

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDA NADAL

**IMPACTO DO ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL
NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E CLIMA
ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa pública**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

PONTA GROSSA

2017

FERNANDA NADAL

**IMPACTO DO ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL
NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E CLIMA
ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa pública**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Engenharia de Produção, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de pós graduado em Engenharia de Produção da UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

Ponta Grossa

2017



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Curso de Especialização em Engenharia de Produção



FOLHA DE APROVAÇÃO

IMPACTO DO ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA.

por

Fernanda Nadal

Esta monografia foi apresentada no dia dezoito de março de dois mil e dezessete como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A candidata foi argüida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco (UTFPR)
Orientador

Prof. Dr. Ariel Orlei Michaloski (UTFPR)
Membro

**Prof^a. Dr^a. Juliana Vitória Messias
Bittencourt (UTFPR)**
Membro

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Ariel Orlei Michaloski
Coordenador
UTFPR – Câmpus Ponta Grossa

*A versão assinada pela banca fica depositada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos.

Aos meus filhos Gabriel e Clarissa que me inspiram a querer ser uma pessoa melhor.

A André Luiz Gorchinski pelo incentivo que me deu nos estudos.

E a meus pais que sempre apoiam minhas escolhas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho:

À UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela oportunidade de participar do curso de pós graduação em Engenharia de Produção;

Ao Professor Orientador Antonio Carlos Francisco que me incentivou com seu conhecimento e orientação.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo durante todo o curso, que mesmo frente as dificuldades individuais não se furtaram a unir esforços, motivando um ao outro para que concluíssemos a pós, sempre em um ambiente descontraído e amigo.

E finalmente, obrigada a empresa que ofertou este rico material para análise e construção deste trabalho.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”. Leonardo da Vinci

RESUMO

NADAL, Fernanda. Impacto do Acompanhamento do Desempenho Individual na Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional: estudo de caso em uma empresa pública.

Este artigo objetiva verificar a correlação de fatores avaliados em uma Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional de uma empresa pública e sua ligação com a fase de Acompanhamento do Sistema de Gestão de Desempenho, os fatores são: *Psicossocial, Biológico, Gerenciamento, Comunicação, Relações Sociais, Condições de Trabalho, Reconhecimento e Recompensa Profissional, Percepção de Justiça e as questões relacionadas ao Comprometimento Organizacional*. Foi observado itens avaliados dentro destes fatores ligados ao Acompanhamento, acredita-se que aperfeiçoar e desenvolver a fase de Acompanhamento dentro do Sistema de Gestão de Desempenho poderá impactar positivamente os fatores avaliados.

Palavras chave: Gestão de Desempenho, Acompanhamento, Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional

ABSTRACT

NADAL, Fernanda. Impact of Individual Performance Monitoring on Quality of Life at Work and Organizational Climate: a case study at a public company.

This article aims to verify the correlation of factors evaluated in a Quality of Work Survey and Organizational Climate of a public company and its connection with the Monitoring phase of the Performance Management System, the factors are: *Psychosocial, Biological, Management, Communication, Social Relationships, Working Conditions, Professional Recognition and Reward, Perception of Justice and issues related to Organizational Commitment*. It was observed items evaluated within these factors linked to the Monitoring, it is believed that perfecting and developing the Monitoring phase within the Performance Management System could positively impact the evaluated factors.

Key words: Performance Management, Monitoring, Quality of Life at Work and Organizational Climate

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Favorabilidade comparativa por item (Fator "Gerenciamento").....	16
TABELA 2: Favorabilidade comparativa por item (Fator "Comunicação").....	17
TABELA 3: Favorabilidade comparativa por item (Fator "Percepção de Justiça").....	18
TABELA 4: Favorabilidade comparativa por item (Fator "Reconhecimento e Recompensa Profissional").....	19
TABELA 5: No fator "Psicossocial" encontramos um item também relacionado ao Fator "Reconhecimento e Recompensa Profissional".....	19
TABELA 6: Favorabilidade por item (Fator "Biológico").....	20

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	9
2.	Referencial Teórico.....	10
2.1	Gestão de Desempenho	10
2.2	Acompanhamento.....	12
2.3	Qualidade de Vida no Trabalho	13
2.4	Clima Organizacional	14
3.	Metodologia da Pesquisa.....	15
3.1	Instrumentos de Coleta de Dados.....	15
3.2	Análise dos resultados da Pesquisa de Clima e QVT.....	16
4.	Conclusão.....	20
5.	Referências.....	22

1. Introdução

A evolução na gestão de pessoas tem se tornado uma necessidade frente as cobranças de mercado e do próprio indivíduo que faz parte do corpo funcional de uma organização.

