



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

GEANNE DA SILVA PEREIRA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO NÃO
GOVERNAMENTAL WWF-BRASIL ACERCA DA NOVA GESTÃO DE
DESEMPENHO**

Brasília – DF
2021

GEANNE DA SILVA PEREIRA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO NÃO
GOVERNAMENTAL WWF-BRASIL ACERCA DA NOVA GETÃO DE
DESEMPENHO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior.

Brasília – DF
2021

GEANNE DA SILVA PEREIRA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO NÃO
GOVERNAMENTAL WWF-BRASIL ACERCA DA NOVA GETÃO DE
DESEMPENHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Geanne da Silva Pereira

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Prof. Dra. Tatiane Paschoal
Professor-Examinador 1

Prof. Érica Botelho
Professor-Examinador 2

Brasília, 18 de maio de 2021

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dP436p da Silva Pereira, Geanne
A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO NÃO
GOVERNAMENTAL WWF-BRASIL ACERCA DA NOVA GESTÃO DE
DESEMPENHO. / Geanne da Silva Pereira; orientador Prof.
Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior. -- Brasília, 2021.
69 p.

Monografia (Graduação - Administração) -- Universidade de
Brasília, 2021.

1. Holocracia. 2. Autogestão. 3. Gestão de desempenho.
I. Antônio Coelho Júnior, Prof. Dr. Francisco , orient. II.
Título.

Dedico esta monografia aos meus pais, Valdete e Genival, às minhas irmãs, Geovana e Gabriela, e ao meu esposo, João Pedro, que sempre me apoiaram e fortaleceram em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus e a Nossa Senhora que sempre me abençoam em todas as minhas realizações. Pela minha família que sempre me incentivou pela busca de conhecimento e esteve comigo em toda a jornada de ensino. Ao meu professor orientador Dr. Francisco Antônio Coelho Jr, assim como ao grupo de pesquisa GEPACO me deram todo o suporte e instrução para realização do trabalho. Aos meus amigos e colegas que de alguma forma contribuíram para realização desta pesquisa, a todos um muito obrigada.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo descrever, empiricamente, a percepção dos funcionários da Organização Não Governamental WWF-Brasil acerca da nova gestão de desempenho, implementada em decorrência da mudança de estrutura organizacional na WWF. A estrutura passou a basear-se na ausência de centralização de poder (holocracia), em formato de círculo, prezando a autonomia e a autogestão. Cada círculo corresponde a uma área, onde os indivíduos são direcionados conforme sua aptidão e vontade. É um modelo descentralizado de atuação, que permite que todos os integrantes tenham poder de ação equivalentes. A nova gestão de desempenho, que passou a ser preconizada, fundamenta-se na prática de feedbacks coletivo. Esta pesquisa é baseada em multimétodo. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas e questionários fechados na etapa de coleta de dados. Técnicas de análise qualitativas e quantitativas também foram empregadas. Os resultados indicaram que a visão dos funcionários perante às mudanças e à nova gestão de desempenho é satisfatória. Os funcionários estão dispostos a seguirem os princípios da autogestão e a cooperar na busca por feedbacks relacionados ao próprio desempenho. Identificou-se, também, desafios encontrados como a adesão à transição ao novo modelo, pois as pessoas, até então acostumadas a trabalhar em um modelo hierárquico de controle, passarão a desenvolver estratégias de autogestão da própria performance. A mudança de cultura organizacional é morosa e depende da disposição de cada indivíduo. O papel da liderança no novo formato de gestão de desempenho ainda não está totalmente definido, visto que a centralização de poder foi dissociada. Como limitações, destaca-se o pouco tamanho amostral obtido. Recomenda-se mais estudos acadêmicos voltados à análise dos impactos da holocracia nos novos formatos de estruturas organizacionais. Em termos práticos, recomenda-se ações de capacitação e treinamentos para adaptação aos novos formatos de organizações, que, provavelmente, serão aplicadas em grande escala no futuro.

Palavras-chave: Gestão de desempenho, autogestão, holocracia, feedbacks.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos participantes da pesquisa	37
Gráfico 2 - Idade dos participantes da pesquisa	38
Gráfico 3 - Cargo dos participantes da pesquisa.....	38
Gráfico 4 - Escolaridade dos participantes da pesquisa.....	39
Gráfico 5 - Tempo de serviço dos participantes da pesquisa	39
Gráfico 6 - Correlação entre variáveis.....	50
Gráfico 7 - Correlação entre variáveis.....	51
Gráfico 8 - Correlação entre variáveis.....	52
Gráfico 9 - Correlação entre variáveis.....	53
Gráfico 10 - Correlação entre variáveis.....	54
Gráfico 11 - Correlação entre variáveis.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados descritos por médio, desvio padrão e variação	44
Tabela 2 - Frequência	47
Tabela 3 - Comparação de Spearman	49

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Organograma do WWF-Brasil	35
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Acre

AM – Amazonas

CO – Comportamento Organizacional

COVID – Corona Virus Disease

EUA – Estados Unidos

FVA – Fundação Vitória Amazônica

MS – Mato Grosso do Sul

ONG – Organização Não Governamental

SP – São Paulo

WWF – World Wildlife Fund

SUMÁRIO

SUMÁRIO	9
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Formulação do problema	16
1.2 Objetivo Geral	16
1.3 Objetivos específicos	17
1.4 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Comportamento Organizacional	20
2.2 Desempenho	22
2.3 Avaliação de Desempenho	23
2.4 Competência e Desempenho	25
2.5 Matriz Swot	26
2.6 Holocracia e Autogestão	27
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1 Tipologia e delineamento da pesquisa.....	30
3.2 Caracterização da organização em estudo.....	31
3.3 População e Amostra.....	36
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	40
3.5 Procedimento de coleta e análise de dados	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1 Ameaças, Forças, Oportunidades e Fraquezas da nova gestão de desempenho	42
4.2 Análise de médias, desvios padrão e frequência.....	44
4.3 Análise de correlações entre variáveis	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES	62

1 INTRODUÇÃO

O desempenho no trabalho, há tempos, vem sendo associado e mensurado somente pelo alcance de resultados Coelho Junior (2011). O foco na eficácia do desempenho pode fazer perder aspectos relacionados aos processos e meios relacionados ao ato de desempenhar. Fato é que a variável 'desempenho' tem importância histórica na pesquisa e na prática da administração, ao longo dos anos.

Sob a ótica da gestão de desempenho, é considerado os fatores de cada indivíduo no contexto laboral dentro do processo de planejamento, execução e avaliação, onde são definidos os objetivos e resultados esperados a partir dos recursos disponíveis, sejam eles da organização ou do indivíduo. Desempenhar estrategicamente implica em alcançar os melhores resultados gastando menos recursos.

As etapas da gestão de desempenho, segundo Coelho Junior e Ferreira (2013), começam pelo planejamento, onde são definidas, sistemicamente, as tarefas e objetivos a serem alcançados. Após definidos, ocorre a execução do desempenho, em que o indivíduo realiza o que foi proposto no plano de trabalho. Nesta etapa, são avaliadas as competências dentro do contexto que é dado ao indivíduo. Por fim, vem a avaliação e revisão do desempenho, onde é dado ao indivíduo o feedback dos seus resultados, dando ênfase aos pontos positivos e atenção aos negativos, visando proporcionar melhorias em seu desempenho e contexto de trabalho.

A gestão do desempenho considera, portanto, em uma perspectiva multinível, que diversos fatores se associam ao ato de desempenhar. Não se tem o foco apenas direcionado à avaliação de desempenho, como as pesquisas mais tradicionais (décadas de 1970 aos anos 2000) buscavam investigar (COELHO JUNIOR, 2011).

Nas décadas de 80 e 90 houve várias mudanças que influenciaram diretamente o sistema de avaliação de desempenho. Os indivíduos tornaram-se mais autônomos e romperam essa prática tradicional de que somente as chefias avaliavam seus resultados. A análise do processo teria que abranger outros fatores externos e internos, tornando o gerenciamento tático e estratégico às organizações.

