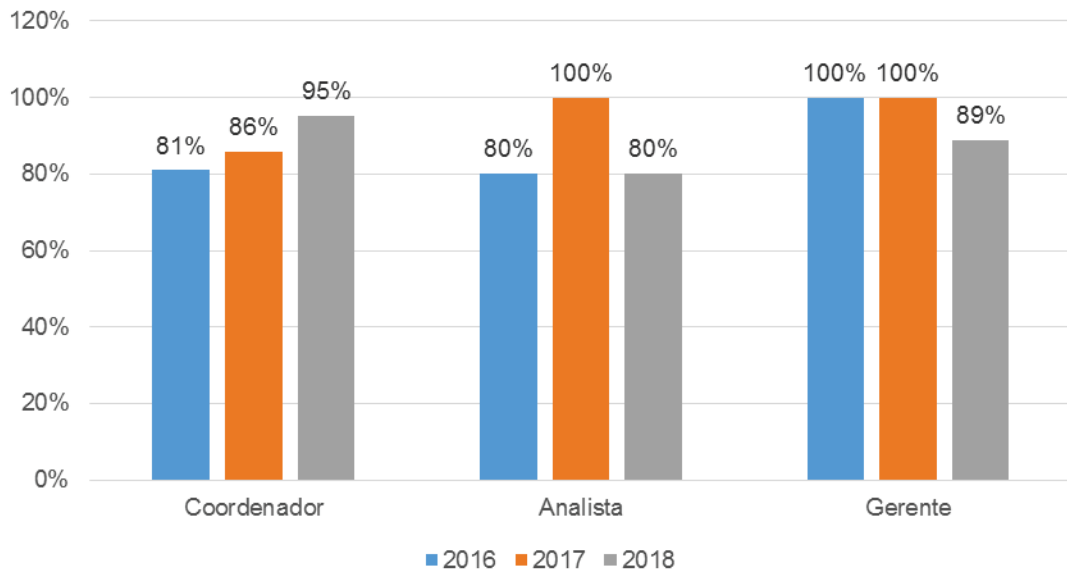


FONTE: o autor (2018)

Os comportamentos esperados foram implantados em março de 2015, e a partir desta data todos os treinamentos e ações de desenvolvimento foram voltados para modelar os comportamentos dos colaboradores para que fossem aderentes aos comportamentos esperados. O gráfico 3 demonstra que o público com até 5 anos de companhia possui maior aderência aos comportamentos esperados. Para Schein (2009, pag. 3) a cultura é algo abstrato, que possui grande impacto nas organizações, pois é uma força que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente criada por nossas relações com os outros e moldada por um conjunto de políticas, rotinas e normas que moldam o comportamento. Desta forma, quando a cultura esta enraizada, existe maior dificuldade em resignificá-la para os colaboradores. Conforme os dados do gráfico 3 os colaboradores com mais de 6 anos de companhia possuíam os comportamentos e cultura anterior já estabelecidos, existindo maior dificuldade de moldá-los. Enquanto os colaboradores com menos de 5 anos e empresa demonstram maior aderência aos comportamentos.

O gráfico 4 demonstra a análise de aderência por cargo e evolução de 2016 para 2018.

GRÁFICO 4 – ADERÊNCIA DOS COMPORTAMENTOS POR CARGO



FONTE: o autor (2018)

É possível observar a considerável evolução na aderência dos cargos de coordenadores, que teve um aumento na aderência de 14% comparado ao primeiro ano. O cargo de coordenador é o primeiro nível de liderança na companhia. Na mudança de um cargo de contribuidor individual para gestor de pessoas é preciso realizar mudanças na forma de pensar, agir e encarar os valores do trabalho (Ram Charan 2012, p. 3). Para Schein (2009, p.58) a formação da cultura dentro dos grupos ocorre por meio de dos eventos marcantes, então podemos concluir que a evolução do nível de coordenação é também alavancada pelo esforço que requer no colaborador na mudança de valores de cargo de contribuidor individual para o de gestor de pessoas, que também envolve mudança de comportamento.

A tabela 1 apresenta a aderência por comportamento, ou seja, o quanto aderente os colaboradores da empresa estão em cada comportamento definido como fundamental.

TABELA 1 – ADERÊNCIA POR COMPORTAMENTO

Ano	Comportamento relacionado a trabalho em equipe	Comportamento relacionado comunicação e relacionamento	Comportamento relacionado a forma que realiza as entregas	Comportamento relacionado a influencia e gestão de equipes
2016	100%	100%	97%	97%
2017	100%	100%	94%	94%
2018	97%	100%	94%	100%

FONTE: o autor (2018)

A tabela 1 demonstra que o comportamento com maior evolução na sua aderência é o comportamento relacionado a gestão de equipe e influencia. Enquanto o comportamento relacionado a comunicação e relacionamento se manteve estável para este público, os comportamentos relacionados a trabalho em equipe e a forma

como realiza as entregas demonstraram queda de 3% de 2016 para 2018. Ao comparar o resultado da tabela 1 com a o gráfico 4, onde temos como informação relevante a evolução na aderência dos comportamentos do cargo de coordenadores, sendo o primeiro nível de gestão dentro da companhia, é possível concluir que este fator pode ter impacto na evolução do comportamento de gestão de pessoas, sinalizado como maior evolução de 2016 para 2017.