Tratar gente como recurso, coisificando o ser humano e o colocando no mesmo nível de recursos materiais e recursos financeiros já não é mais correto, embora o ranço ainda é recorrente na gestão de várias organizações, as coisas tendem a mudar rapidamente.

Nas práticas modernas de gestão de pessoas o foco tem sido grande em uma palavra: desempenho. Todos querem desempenho: o empregado, o chefe, o acionista, o cliente, o mercado, a sociedade... todos. Logo gerir desempenho tem sido o desafio das organizações. A teoria nos fornece o ferramental e parece até simples fazer a aplicação das ferramentas de medição de desempenho, premiar o mérito dos que obtiveram o melhor resultado etc... mas a prática da implantação de Sistemas de Gestão de Desempenho tem gerado certa insatisfação.

Um sistema de gestão de desempenho que busca incentivar comportamentos atrelado a premiações e progressões na carreira é uma estratégia que precisa ser muito bem conduzida, pois o contrário mesmo o que for premiado se sentirá injustiçado e desestimulado, o que é a contramão do objetivo principal.

Outro tema que tem se destacado nos estudos científicos é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). QVT e Gestão de Desempenho são temas que tem uma relação de interdependência forte, como comprovaremos neste trabalho. Embora o entendimento do que seja QVT ainda não está internalizado, pois muitos restringem seu entendimento a práticas de ginástica laboral e confraternizações, o tema tem recorrentemente voltado a pauta dos gestores que começam a perceber sua importância para a sustentabilidade e perenidade das organizações, como citamos anteriormente tratar gente como gente, humanizar as relações, buscar o bem estar dos empregados e como consequência melhorar o desempenho. Trata-se de mudança de foco e atitude organizacional, o foco deve ser nas pessoas e depois no produto de seu trabalho.

Neste trabalho o objetivo é fazer uma análise de fatores avaliados em uma Pesquisa Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional inerentes as práticas de gestão de desempenho, verificando se os mesmos impactam positivamente ou não no fator avaliado.

O objetivo principal é perceber o peso que a gestão de desempenho, principalmente na fase do “acompanhamento”, tem sobre o Clima Organizacional e consequentemente na Qualidade de Vida no Trabalho.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho tem se fortalecido nos últimos tempos como um conceito mais amplo do que era habitualmente considerado onde somente técnicas de avaliação de desempenho eram utilizadas. Avaliar nada mais é do que comparar os resultados atingidos com os anteriormente planejados, ou seja só o que foi planejado é avaliado. A consideração de outras atividades que pudessem ocorrer entre este tempo do planejamento à avaliação, bem como a necessidade de corrigir desvios para garantir a execução do que foi planejado fez surgir um mecanismo, cada dia mais valioso, que é o acompanhamento (Lucena, 1977; Aluri e Reichel, 1994). O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Guimarães, 1998). O desempenho organizacional é a soma dos desempenhos de todos os níveis da hierarquia, logo a gestão se faz necessária do nível corporativo ao individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998) no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia

organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. Finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização. Como visto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Este trabalho se restringe a gestão individual do desempenho considerado um dos maiores desafios da gestão de pessoas por alinhar as expectativas das pessoas às necessidades da empresa (HANASHIRO, TEIXEIRA, & ZACCARELLI, 2007).

Na eficiente gestão do desempenho a ênfase muda da avaliação para a análise, o subordinado passa a ser um agente ativo assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas próprias potencialidades, o gerente deixa de assumir o papel de juiz ou psicólogo do valor pessoal dos subordinados e passa a ser um líder que os auxilia a alcançarem seus próprios objetivos e os da empresa, a avaliação transforma-se num meio para um fim construtivo, o foco passa a ser o desempenho e não a personalidade do subordinado (MCGREGOR, 1997).