Deve ser considerado não somente os fatores da organização de trabalho, mas, também as condições em que foram feitos os trabalhos, como fatores psicológicos, ideológicos e filosóficos, que podem até desencadear indicadores do que não está

funcionando dentro do plano de trabalho proposto, o que não significa ser só um mau desempenho. A gestão do desempenho passou a ser requisitada para além das suas etapas (como a avaliação de desempenho) isoladamente.

Há distintos tipos de organizações e sistemáticas de avaliações que precisam se adaptar aos novos modelos de gestão de desempenho (COELHO JUNIOR, 2011). Os papéis dos indivíduos têm que ser considerados como o pilar principal. Com o avanço das tecnologias, o auxílio de *softwares* e outros mecanismos de gestão que são usados para avaliar seus funcionários, as empresas vêm se empenhando para conseguir melhorar seus processos e, conseqüentemente, seus indicadores e resultados.

Para garantir o crescimento e permanência de qualquer organização, é necessário que tenha uma boa governança corporativa, que analise as competências e desempenhos dos indivíduos, e no caso das Organizações Não Governamentais – ONGs, foco deste trabalho, isso não é diferente. Isto porque, além da responsabilidade social, o indivíduo quer ser reconhecido e motivado pelo seu trabalho, pela identidade com o que ele faz. Aliás, este tipo de lócus organizacional, tradicionalmente, não é pesquisado na literatura de gestão do desempenho (BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR; QUEIROGA, 2006).

A indústria do Terceiro Setor vem se destacando nos últimos tempos por questões climáticas, educacionais e sociais, por conta do cenário atual. Em 2016, as entidades sem fins lucrativos no Brasil representaram 9,5% das empresas e outras organizações, com 6,8% do pessoal ocupado total, 7,2% do pessoal ocupado assalariado e 6,7% dos salários e outras remunerações pagos no ano (IBGE, 2018). Quanto maior sua visibilidade, maior é a procura por profissionais para ingressar nesse mercado que, na maioria das vezes, esse desejo de fazer parte de uma ONG vai além de remuneração e sim pela satisfação por sua contribuição em causas sociais.

Diante disso, entendendo a importância de se avaliar o quê trabalhadores de uma ONG opinam sobre o novo modelo de gestão de desempenho em fase de implementação, esta pesquisa abordou uma análise, por meio da visão dos funcionários da ONG WWF-Brasil, acerca da nova gestão de desempenho. A WWF, hoje, está passando por mudanças organizacionais, baseada em uma estrutura holocrática, que estimula a autogestão e contatos diretos entre gestores e funcionários.

Esta mudança pode impactar em sua cultura organizacional e na maneira pela qual as pessoas avaliam suas próprias competências relacionadas ao trabalho e desempenhos esperados, para que os trabalhadores continuem desempenhando de acordo com as expectativas pré-estabelecidas. É uma mudança cultural profunda sendo vivenciada atualmente na WWF, daí a relevância de se estudar o que as pessoas estão achando do novo modelo de gestão. A pergunta e objetivos da pesquisa estão apresentados a seguir.

1.1 Formulação do problema

O WWF-Brasil é uma organização não-governamental e sem fins lucrativos, que trabalha para mudar a degradação ambiental e promover um futuro onde sociedade e natureza vivem em harmonia. Hoje, o WWF-Brasil está passando por mudanças organizacionais profundas. Sua estrutura agora é orgânica e estruturada em círculos, prezando pela autonomia, responsabilização e autogestão. Diante dessas mudanças, e adaptação a uma nova concepção de cultura organizacional, buscou-se reunir informações com o propósito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual a percepção de funcionários da ONG WWF-Brasil sobre a nova gestão de desempenho em fase de implementação?

1.2 Objetivo Geral

Descrever a percepção dos funcionários do WWF-Brasil sobre a nova gestão de desempenho em fase de implementação.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar a percepção de trabalhadores da WWF sobre as mudanças organizacionais relacionadas à implementação do novo modelo de gestão do desempenho; e
- Descrever percepções relacionadas a ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, utilizando a matriz SWOT (FOFA), relativas à implementação da gestão de desempenho.

1.4 Justificativa

Apesar de ser um tema amplo, a gestão do desempenho está em constante evolução, o que significa que pesquisas e estudos recentes são sempre necessários para otimizar a análise do desempenho no dia a dia do trabalho. No início do século XX, essa ferramenta de gerir o desempenho era focada somente para controle e reforço direcionados exclusivamente aos interesses da empresa, deixando de lado os fatores humanos no desempenho do trabalho.

O foco era mais direcionado para a etapa final do processo, o que interessava os gestores para criar indicadores do comportamento de seus subordinados, promovendo, assim, uma espécie de competição para ranquear quem se destacava. Considerava-se o indivíduo o único responsável pelos seus resultados. Isto refletia na própria literatura da época (focada apenas na avaliação de desempenho).

Até 1960, os critérios para avaliação do indivíduo eram somente os aspectos de personalidade. Constatou-se que não era somente este aspecto deveria ser avaliado, mas sim era necessário adotar sistemas de meritocracia com base naquilo que era realizado à luz do que era oferecido ao indivíduo.

Hoje, com o avanço das tecnologias, conseqüentemente mais informação com acessos rápidos, a importância de se manter em constante evolução e resolver problemas na organização, vêm se tornando prioridade para o mercado de trabalho, considerando cenários de médio a longos prazos. Com isso, a busca por funcionários qualificados e sistemas de gestão para formação dos mesmos aumentam ainda mais, o que impacta também no crescimento da empresa, pois o fator humano constitui a

força vital para a realização do empreendimento empresarial (LUCENA,1992). Torna-se importante, assim, como se propõe neste estudo, pesquisar a gestão do desempenho no atual cenário de trabalho, influenciado pelos impactos da pandemia da COVID-19 e considerando a mudança da estrutura organizacional promovida na WWF-Brasil.

Com o crescimento das ONGs em grande escala, como foi apresentado, a gestão de desempenho é tão importante quanto em organizações tradicionais. Mesmo sendo organizações sem fins lucrativos, que têm como objetivo atuar voluntariamente na sociedade civil, é necessário tanto um acompanhamento direto, acerca do desempenho dos trabalhadores, quanto da estrutura organizacional, para garantir que seus colaboradores atinjam bons resultados e continuidade no que vem sendo feito.

No Brasil, as ONGs tiveram um crescimento significativo a partir dos anos 1990, por mais que mundialmente já tivessem uma relevância expressiva. Dessa forma, com esse crescimento, as ONGs vêm se preocupando com novos sistemas e perspectivas para mensurar o desempenho de seus colaboradores, que são a parte crucial de todo o processo, visto que o desempenho é um processo ativo que tem relação direta com o interesse do indivíduo em sua manutenção (COELHO JUNIOR, 2011).

Diante disso, e em comum com as várias mudanças que o WWF-Brasil está passando em sua estrutura, será de relevância analisar as perspectivas dos indivíduos acerca dessas mudanças. Por ser uma rede que atua no mundo todo, a autonomia com uma de suas sedes em Brasília possibilitou a implementação de um sistema holocrático, que permite abrir mão de gestores, onde são determinadas as funções levando em consideração as aptidões e vontades de cada indivíduo.

Com base em seus valores “Transformar, Inovar, Desenvolver e Confiar” a autogestão é bastante estimulada. Além das oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, o WWF-Brasil pratica o feedback contínuo e busca aprender formas para melhorar o trabalho por meio de benchmarking com outros setores e organizações.

Por outro lado, nota-se que o tema de gestão de desempenho em conjunto com a nova estrutura de holocracia e autogestão são pouco pesquisados, não havendo tantos materiais disponíveis de pesquisa. É, então, de grande interesse, contribuir para a área acadêmica, para que estes temas sejam ainda mais explorados.

A pesquisa analisou, por meio da óptica dos funcionários do WWF-Brasil, se a gestão de desempenho implementada é eficaz e contribui positivamente para os

resultados da organização. Por ser um desafio novo e com grandes chances de erro, para que os ajustes necessários sejam feitos, foi preciso estabelecer indicadores e mensurá-los para encontrar os gaps e soluções para a melhoria da performance.