O quadro 1 demonstra os resultados da pesquisa de clima realizados em 2017. A favorabilidade demonstra o quanto os colaboradores estão engajados e concordam com as afirmações referente as questões apresentadas.

QUADRO 1 – QUESTÕES DA PESQUISA DE CLIMA REFENTE A GESTÃO DE DESEMPENHO

Questões	Favorabilidade	Outras empresas
Senso de justiça no processo de gestão de desempenho	78%	70%
Compreensão sobre o processo de gestão de desempenho	81%	77%
Utilização adequada da gestão de desempenho para recompensas não monetárias	76%	61%
Compreensão sobre os comportamentos que são pilares na gestão do desempenho	89%	84%

FONTE: Pesquisa de clima (2017)

O resultado da pesquisa de clima demonstra que as questões referentes a gestão de desempenho da companhia está acima das demais empresas estudadas. 78% dos colaboradores percebem justiça no processo de gestão de desempenho da companhia, 81% compreendem como funciona o processo de gestão de desempenho, 76% acreditam que os resultados da gestão de desempenho são utilizados de forma adequada para recompensas não monetárias e 89% compreendem quais são os comportamentos pilares da gestão de desempenho.

Para Souza (2014) as organizações possuem regras e procedimentos que devem ser seguidos para manter o mínimo de padrão e ordem esperado dentro do ambiente em que se está inserido e são utilizados para reduzir incertezas dentro da companhia. Os comportamentos esperados pela organização, de certa forma refletem a forma como os colaboradores devem agir, e a compreensão sobre o impacto que os comportamentos esperados possuem na gestão de desempenho são fundamentais para o sucesso e disseminação do que é esperado. Uma favorabilidade de 89% sobre a compreensão por parte dos colaboradores sobre a importância dos comportamentos na gestão de desempenho, demonstram clareza na divulgação dessas políticas de gestão de desempenho e comportamentos esperados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar o impacto que a política de gestão de desempenho da empresa Alfa possui na cultura da organização, que implantou em 2015 uma política de gestão de desempenho a partir de 4 comportamentos considerados como fundamentais para companhia. Para evidenciar este impacto, foram perseguidos os seguintes objetivos específicos: análise da evolução do padrão comportamental esperado através dos resultados das avaliações de desempenho e análise dos resultados da pesquisa de clima referente ao entendimento dos colaboradores e compreensão sobre a política de gestão de desempenho da companhia.

De acordo com os resultados encontrados através da análise dos dados históricos de 2016, 2017 e 2018 para avaliação de desempenho e no ano de 2017 para pesquisa de clima, destacam-se os dados referente a aderência comportamental dos colaboradores com menos de 5 anos de companhia e evolução na aderência dos colaboradores com cargo de coordenação, que são o primeiro nível de gestão dentro da empresa Alfa. Nesses dois grupos, temos um público de certa forma com maior facilidade de moldar seus comportamentos, pois colaboradores com menor de 5 anos de companhia não estão com a cultura anterior enraizados e desta forma respondem mais rapidamente ao estímulo para mudança comportamental. E para os colaboradores com cargo de coordenação, entende-se que estão em momento de carreira em que devem mudar seus valores de contribuidor individual para gestor de pessoas, sendo desta forma canalizado esforços para mudança comportamental.

Estes resultados corroboram com os conceitos evidenciados por Schein (2009, pag. 3) que traduz a cultura como algo abstrato, que possui grande impacto nas organizações, pois é uma força que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente criada por nossas relações com os outros e moldada por um conjunto de políticas, rotinas e normas que moldam o comportamento e Johan (2004, p.85) que traz sobre a teoria de Skinner, onde o comportamento humano pode ser direcionado a partir de um padrão esperado, quando estimulados por agentes externos. Através das políticas e normas relacionados a mudança de

comportamento implantados em 2015 na empresa Alfa, foi possível observar através de dados históricos a evolução na aderência a esses comportamentos esperados, de forma geral por todo público, evidenciando o público com menos tempo de companhia e os colaboradores com cargo de primeiro nível de gestão.

Diante disso, compreende-se que a política implantada para gestão de desempenho possui impacto na cultura da empresa Alfa, considerando que a mudança de comportamento é fator fundamental em uma gestão de cultura e que a gestão de desempenho, a partir de indicadores de avaliações que medem a aderência dos colaboradores aos comportamentos e atitudes esperadas dentro de uma organização, garantem a assertividade e se torna propulsor de diretrizes que irão direcionar para uma cultura organizacional esperada.

REFERÊNCIAS

BORIS GROYSBERG, JEREMIAH LEE, JESSE PRICE E J. YO-JUD CHENG. Manual da cultura corporativa para o líder. Revista Harvard Business Review. p. 29, 2018.

CHARAN, Ran; DROTTER, Stephen e NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEGGE, K. **What is human resource management In: Human Resource Management**. UK: Macmillan Education, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

SCOTT, A. Snell e BOHLANDER W. George. **Administração de Recursos Humanos**. Edição 16. São Paulo: Cengage, 2016.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.