Com essas diferenças, a tendência na prática é haver inclusive uma atitude otimista entre gerente e subordinados com relação à avaliação de desempenho, no entanto exigindo um custo maior de tempo por parte do gerente (MCGREGOR, 1997).

A gestão do desempenho pode utilizar-se dessas dimensões da competência, seja individual ou em grupo, para o desenvolvimento de competências das pessoas alinhadas aos interesses da organização ou mesmo para a definição de metas de desempenho envolvendo tais dimensões de modo a trazer mais vantagem competitiva para a empresa (HANASHIRO, TEIXEIRA, & ZACCARELLI, 2007).

A gestão do desempenho é um processo contínuo que integra um conjunto de ações.

2.2 Acompanhamento

A fase de Acompanhamento dentro do processo de Gestão de Desempenho, como colocado por Macgregor (1997), está entre as etapas de Planejamento e Avaliação, é a fase com maior espaço temporal, é nela que supervisor e supervisionado devem, conjuntamente, prover-se de condições para a execução das metas estabelecidas no planejamento bem como revalidá-las, refutá-las ou ajustá-las em função dos acontecimentos diários da vida organizacional. Embora o planejamento seja uma fase imprescindível, tem se tornado comum a necessidade de rever com maior frequência as metas planejadas, em função de uma série de situações inerentes a vontade dos empregados, cabendo a estes, a tarefa de adequação das metas estabelecidas.

A fase de acompanhamento é por muitas vezes confundida com a ferramenta do “feedback”, contudo o acompanhamento vai mais além, o feedback compõe, com outras técnicas, a fase de acompanhamento. Para Williams (2005), oferecer feedback eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de feedback, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação.

Entende-se por feedback o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente (HILSDORF, 2012)

É também no acompanhamento que se faz o monitoramento, segundo Chiavenato (2005) a constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados deve permitir uma auto-avaliação do empregado, esta avaliação se torna mais viável quando o empregado tem papel ativo na negociação e estabelecimento de metas. A responsabilidade pela fase de acompanhamento das metas é tarefa de todos os envolvidos, seja supervisor ou supervisionado.

Conforme o Manual de Orientação para Gestão de Desempenho do Ministério do Planejamento (2013) o monitoramento ou a supervisão do desempenho é de extrema valia para que tiremos toda a carga afetiva que existe sobre a etapa de avaliação. A etapa de monitoramento, portanto, possui natureza formativa, uma vez que permite fazer um contínuo redirecionamento por parte de indivíduos e equipes durante a execução do plano de trabalho.

Um ponto que merece destaque, colocado por diversos autores, é a quebra do paradigma do “manda quem pode, obedece quem tem juízo” ditado popular que traduz uma prática organizacional onde o empregado supervisionado tem uma postura passiva perante o supervisor, executando sem questionamento suas ordens. Dentro das práticas modernas o subordinado não só pode como deve ter um papel ativo no processo de desempenho, compartilhando com o supervisor a responsabilidade pelo estabelecimento de metas e seus ajustes. Há resistência por parte dos empregados, pois sendo um agente ativo do processo este não poderá mais colocar-se como vítima do sistema organizacional para justificar seu desempenho. A mentalidade de vítima é cômoda, pois o sujeito está na zona de conforto, a culpa é sempre do outro. A vitimização é, em muitos casos, uma estratégia que traz mais benefícios do que problemas para a pessoa. Esta condição permite criar uma espécie de imunidade que faz parecer que tudo o que a vítima diz é verdade e que tudo o que ela faz é bem intencionado (SOUZA, 2015).

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Dejours (1992), qualidade de vida é uma expressão de difícil conceituação, tendo em vista o seu caráter subjetivo, complexo e multidimensional. Ter qualidade de vida depende, pois, de fatores intrínsecos e extrínsecos. Assim, há uma conotação diferente de qualidade de vida para cada indivíduo, que é decorrente da inclusão desses na sociedade.

A ideia de QVT, segundo Walton (1973), está calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da Empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo por meio da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia.