Foi usada a matriz Swot (FOFA) para descrever os fatores identificados, positivos e negativos, analisando as vantagens competitivas no mercado e seus tratamentos diferenciados. Buscou-se, aqui, oferecer resultados de pesquisa orientados para otimizar, assim, seu sistema de qualificação de funcionários e crescer, ainda mais, para se manter entre as melhores e mais importantes ONGs do Brasil.

Portanto, esta pesquisa pode contribuir com o estudo sobre a gestão de desempenho em conjunto com a nova estrutura de holocracia e autogestão. No Capítulo seguinte é apresentado o referencial teórico, com a fundamentação teórica utilizada para estruturação desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o entendimento contextual será necessário conceituar e identificar os seguintes temas: Comportamento Organizacional; Desempenho; Avaliação de Desempenho; Competência e Gestão de Desempenho; Matriz Swot, Autogestão e holocracia. Com a finalidade de compreensão da pergunta de pesquisa e do objetivo geral do trabalho

2.1 Comportamento Organizacional

A gestão do comportamento foi percebida como a geradora da possibilidade de obtenção de uma maior compreensão do trabalho. A partir dessa nova forma de trabalho, a engenharia industrial teve que se voltar e focar em novas formas de selecionar e instruir os funcionários, surgindo novas teorias para a administração.

A Abordagem da Administração Científica foi desenvolvida por Taylor entre os anos de 1890 a 1940. Taylor almejava que o trabalhador produzisse bastante em um tempo reduzido, sem gerar custos altos à empresa. Entre os anos de 1900 a 1954 foram se intensificando a Abordagem dos Princípios da Administração, desenvolvida por Fayol e Weber. Fayol, com a Teoria Clássica, desenvolvida na Europa, preocupou-se com a estrutura da organização, a disposição entre os diversos setores e suas relações. Ao contrário da Administração Científica, cujo enfoque está nas tarefas, a Teoria Clássica tem enfoque na estrutura.

Entre os anos de 1930 a 1970, destacou-se a abordagem das Relações Humanas. Os teóricos mais influentes foram Hawthorne (1927), McGregor (1957), Maslow (1970) e Herzberg (1959). Nessa abordagem, o enfoque passou a ser o comportamento humano na organização.

Da década de 60 até os tempos atuais prevaleceu a abordagem relacionada aos sistemas abertos. São as junções dessas abordagens, que enfocam tanto a estrutura da organização e sua operação quanto os comportamentos humanos na organização, que vão servir como base de estudo para o Comportamento Organizacional (CO).

Leite N., Leite F. e Albuquerque (2012) afirmam que o CO é um campo heterogêneo e interdisciplinar. É pela contribuição de outras ciências, como a Antropologia, a Psicologia Social, a Sociologia, que se torna possível analisar os comportamentos dos grupos nas organizações. Por volta dos anos de 1940 surgiu o comportamento organizacional, visando explicar as diferentes influências exercidas pela psicologia, sociologia, economia, que foram tentadas a serem aplicadas de forma unificada.

Não há uma definição acerca da delimitação do CO (COELHO JUNIOR; GONDIM; BORGES-ANDRADE; FAIAD, 2012). Por vezes, é considerado como uma área da Administração ou como uma teoria. O foco está voltado, principalmente, no que tange o comportamento humano dentro das organizações.

De acordo com Robbins (2005), as atitudes têm três componentes que afetam o comportamento do indivíduo no trabalho: um cognitivo, ligado à convicção; um afetivo, ligado à emoção; e um comportamental, ligado a alguém ou a alguma coisa. Os indivíduos podem revelar três tipos de atitudes no trabalho: uma relacionada à satisfação com o trabalho, outra vinculada ao envolvimento e a terceira ligada ao comprometimento organizacional. Tanto a revelação das atitudes quanto o compartilhamento dos valores na organização podem ser facilitados ou dificultados pelos gestores e pelo ambiente laboral.

Segundo Coelho Junior, Gondim, Borges-Andrade e Faiad (2012), o CO encontra-se dividido em três áreas bem distintas sendo denominados de: comportamento micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional onde refletem diferenças entre as disciplinas das ciências sociais.

O primeiro comportamento, micro-organizacional, ocupa-se principalmente do indivíduo, baseado na psicologia experimental, a psicologia clínica e a psicologia industrial. O segundo, o comportamento meso-organizacional, concentra-se principalmente na compreensão das condutas das pessoas que trabalham em equipe e em grupos. E por fim, o macro-organizacional diz respeito à compreensão dos comportamentos da organização inteira e tem sua origem situada em quatro disciplinas principais sendo: a sociologia com suas teorias sobre estrutura, status social e relações institucionais, a ciência política, com suas teorias sobre poder, conflito, negociação e controle, a antropologia com suas teorias sobre divido consigo mesmo e com outras pessoas no ambiente da organização.

A medição do CO pode englobar desde atributos quantitativos sobre desempenho, como os indicadores contábeis, quanto qualitativos, baseados na percepção dos indivíduos e representados por construtos complexos como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e coesão, dentre outras variáveis que podem ser associadas a desempenho.

2.2 Desempenho

Medidas de desempenho têm sido adotadas pela comunidade acadêmica e em organizações destacando-se em duas formas: medidas objetivas de resultado e medidas subjetivas. As medidas objetivas incluem faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outras. Já as medidas subjetivas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado, por meio de entrevistas. Venkatraman e Ramanujam (1987) estudaram a convergência destes dois métodos, indicando que os dois tipos de medida se relacionam e podem ser usados de acordo com a necessidade e conveniência do pesquisador, assim seriam complementares.

A gestão de desempenho, segundo Coelho Junior e Ferreira (2013), pressupõe participação ativa de todos os colaboradores no planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do comportamento ou resultados alcançados. A gestão é mais complexa do que a avaliação de desempenho, dado a importância que, atualmente, vem sendo dada para a mensuração de desempenhos dentro das organizações. Tem-se, como finalidade, a busca por melhorias de processos, identificação de problemas, identificação de desmotivação da equipe de funcionários, entre outros processos.

De acordo com DeNisi (2000) o conceito de desempenho é de natureza plural, é multicausal e é constituído por fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Refere-se à manifestação intencional, pelo indivíduo, de competências relacionadas aos resultados esperados à luz do que a organização provê ao indivíduo (COELHO JUNIOR, 2011).

Fatores contextuais podem influenciar o modo de agir dos indivíduos e, então, impactar nos seus resultados de trabalho, sendo eles culturais, psicológicos e até mesmo fatores externos à organização. A partir da análise de Hodgkinson e Healey (2008), compreende-se que um dos objetos de estudo da psicologia no que se refere

à investigação de desempenho no trabalho refere-se à análise do compartilhamento de crenças sobre dimensões psicológicas de variáveis antecedentes a desempenho.

Para que a empresa se sobressaia em relação aos seus concorrentes, é necessário um gerenciamento de equipe eficaz que permita extrair o máximo da competência dos seus funcionários, dando a ela uma vantagem competitiva de suma importância na forte concorrência de mercados atuais.

2.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, que diz respeito à análise sistemática do desempenho do profissional em relação às atividades e metas que são realizadas por ele. Como mostra Abbad (1996), no Brasil tem sido um grande desafio implementar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais. Diversos fatores influenciam na análise, como associação direta entre análise e a promoção funcional, a padronização, despreparo da chefia para lidar com os sistemas, entre outros.

Com o intuito de se obter sucesso na implementação de um sistema de avaliação de desempenho, em primeiro lugar é preciso respeitar as características culturais da organização que o adota. Em algumas organizações, é muito comum, por exemplo, a prática de leniência ou superavaliação, o que acaba desmotivando e por consequência diminuindo a produção de funcionários mais eficientes, que são injustiçados, visto que, todos recebem sempre a avaliação máxima. Portanto, para que um sistema seja realmente eficaz, e que não haja injustiça, é preciso que sejam imparciais, objetivos e claros, sem que tenha influências diretas com as chefias. Ainda, deve-se buscar a realidade do desempenho do cargo trabalhado.

É importante lembrar que, para a avaliação de desempenho ser bem sucedida, ela depende de múltiplos fatores. Estes fatores compreendem desde as estratégias de implementação (contratação de pessoas, treinamento e comprometimento das chefias, por exemplo) até de implementação e avaliação. Tais práticas nem sempre são executadas por profissionais de recursos humanos. Sem falar, também, por exemplo, no quesito ético, perante a organização de não levar em conta

características pessoais diante do desempenho do empregado como cor, raça, etnia, idade, aparência física, escolaridade, entre outros.

Dessa forma, encontra-se uma série de falhas nos procedimentos avaliativos, com base nos princípios técnicos recomendados pela literatura especializada em avaliação de desempenho. Para explicar a descrição de um modelo de implementação, Abbad (1996) dividiu em quatro partes: antecedentes, modelo de avaliação, etapas do desenvolvimento do sistema e considerações finais. Na primeira parte são apresentados os antecedentes históricos da organização. Tendo como resultados dessa pesquisa o ano em que foi implantado um sistema de desempenho, quando foi criado a seção de recursos humanos as adaptações feitas conforme o tempo passava, pois o sistema antigo não era eficaz. A partir daí, decidiram se apoiar no tripé 'objetividade, justiça e utilidade'.

A segunda parte apresenta-se a metodologia do sistema de avaliação de desempenho, com seus pressupostos teóricos, objetivos, principais características e componentes. O modelo atribuído é construído principalmente para avaliações objetivas, livres de erros justas e válidas, referentes às atividades mais relevantes executadas pelo funcionário.

O método utilizado foram formulários específicos para cada cargo com dois tipos de avaliação: heteroavaliação, onde a chefia direta é responsável pelas atribuições ao empregado; e a autoavaliação onde o próprio funcionário refere-se ao seu desempenho, ambas as etapas seguidas por entrevistas, onde o avaliador recebe treinamentos adequados para que seja feito um feedback aos avaliados e planejar ações para melhorar o nível de qualidade dos servidores.

A parte de etapas do desenvolvimento do sistema de avaliação foi realizada desde a pesquisa de opinião sobre o sistema já existente na organização, até a pesquisa de campo feita para identificar modelos utilizados por outras organizações. Demonstrou-se a aceitação e outros aspectos positivos diante da implementação desse novo método de avaliação, que garantiu a participação efetiva de todos os segmentos da organização, enriqueceu a dinâmica organizacional, promovendo mais discussões sobre as práticas de gestão de pessoas na organização e seu aprimoramento. Ademais, essa prática de avaliação de resultados pressupõe forte cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem definidos, para que tenha êxito.

2.4 Competências e Desempenho

Por conta das transformações sociais, culturais e tecnológicas da atualidade, as organizações estão passando por um processo de reestruturação produtiva. Onde antes predominava o modo de produção caracterizado pelo trabalho repetitivo executado pelo trabalhador e o processo de produção em massa de mercadorias, agora se pratica a flexibilidade do trabalho, em que o mesmo empregado executa variadas funções no ambiente da empresa.

É importante ressaltar que a reestruturação produtiva apenas se efetivou em virtude dos avanços proporcionados pelas inovações tecnológicas, que permitiram uma maior eficiência no processo produtivo, minimizando erros e acelerando a produção, garantindo maior nível de competitividade no mercado. Com isso, a gestão de competência e gestão de desempenho são instrumentos que oferecem alternativas eficientes para que possam gerenciar as organizações e estabelecer essa reestruturação.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), o termo 'Competência' vem sendo tratado dentro das organizações com a preocupação de que os indivíduos sejam qualificados para exercer com eficiência as funções que lhes são confiadas. Destaca-se a importância de que não adianta só as qualificações, mas, também, é necessário colocar em prática em um contexto específico. É possível, portanto, classificar as competências como: Humanas – aquelas relacionadas aos indivíduos ou à equipe de trabalho – ou organizacionais – aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

A utilização e amplitude da aplicação de processos que possam avaliar o desempenho dos indivíduos dentro das organizações teve como pontapé inicial o evento do taylorismo, no início do século passado. Conforme as organizações sentiram a necessidade de estimular e motivar seus empregados a se comprometerem ainda mais com suas funções, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, por exemplo, as avaliações que antes eram de mão única, evoluíram para bilateral e até mesmo avaliação 360°. 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.

A compreensão da diferença de conceitos leva à discussão sobre o uso dos dois formatos de gestão como complementares. Enquanto a técnica por desempenho visa o trabalho, a abordagem voltada para a competência avalia as habilidades próprias ao cargo. Ou seja, a gestão de competências define que as habilidades individuais, quando aliadas a outros recursos, originam e sustentam as organizações.

Já a gestão de desempenho determina que a performance resulta também dos atributos empresariais. Por tanto, a junção e aplicação das duas técnicas de gestão é um jeito de alinhar a gestão com a estratégia organizacional, onde além de ser uma forma de motivar os indivíduos também retém as pessoas qualificadas na organização, gerenciando o recurso humano com eficiência (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.5 Matriz Swot (FOFA)

A elaboração de uma estratégia na organização é uma das etapas mais importantes dentro do sistema de processos a serem realizados para o seu bom funcionamento, assim como para um gerente é importante manter sua equipe a mais produtiva e satisfeita possível com a organização e com suas funções. Desta forma, para que o desempenho de cada funcionário seja o melhor a ser alcançado, para avaliar os funcionários e procurar uma forma de mantê-los motivados ou solucionar problemas relacionados a área de gestão de pessoas, as organizações se propõem a implementar um sistema de avaliação de desempenho que, em vários casos, não se mostra efetivo.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através dessas quatro variáveis e o cruzamento de informações é possível identificar as vantagens competitivas da organização, suas fraquezas em

comparação às outras empresas, se terá bons resultados a longo prazo e propor melhorias (RODRIGUES et al., 2005).

A análise da Matriz Swot é uma ferramenta essencial para uma organização. Por meio dela a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Com essa análise, os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho. Essa etapa é feita no planejamento organizacional e se manifesta nas demais etapas. A importância da matriz Swot se dá pela compreensão de fatores internos e externos, especialmente aqueles relacionados a vivências humanas no trabalho (como crenças disseminadas na cultura organizacional), relacionadas a eventuais mudanças na estrutura das organizações. Daí a sua relevância.

2.6 Holocracia e Autogestão

Com o propósito de substituir o sistema de gestão 'de cima para baixo', e introduzir um novo sistema organizacional que manteria de forma mais adequada o equilíbrio entre hierarquia e colaboração, a holocracia é recomendada para horizontalizar a estrutura como um todo (KRASULJA; RADOJEVIC; JANJUSIC, 2016). Segundo os autores, a holocracia é um sistema que redistribui autoridade e poder de decisão através de uma organização, onde não é definido por títulos ou hierarquias, mas por funções.

No entanto, a holocracia não está ligada à anarquia. É um sistema que aproveita a capacidade das pessoas para dar-lhes mais possibilidades de ação e criar novas estruturas. Além disso, ajuda a criar empresas e organizações ágeis, rápidas e de sucesso, pois perseguem um objetivo comum. A holocracia é definida por Van de Kamp (2014) como:

Uma estrutura de governança para organizações que substitui radicalmente algumas das práticas que usamos para criar nossas organizações no século passado: hierarquia *top-down* e a necessidade de gerenciamento. Ela promete uma organização adaptável, altamente eficaz, com autoridade distribuída e trabalho focado em propósito (VAN DE KAMP, 2014, p.13).

De acordo com Van de Kamp (2014), na Holocracia a estrutura organizacional consiste em uma holarquia auto organizada, que se estrutura em equipes chamadas de "círculos". Um sistema em círculos é uma 'holarquia'. Esta holarquia de círculos surge e evolui ao longo do tempo, buscando resultar em uma hierarquia natural focada no trabalho em vez de nos indivíduos.