Fernandes (1996), conceitua QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o Clima Organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das Empresas”. De modo geral, quando o trabalhador não é aceito ou integrado ao ambiente organizacional, tende a preocupar-se primeiramente consigo mesmo em detrimento do resultado do trabalho. As pessoas buscam realizar-se e atender suas

necessidades na empresa, além de sentirem-se úteis e produtivas, ao serem reconhecidas e valorizadas por seus esforços.

Segundo Chiavenato (2002, p. 391), “a QVT tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade”.

A relação da Qualidade de Vida no Trabalho com o Desempenho Organizacional é de causa e efeito, que segundo a Wikipédia é uma relação entre dois eventos consecutivos, sendo o segundo evento uma consequência do primeiro. Trabalhar QVT como estratégia de desempenho organizacional também tem sido estratégia de atração de talentos para a organização.

2.4 Clima Organizacional

Para Mendes (2004), a organização, as condições e as relações sociais de trabalho e o prazer-sofrimento são considerados atributos que influenciam o Clima Organizacional e a satisfação do trabalhador, que, por sua vez, se caracterizam como avaliações circunstanciais do ambiente de trabalho, funcionando como termômetro que indica ou não o bem-estar na organização.

Clima Organizacional para Martins (2008) é um fenômeno que constitui-se em percepções compartilhadas que os membros de determinada instituição têm sobre as políticas, padrões, práticas e procedimentos adotados pela organização.

O clima organizacional, conforme Teixeira (2002), visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura.

Embora intangível, o Clima Organizacional pode ser medido, e a relação do Clima com o Desempenho organizacional tem se evidenciado. Logo realizar pesquisa de Clima Organizacional, tem sido uma ferramenta estratégica na Gestão de Pessoas e de seu desempenho. Afinal, conforme Teixeira destaca “Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios”.

3 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa pública no ano de 2014, pela Coordenadoria de Bem-Estar do Departamento de Gestão de Pessoas, e os instrumentos de coleta de dados foram disponibilizados para 9.221 empregados ativos, excluídos os afastados e cedidos a outros órgãos. A adesão voluntária foi aproximadamente de 60%, totalizando 5.574 participantes. Após limpeza de banco de dados, desconsiderando questionários preenchidos parcialmente e rasurados esse número reduziu para 5.422 participantes, reduzindo o percentual de respondentes para 59%.

3.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta, foi utilizado um questionário estruturado, a primeira parte desse questionário incluiu uma apresentação, com informações sobre as pesquisas e orientações para o preenchimento. Em seguida, foram disponibilizadas as escalas. Os respondentes foram solicitados a marcar com que frequência as situações descritas ocorriam no ambiente de trabalho, por meio de uma escala Likert de 1 a 10, sendo 1 “nunca” e 10 “sempre”. Para as questões relacionadas ao comprometimento organizacional os respondentes foram solicitados a marcar o grau de concordância aos itens, por meio de uma escala Likert de 1 a 10, sendo 1 “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”. Finalmente, a última parte do questionário destinou-se à coleta de dados sociodemográficos: sexo, faixa etária, cargo, tempo de Empresa, se exercia ou não função de confiança ou de supervisão.

Para analisar os resultados das pesquisas foi utilizado a Favorabilidade das percepções dos respondentes.

Define-se Favorabilidade como a medida do percentual de respondentes que de fato concordam com cada item da pesquisa, isto é, corresponde à relação percentual entre o número de respostas que expressam opiniões positivas em relação a cada item e o número total de respostas (ROSA, 2009; SOUZA, 2003).



Figura 1: Escala de Respostas das Pesquisas e destaque para nível de favorabilidade

% DE FAVORABILIDADE	CLASSIFICAÇÃO	PRIORIDADE
80,01% → 100%	Totalmente Favorável	Longo Prazo
60,01% → 80%	Favorável	Médio Prazo
40,01% → 60%	Pouco Favorável	Curto Prazo
20,01% → 40%	Desfavorável	Curtíssimo Prazo
0% → 20%	Totalmente Desfavorável	Emergencial

Quadro 1: Escala de avaliação e aplicação da favorabilidade

3.2 Análise dos resultados da Pesquisas de Clima e QVT

O resultado desta pesquisa apresenta uma gama vasta de informações, como o foco é relacionar a fase de Acompanhamento do Sistema de Gestão de Desempenho aos fatores: Gerenciamento, Comunicação, Percepção de Justiça e Reconhecimento, Recompensa Profissional, Psicossocial e fator Biológico foram destacados os itens relacionados a gestão de desempenho avaliados dentro destes fatores. Seguem os destaques mais relevantes para análise.