Dentre as diferenças mais notáveis entre uma governança organizacional tradicional e uma governança com holocracia está o fato de que os indivíduos não têm cargos, portanto, também não há gerenciamento de atividades por parte dos "gestores" ou "gerentes". Na Holocracia, os papéis são definidos com um propósito claro para contribuírem com o objetivo organizacional e com o objetivo do círculo ao qual estão ligados. Os colaboradores podem ter vários papéis e cada papel atende a um propósito específico e inclui responsabilidade e autoridade. Dessa maneira, o trabalho a ser feito se torna mais explícito e a tomada de decisão é distribuída por toda a organização (VAN DE KAMP, 2014).

Além disso, para Krasulja, Radojevic e Janjusic (2016), a holocracia é a primeira tentativa real no sentido de uma completa democratização da gestão, com algumas características que tornam esse modelo de gestão único. São elas:

a estrutura extremamente flexível, alto nível de adaptabilidade, contato constante com todas as partes interessadas, boa tolerância de incerteza, uma abordagem sistemática para os negócios, alto envolvimento dos funcionários em todos os aspectos dos negócios e assim por diante (KRASULJA; RADOJEVIC; JANJUSIC, 2016, p. 189).

Devido a esta democratização da gestão, na holocracia não há uma divisão hierárquica da organização, logo, é definida como um sistema de autogestão. Segundo Silva (2012), a autogestão é um conjunto de práticas e acordos que buscam distribuir a autoridade, formando uma estrutura organizacional que não exige que todos tenham o mesmo poder de decisão e autoridade. Porém, todos os envolvidos precisam firmar acordos e políticas coletivamente. Como também apresenta Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998):

Autogestão. em sentido lato, se deve entender um sistema de organização das atividades sociais, desenvolvidas mediante a cooperação de várias pessoas (atividades produtivas, serviços, atividades administrativas), onde as decisões relativas à gerência são diretamente tomadas por quantos aí participam, com base na atribuição do poder decisório às coletividades definidas por cada uma das estruturas específicas de atividade (empresa, escola, bairro, etc.) (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1998, p. 74).

Segundo Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998), o termo 'autogestão' foi difundido cultural e politicamente durante a década de 50, com a implantação de um sistema estatal e econômico na Iugoslávia. Desde então, o termo 'autogestão' é utilizado tanto como um sistema de organização econômica quanto para um sistema de organização de empresas. Posteriormente, o termo também aparece ligado aos princípios políticos.

A autogestão está ligada à uma gestão horizontal, onde o poder de escolha está compartilhado com cada integrante do círculo que deixa de exercer um cargo para desenvolver um papel, mesmo não ocupando um lugar de poder, o que importa é o poder de ação, refere-se à "capacidade de uma pessoa ou um grupo, para executar uma ação qualquer, ou para desempenhar qualquer prática" (GUARESCHI, 2009, p.90). Para Guareschi (2009), a autogestão é definida como o ápice da democracia, pois para qualquer intervenção de grupos, seja ela, associações, organizações, sindicatos, comunidades ou qualquer outra forma de coletividade, é preciso que seja respeitada o senso de individualidade de autogestão de cada indivíduo.

Após apresentação dos conceitos que fizeram parte do embasamento teórico desta monografia, apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos que foram executados para esta pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Será apresentado, aqui, nessa etapa do trabalho, os métodos que foram utilizados para coleta e análise de dados. São divididos em tipologia e delineamento da pesquisa de uma forma geral. Terá a caracterização da organização em estudo, bem como o perfil da amostra e dos participantes. Ainda, apresentam-se os procedimentos da coleta e análise de dados. Por meio do método empregado foi possível a identificação e descrição da percepção dos funcionários do WWF-Brasil acerca da nova gestão de desempenho, bem como a descrição das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas relativas à implementação dessa gestão.

3.1 Tipologia e delineamento da pesquisa

Dado os objetivos geral e específicos deste estudo, optou-se por uma pesquisa empírica descritiva, multimétodo. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, por apresentar uma base empírica utilizando entrevistas conjuntamente com as análises estatísticas aplicadas a partir das respostas dadas por uma amostra de trabalhadores da WWF Brasil. Esse tipo de método misto, segundo Creswell (2010), é uma técnica de investigação de coleta de dados simultânea que envolve a obtenção tanto de informações de textos, como também informações numéricas, de forma que no banco de dados final tenha informações qualitativas e quantitativas. Por isso, é importante que a escolha da abordagem esteja de acordo com os objetivos da pesquisa, visto que as análises devem ser consideradas complementares.

Os procedimentos metodológicos desta monografia sucederam-se a partir de dados primários e secundários. Os dados primários, de acordo com Gil (2008, p. 50), são “aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”, isto é, “a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso” (GIL, 2008, p.50).

Como o objetivo geral desta pesquisa girou em torno de descrever a percepção dos funcionários do WWF-Brasil sobre a nova gestão de desempenho, foram feitas entrevistas semiestruturadas para o levantamento de informações voltadas à construção de um questionário quantitativo de pesquisa. A abordagem qualitativa permitiu a realização de um levantamento posterior (survey).

Os dados secundários são aqueles obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já elaborados (GIL, 2008) e da pesquisa documental, que é constituída pelo estudo de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, o que permite uma reelaboração de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Para a pesquisa documental, foram analisados relatórios, normativos e demais documentos, elaborados pelo WWF-Brasil, em relação ao novo sistema de gestão de desempenho.

De posse desta análise documental, algumas questões abertas foram construídas, para a realização de entrevistas em profundidade junto a trabalhadores da WWF diretamente relacionados à implementação do novo modelo de gestão. Estas questões abertas diziam respeito às dimensões da matriz Swot relacionadas à implementação do novo modelo de gestão do desempenho. Foram realizadas 3 entrevistas semi-estruturadas, conforme descrito na Seção 3.3.

3.2 Caracterização da Organização em estudo

A Rede WWF foi criada em 1961, composta por organizações e escritórios em diversos países, atuando de maneira local e global nas questões ambientais. Ocorre parcerias com empresas, outras organizações não governamentais, órgãos dos governos federais, estaduais e municipais, desenvolvendo atividades de pesquisas; protegendo espécies e ecossistemas ameaçados; desenvolvendo modelos alternativos para a conservação do meio ambiente a incentivando o uso de recursos

naturais; capacitando entidades parceiras por meio da educação ambiental e promovendo políticas ambientais movidas às campanhas de mobilização social.

Com quase cinco milhões de associados distribuídos em cinco continentes, a Rede WWF é a maior organização com essa característica no mundo, atuando ativamente em mais de cem países, nos quais desenvolve cerca de 2 mil projetos de conservação do meio ambiente.

No Brasil, a primeira atuação da Rede WWF foi em 1971, com o apoio aos primeiros estudos sobre o Mico-Leão-Dourado, um primata ameaçado de extinção no Rio de Janeiro. O que posteriormente, se transformou no Programa de Conservação do Mico-Leão Dourado, um dos mais bem-sucedidos do gênero no mundo.

Na década de 80, a presença do WWF no país expandiu com o Projeto Tamar e outras iniciativas, ajudando a criar e fortalecer várias entidades ambientalistas, como por exemplo, a Fundação Vitória Amazônica (FVA).

Até o ano de 1989, os projetos realizados por instituições, pesquisadores e estudantes brasileiros eram subsidiados pelo WWF-EUA, WWF-Reino Unido e pelo WWF-Suécia. Diante do aumento desse suporte técnico-financeiro, tornou-se necessária a criação de um escritório de representação no país. Por conseguinte, na década de 90, foi criado o escritório em Brasília, sede principal da Rede WWF no Brasil, mantido pelo WWF-EUA que administrava os projetos apoiados pelo WWF no país.

Além da sede em Brasília, atualmente, o WWF-Brasil conta ainda com outros quatro escritórios que atuam de maneira virtual: São Paulo (SP), Rio Branco (AC), Manaus (AM) e Campo Grande (MS). Portanto, a instituição possui uma ampla estrutura para atuar em escala nacional, trabalhando na Amazônia, no Pantanal, no Cerrado e na Mata Atlântica. Dessa forma, o WWF-Brasil atua de maneira conjunta, com uma estrutura constituída por 137 funcionários atuando em 67 projetos na Amazônia, Cerrado, Pantanal, Mata Atlântica e Caatinga, além dos ecossistemas marinhos da costa brasileira.

A Governança do WWF-Brasil é realizada por meio de órgãos previstos em seu Estatuto Social e Regimento Interno, com o objetivo de zelar pelos compromissos e relacionamento com a Rede WWF, cumprir as políticas, os princípios e os objetivos da organização e assegurar, dessa forma, o cumprimento da Missão Institucional do WWF-Brasil:

Contribuir para que a sociedade brasileira conserve a natureza, harmonizando a atividade humana com a conservação da biodiversidade e com o uso racional dos recursos naturais, para o benefício dos cidadãos de hoje e das futuras gerações (WWF-BRASIL, 2021).

A estrutura organizacional está formada por círculos, assim como o sistema de holocracia. Esses círculos são como ‘papéis’, que possuem autonomia/autoridade de decisões e definição de políticas organizacionais e de ação, e podem se dividir dentro de si (chamados de “Círculos Externos” e “Círculos Internos”). Estes círculos são compostos por pessoas que definem seu papel de acordo com sua aptidão e vontade. Todo Círculo possui quatro papéis essenciais: “Ativador”, “Representante de Círculo”, “Facilitador” e “Sistematizador”. Estes papéis se resumem a:

- Ativador:

Responsabilidades:

- Estruturar o Círculo para expressar o seu Propósito;
- Convidar pessoas para energizar Papéis no Círculo; monitorar a adequação; oferecer feedback para melhorar desempenho; desenergizar pessoas quando julgar necessário;
- Definir prioridades, estratégias e métricas para o Círculo;
- Alocar os recursos do Círculo em seus vários Papéis e Projetos;
- Representar o Círculo Externo no Círculo no qual ele é o ativador;
- Participar das reuniões do Círculo Externo;
- Manter a estratégia e acordos da equipe alinhados com a estratégia e acordos da organização;
- Ajudar a liberar bloqueios ao fluxo de trabalho dentro e fora do Círculo.

- Representante do Círculo:

Responsabilidades:

- Revelar Tensões existentes no Círculo Interno e processá-las, quando julgar apropriado, no Círculo Externo;
- Fornecer visibilidade sobre tensões, métricas e status de Projetos do Círculo Interno para o Círculo Externo;
- Participar das reuniões do Círculo Externo como membro ativo.

- Facilitador:

Responsabilidades:

- Facilitar as Reuniões de Círculo e outros rituais seguindo as metodologias acordadas;
- Definir a pauta da reunião junto com o sistematizador;
- Desenhar processo de facilitação para cada demanda/ritual;
- Promover os momentos de feedback de cada encontro;
- Preparar materiais para a facilitação.

- Sistematizador:

Responsabilidades:

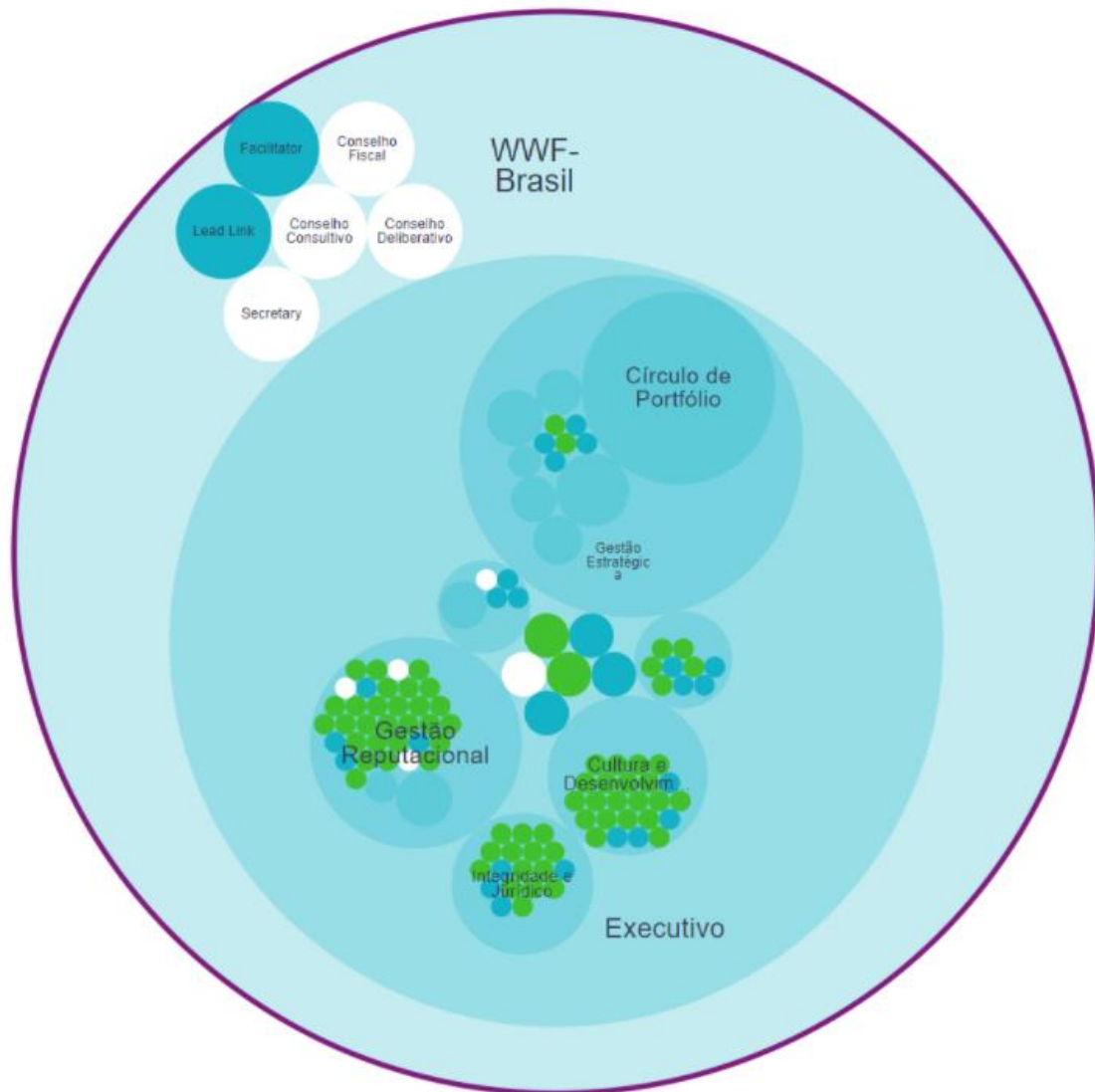
- Agendar as reuniões regulares do Círculo;
- Preparar pautas de reunião junto com Facilitador;
- Registrar os outputs das Reuniões do Círculo;
- Registrar acordos e mantê-los atualizados;
- Manter a agenda atualizada com os rituais do Círculo;
- Sinalizar prazos dos mandatos de papéis e acordos vigentes;
- Organizar os documentos do Círculo;
- Atualizar o software de gestão dos papéis (*Glassfrog*);

- Interpretar os Meta-Acordos e a Governança mediante solicitações.

Os círculos principais estão divididos em:

- Círculo mãe (que representa todo o WWF-Brasil): composto por Conselho Fiscal, Conselho Executivo, Conselho Deliberativo, Secretaria e o Círculo Executivo;
- Círculo Executivo: composto por Gestão Estratégica, Gestão Reputacional, Integridade e Jurídico, Cultura e Desenvolvimento, Gestão Operacional e Gestão de Riscos e Segurança. Todos eles compostos por seus sub-círculos.

Imagem 1 - Organograma do WWF-Brasil



Fonte: WWF-Brasil Glassfrog.

A WWF ainda está passando por mudanças na sua estrutura. Até o momento que esta pesquisa foi aplicada, o Círculo Operacional estava em formação, porém, já com os papéis definidos.