Tabela 1: Favorabilidade comparativa por item (Fator “Gerenciamento”)

Q	ITEM	Índice de favorabilidade
8	A equipe onde atuo tem o apoio necessário da chefia imediata para executar as atividades	67,88%
11	A chefia imediata do setor onde trabalho permite que os empregados tenham autonomia para realização das atividades	73,93%
13	A chefia imediata do setor onde trabalho gerencia o desempenho dos empregados de forma transparente	57,95%
19	As críticas e sugestões dadas pelos empregados são aceitas pela chefia imediata do setor onde trabalho	60,40%
21	A chefia imediata do setor onde trabalho trata todos os empregados com respeito	82,40%
27	A chefia imediata tem uma visão clara sobre como alcançar as metas do setor onde trabalho	63,16%
34	A chefia imediata do setor onde trabalho orienta frequentemente os empregados sobre como melhorar o desempenho nas atividades desenvolvidas	56,29%
37	Existe relação de confiança entre a chefia imediata e os empregados do setor onde trabalho	68,56%

Fonte: Relatório Corporativo das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional

Embora todos os itens se relacionem em maior ou menor grau com o objeto da análise, destaca-se as questões 13 e 34, avaliados com menos de 60% , ou seja considerados pouco favoráveis:

13. A chefia imediata do setor onde trabalho gerencia o desempenho dos empregados de forma transparente

34. A chefia imediata do setor onde trabalho orienta frequentemente os empregados sobre como melhorar o desempenho nas atividades desenvolvidas.

Contudo cabe destacar:

27. A chefia imediata tem uma visão clara sobre como alcançar as metas do setor onde trabalho

A percepção dos empregados é de que a chefia tem uma visão clara sobre como alcançar as metas, com índice considerado “favorável” (63,13%), contudo tem dificuldade em fazer a gestão do desempenho de forma clara, orientando pouco seus subordinados sobre os pontos a serem melhorados, ou seja, não fazem ou fazem pouco o acompanhamento, não dão *feedback* com a eficiência e eficácia necessária para uma boa percepção dos empregados.

Tabela 2: Favorabilidade comparativa por item (Fator "Comunicação")		
Q	ITEM	Índice de favorabilidade
10	No setor onde trabalho existe liberdade para expressar opiniões sobre o desenvolvimento das atividades	71,84%
15	Os empregados são informados sobre o que acontece na Unidade onde trabalho	55,11%
23	As metas estabelecidas para a realização das atividades no setor onde trabalho são claras	65,08%
26	Os empregados têm facilidade em obter informações sobre as normas da empresa	65,63%
39	Os empregados do setor onde trabalho são informados sobre como contribuem para o alcance dos objetivos da Unidade	54,41%

Fonte: Relatório Corporativo das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional

Segundo Chiavenato (2001), Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou.

No fator avaliado “Comunicação” destaca-se a questão:

23. As metas estabelecidas para a realização das atividades no setor onde trabalho são claras

Com avaliação de 65,08%, este item é considerado “favorável”, esta questão mostra que a dificuldade no processo de Gestão de Desempenho não está centrada na fase de planejamento, onde as metas são acordadas entre supervisor e supervisionado.

Contudo as questões 15 e 39:

15. Os empregados são informados sobre o que acontece na Unidade onde trabalho.

39. Os empregados do setor onde trabalho são informados sobre como contribuem para o alcance dos objetivos da Unidade

avaliadas como “pouco favoráveis” reforçam o que outras questões analisadas em outros fatores já apresentam, que o ponto a ser melhorado é a fase de Acompanhamento do processo de Gestão de Desempenho.