A nova estrutura de gestão de desempenho se baseia na análise de feedbacks de cada indivíduo, que por sua vez, tem a responsabilidade de buscar e oferecer feedbacks de acordo com sua necessidade. É utilizada a plataforma 'Smartleader', bem como são feitas reuniões de círculos para captação de feedbacks (além daqueles fornecidos no dia a dia). Os feedbacks são avaliados em um conselho, onde participam pessoas que exercem papéis conjuntos ou semelhantes.

3.3 População e Amostra

Com o intuito de obter informações sobre os motivos que levaram à implementação da nova estrutura da organização, foram feitas entrevistas semiestruturadas com três representantes do Círculo de Cultura e Desenvolvimento (antigo setor de Recursos Humanos), responsáveis pela introdução desse modelo organizacional. Dessa forma, foram entrevistadas a ativadora do círculo e duas analistas de gestão de pessoas.

As entrevistas aconteceram de forma tranquila. Não foram observadas intercorrências entre as entrevistadas durante o momento da conversa. Foi explicado o objetivo da pesquisa, bem como pedido para assinarem um termo de consentimento livre e esclarecido quanto à participação espontânea das entrevistadas. O sigilo das respostas foi garantido.

Cada entrevista permitiu mapear, segundo a matriz Swot, a percepção das 3 entrevistadas sobre o novo modelo de gestão. Com base na transcrição e análise destas entrevistas, foram construídos itens associados a um questionário, que foi enviado (por e-mail e Whatsapp) a todos os funcionários da WWF-Brasil, independente de qual era a sua função, de acordo com o objetivo geral desta pesquisa. Mais informações encontram-se apresentadas na Seção 3.4.

Os itens foram elaborados pela pesquisadora e validados em reuniões com orientador da pesquisa e por membros do Gepaco (Grupo de Pesquisa e de Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional). Ainda, efetuou-se um piloto da

aplicação quantitativa com as 3 pessoas que já tinham sido entrevistadas, para fins de validação semântica. O instrumento foi digitalizado e o link de acesso ao questionário foi enviado pelas mídias sociais (e-mails e Whatsapp, por exemplo).

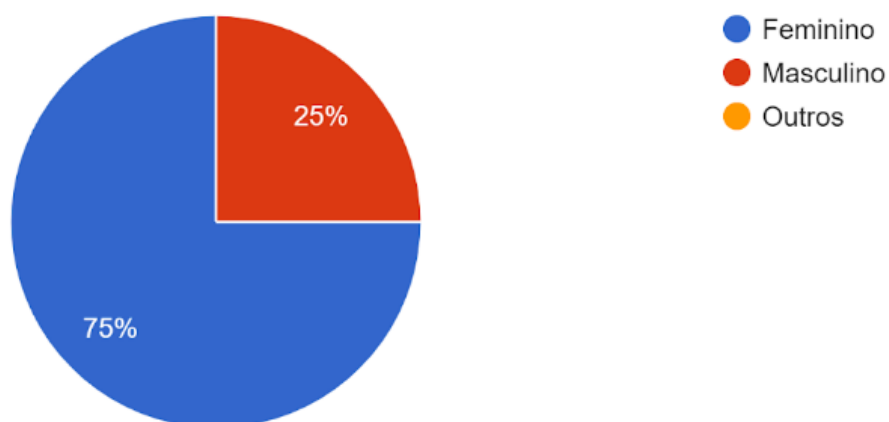
Antes de clicar no link de acesso ao questionário, foi apresentada uma carta da pesquisa, explicando seus objetivos e mostrando ao participante que a sua participação seria espontânea. As respostas foram agrupadas e analisadas conjuntamente, de modo a que a equipe de pesquisa não sabia de quem eram as respostas que foram dadas. O sigilo foi garantido.

A amostra final da pesquisa teve um total de 32 respondentes (de uma população de 137). Acredita-se que o atual cenário pandêmico influenciou no tamanho da amostra, devido à dificuldade de comunicação com todos os funcionários. O WWF-Brasil adotou o sistema de home office, impossibilitando o contato físico, por precauções ao vírus COVID-19. O questionário foi publicado em uma rede de comunicação interna, tentando-se sensibilizar as pessoas a respondê-lo.

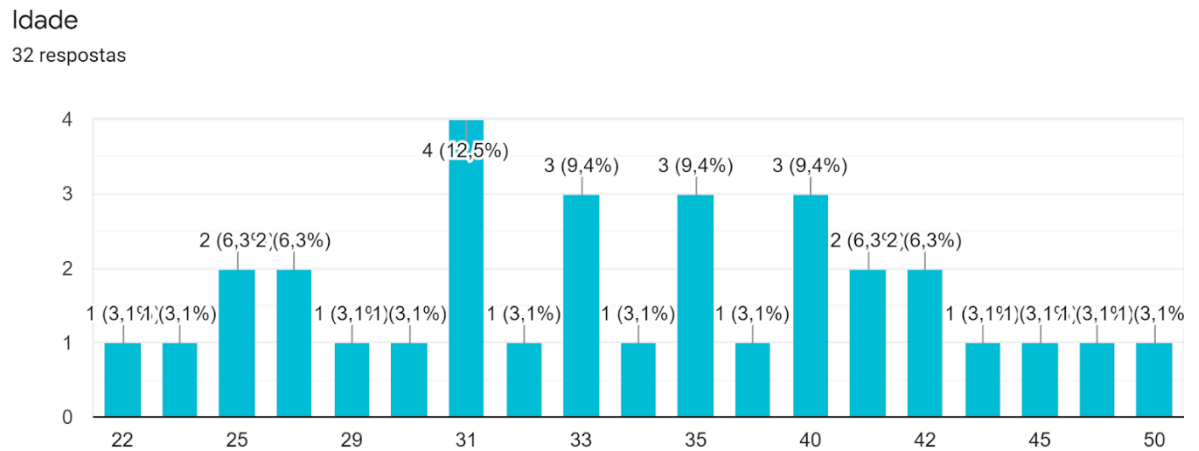
Quanto ao perfil dos participantes, destaca-se os 75% de respondentes corresponde ao sexo feminino (Gráfico 1), com idades que variavam entre 22 a 50 anos (Gráfico 2).

Gráfico 1 - Gênero dos participantes da pesquisa

Gênero
32 respostas

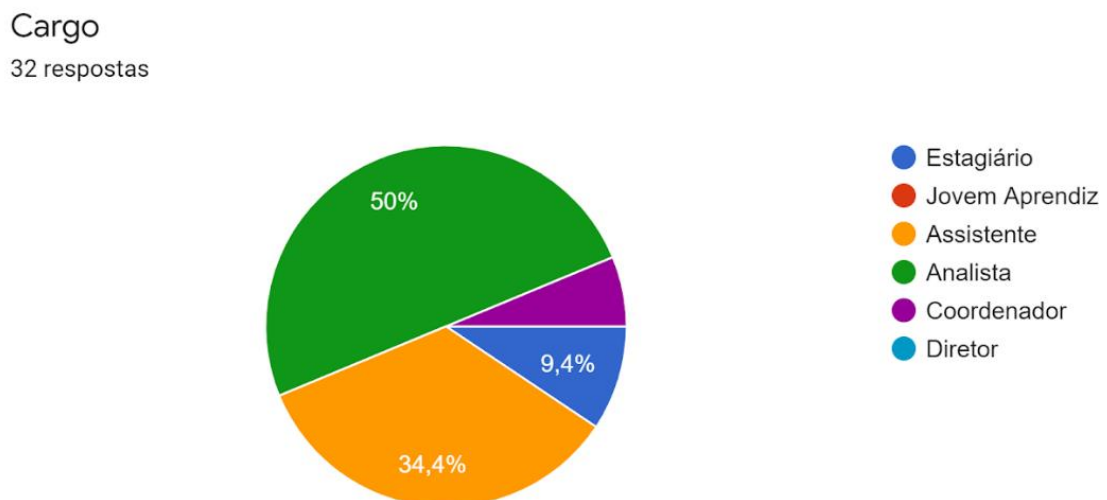


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 - Idade dos participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao cargo, houve uma pequena porcentagem dos cargos principais que exercem papéis dentro da Organização (Gráfico 3). Estes cargos têm níveis de escolaridade específicos, o que justifica os altos graus de escolaridade demonstrados no Gráfico 4. Identificou-se que quase 80% dos respondentes têm superior completo, e 40,6% têm especialização completa.