Tabela 3: Favorabilidade comparativa por item (Fator "Percepção de Justiça")		
Q	ITEM	Índice de favorabilidade
12	A chefia imediata promove igualdade de oportunidades para todos os empregados do setor	61,90%
22	As normas da empresa são aplicadas igualmente para todos os empregados na Unidade onde trabalho	49,92%
42	Os empregados da Unidade onde trabalho são tratados sem nenhum tipo de discriminação	66,29%

Fonte: Relatório Corporativo das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional

Destaca-se a questão:

22 As normas da empresa são aplicadas igualmente para todos os empregados na Unidade onde trabalho.

Há hoje cerca de 65 (sessenta e cinco) documentos referentes a normas de gestão de pessoas na empresa, que vão de Norma para Transferência Interna as normas de Premiação e Progressão Salarial, a empresa busca atualizar estes documentos embora alguns datem de 1974, percebe-se contudo que há nas normas espaços para que decisões sejam pautadas na única e exclusiva vontade do chefe imediato, o “de comum acordo com a chefia imediata”, sem demais considerações,

abre brecha para que em algumas situações o empregado sinta-se prejudicado e/ou injustiçado. Cabe inferir que a possível causa desta questão ter sido avaliada como “pouco favorável” é pela falta e/ou ineficiência de comunicação entre chefia e subordinados (*feedback*).

Tabela 4: Favorabilidade comparativa por item (Fator "Reconhecimento e Recompensa Profissional")

Q	ITEM	Índice de favorabilidade
7	As práticas de Reconhecimento e Recompensa (progressão, promoção, elogio) são aplicadas de forma justa no setor onde trabalho	44,98%
17	A Empresa oferece oportunidades de crescimento na carreira a todos os empregados	48,36%
35	No setor onde trabalho os empregados sabem por que estão sendo recompensados (progressão, promoção)	55,44%
40	No setor onde trabalho os empregados são recompensados considerando a qualidade dos resultados entregues	48,18%
44	A chefia imediata do setor onde trabalho elogia quando os empregados fazem um bom trabalho	62,12%

Fonte: Relatório Corporativo das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional

Estes itens destacados têm impacto direto na recompensa financeira, e todos foram considerados “pouco favoráveis”, ou seja o recurso que a empresa destina para a meritocracia, o reconhecimento financeiro daqueles que contribuem mais para os objetivos organizacionais não estão atingindo seu objetivo. Nestas questões se o fator considerado fosse “Percepção de Justiça” a maioria dos empregados respondentes se julgam injustiçados.

Tabela 5: No fator “Psicossocial” encontramos um item também relacionado ao Fator "Reconhecimento e Recompensa Profissional"

Q	ITEM	Índice de favorabilidade
10	Acredito que as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Empresa (progressão, promoção, elogio) contribuem para minha realização profissional	57,12%

Fonte: Relatório Corporativo das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional

Outra questão avaliada em que relaciona as práticas de Reconhecimento e Recompensa com a realização profissional, questão “pouco favorável”. Realização profissional, segundo Maslow e Herzberg está diretamente ligada a motivação, e não

está ligado com o fator monetário, a realização profissional está ligada ao equilíbrio emocional e por isto não pode ser negligenciado das práticas de gestão de pessoas.

Q	ITEM	Índice de favorabilidade
4	Realizo meu trabalho sob forte pressão para alcance dos resultados	38,69%
15	Sinto cansaço físico ao realizar minhas atividades de trabalho	38,83%
18	Considero o ritmo de trabalho excessivo	39,77%

Fonte: Relatório Corporativo das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional

Dos itens avaliados como sendo do “Fator Biológico” pela pesquisa destaca-se estas três questões, pelo baixo índice de favorabilidade, menos que 40%, ou seja “desfavorável”. Considera-se estas questões o resultado ou efeito das questões anteriormente avaliadas que envolvem principalmente comunicação e gestão de desempenho, ou seja, se houverem esforços para melhorar a Gestão de Desempenho mais especificamente o acompanhamento, ajustando desvios, comunicando melhor etc estes itens terão sua favorabilidade melhorada.

4 Conclusão

A importância do Fator “Comunicação” que apresentou correlações com todos os demais Fatores de Clima Organizacional e com o Fator “Psicossocial” demonstra a necessidade de se trabalhar na disseminação e facilidade de acesso às informações, na liberdade de expressar opiniões para o desenvolvimento das atividades de trabalho, na clareza das metas e nas práticas de *feedback/acompanhamento/monitoramento* sobre o alcance dos objetivos da Empresa.

A ineficiência do processo de gestão de desempenho, com ênfase na fase de acompanhamento, não deve ser considerado o único responsável pelos baixos índices de favorabilidade dos itens avaliados, contudo a prática do acompanhamento nos atuais moldes são sensíveis a percepção dos empregados e impactam no Clima Organizacional e QVT.

As dificuldades para operacionalizar o processo de acompanhamento precisa ser melhor diagnosticada, em um pré-diagnóstico com base na análise do resultado da pesquisa e no referencial teórico podemos inferir que as dificuldades principais são: cultura organizacional e estrutura.

A empresa precisa criar um ambiente propício para que a prática de gestão de desempenho aconteça de forma a garantir seu objetivo, adequação de normas e melhoria de software por si não motivam a mudança do comportamento.

Fazer acompanhamento como se deve requer competência de supervisor e supervisionado, requer tempo, requer obrigatoriedade da empresa e requer muita comunicação. Como já diz o ditado popular “é mais fácil perder o trono que o hábito”, neste caso o hábito tem que ser cultivado e não imposto, o processo de internalização da prática do acompanhamento na cultura organizacional requer paciência e persistência dos gestores estratégicos, além claro, do exemplo. O avaliador também é avaliado e uma das formas dele perceber a importância do acompanhamento é sendo bem acompanhado, assim ele replicará a prática e suas benesses.

Acredita-se que ações focadas em aperfeiçoar e desenvolver a fase de Acompanhamento dentro do Sistema de Gestão de Desempenho poderá impactar positivamente os fatores avaliados.

4. Referências

BRANDÃO H.P.; GUIMARÃES T.A. *GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* RAE - Revista de Administração de Empresas - Jan./Mar. 2001

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho.* São Paulo: Cortez. 1992

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.* Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, E.N.S. Coordenadora do Grupo Técnico do Trabalho. *Manual de Orientação para Gestão de Desempenho.* Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. *Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.* Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders.* São Paulo: Saraiva, 2007. MCGREGOR, 1997

HILSDORF, Carlos, disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>>.
Acesso em: 17 out. 2017.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.* São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARTINS, M. C. F. *Clima Organizacional.* In **M. M. M. Siqueira (Org.),** *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão.* Porto Alegre: Artmed, 2008.

MCGREGOR, Douglas. *Uma análise Apreensiva da Avaliação de Desempenho.* In: **RODRIGUES, Ana Beatriz (trad.); CELESTE, Priscilla Martins (trad.).** *Gestão de pessoas, não de pessoal.* Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 163-174.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C.; FACAS, E.P.; VIEIRA, A. P. *Validação do inventário de trabalho e riscos de adoecimento – ITRA.* Brasília: UnB, 2004.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. *Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.* Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ROSA, K. C. R. *Evolução histórica dos acordos coletivos de trabalho e os resultados dos indicadores de desempenho de gestão organizacional nos Correios*. Monografia (Curso de Gestão de Pessoas) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Universidade de Brasília, Brasília: 2009.

SOUZA, E. L. *Impactos da Mudança no Clima Organizacional: Um estudo de caso na Telet/Claro Digital*. Dissertação (Mestrado em Administração – Modalidade Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2003.

SOUZA, Tais. disponível em:

<<http://www.psiconline.com/2015/06/o-vitimismo-manipulador.html>>. Acesso em: 17 de out. 2017.

TEIXEIRA, José Emídio. *Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. *Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos/ Universidade Tecnológica Federal do Paraná*. Curitiba : UTFPR, 2008.

WALTON, R. E. *Quality of Working Life: What is it?* Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.

WILLIAMS, Richard L. – *Preciso Saber se Estou Indo Bem*, Reimpressão, Rio de Janeiro, Sextante, 2005.