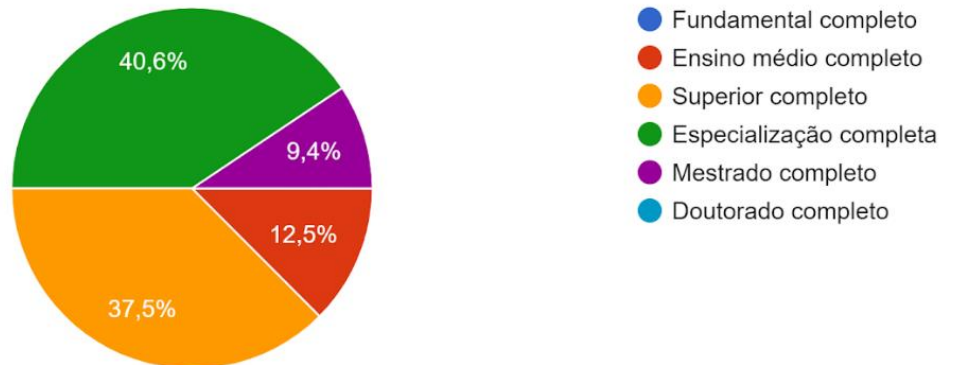
Gráfico 3 - Cargo dos participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4 - Escolaridade dos participantes da pesquisa

Escolaridade

32 respostas



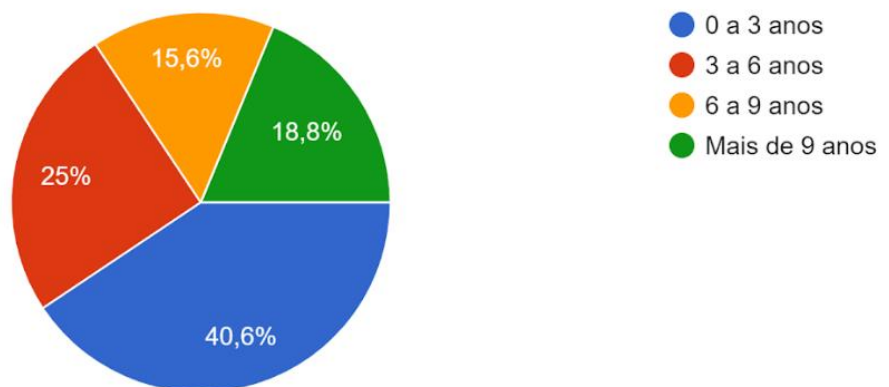
Fonte: Elaborado pelo autor.

O WWF-Brasil está passando por um momento de maior rotatividade, por questões de adaptação às mudanças e busca por perfis que se assemelham aos valores da empresa. Identificou-se que 40,6% dos respondentes estão na organização entre 0 à 3 anos (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Tempo de serviço dos participantes da pesquisa

Tempo de serviço

32 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Esta pesquisa teve abordagem multimétodo. Quanto à abordagem qualitativa, o instrumento utilizado para a coleta de dados sobre a implementação da nova gestão de desempenho consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturada, encontra-se em anexo no final do trabalho. Esse tipo de entrevista tem como característica a elaboração de perguntas prévias, apoiadas em teorias e hipóteses, em relação à pesquisa e que, no decorrer da entrevista, o âmbito de interrogativas é ampliado de acordo com as respostas do entrevistado (NOGUEIRA-MARTINS; BÓGUS, 2004).

Dessa forma, conforme ressaltado anteriormente, foram realizadas 3 entrevistas semiestruturadas, com perguntas-estímulos baseadas na Matriz Swot (para descrever as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas) da nova estrutura e conseqüentemente a nova cultura organizacional. A análise da Matriz Swot é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

As 3 gestoras entrevistadas participaram da implementação da mudança na estrutura da WWF. O intuito das entrevistas foi para que as gestoras falassem abertamente seus depoimentos sobre motivos que levaram à mudança, desafios encontrados, forças, fraquezas e aderência dos funcionários sob a nova gestão de desempenho. A entrevista foi segmentada por cinco categorias: nova gestão de desempenho, clima organizacional, liderança, feedback e plano de carreira.

Com a análise do conteúdo das respostas das entrevistas, foi criado um questionário, segue em anexo no final deste trabalho. O instrumento para a pesquisa contou com 47 itens. Estes foram associados a uma escala tipo Likert, que variava entre 1 (discordo totalmente com a afirmativa) até 7 (concordo totalmente com a afirmativa). Os itens foram separados por cinco seções de temas, os mesmos utilizados nas entrevistas anteriormente. Ainda, perguntou-se sobre os dados sóciodemográficos, para caracterização do perfil amostral.

3.5 Procedimento de coleta e análise de dados

Foi feito um relatório e síntese de cada resposta obtida nas entrevistas, o que possibilitou um direcionamento mais específico para as descrições dos impactos causados pela reestruturação organizacional, o que impactaria na nova gestão de desempenho, pelo fato de que a nova estrutura incentiva a autogestão e as inovações.

Foi realizado, então, um levantamento (survey) online, utilizando a plataforma 'Google Forms'. O questionário foi aplicado entre os meses de março e maio de 2021. Os dados foram analisados utilizando o software RStudio. Para calcular média, frequência, coeficiente de variação e desvio padrão foi utilizado o Excel. Para as análises de correlação de Spearman, o software SigmaPlot. As entrevistas e o questionário foram aplicados e analisados no período pandêmico, devido ao vírus COVID-19, que o mundo se encontra atualmente. Os resultados estão apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa etapa, serão apresentados resultados qualitativos, obtidos a partir dos relatos das entrevistas semiestruturadas (abordagem qualitativa), bem como os resultados estatísticos encontrados a partir da aplicação do questionário (abordagem quantitativa). Ambos serão considerados para a discussão final.

4.1 Ameaças, Forças, Oportunidades e Fraquezas da nova gestão de desempenho

Um primeiro aspecto a se destacar refere-se ao consenso entre todas as 3 entrevistadas em relação aos fatores apresentados. Mesmo que as entrevistas tenham sido realizadas de forma individual e em dias diferentes, verificou-se uma percepção homogênea em relação às respostas dadas, indicando convergência ou alinhamento.

De acordo com as 3 entrevistadas, optou-se por essa nova estrutura com a finalidade de tornar os processos mais ágeis e flexíveis. Antes, quando o sistema de círculos ainda não tinha sido implementado, os processos eram mais demorados e burocráticos. As decisões eram tomadas somente por cargos superiores. Além disso, os contextos externos de tecnologia e concorrência também foram fatores que impulsionaram a mudança de estrutura do WWF- Brasil.

Não queríamos deixar os processos presos em projetos e áreas, a ideia é ser mais flexível e alocar as pessoas em papéis que se identifiquem ou tenham mais facilidade (Ativadora do Círculo de Cultura e Desenvolvimento).

Com a mudança de estrutura, conseqüentemente a gestão de desempenho também foi alterada. Com o incentivo à autogestão, a não existência necessariamente de um líder ou chefe, para dizer pactuar expectativas de desempenho, fez com que os funcionários tivessem maior autonomia em suas demandas. Porém, não ter mais a figura de um gestor, em assuntos como gestão de desempenho, feedbacks e plano de carreira, por exemplo, acarretou um dos principais desafios de se encarar uma mudança tão brusca.

Atualmente, cada indivíduo é responsável por solicitar e fornecer feedbacks, em busca de melhorias ou reconhecimentos. Há um conselho deliberativo onde

funcionário, ativadores dos círculos, representantes e conselheiros entram em acordo para questões como meritocracia. É utilizado um sistema chamado *Smartleader*, para oferecer e receber feedbacks, ou no final de reuniões dos círculos (que, ainda, está em fase de teste).

Como vantagens, a implantação da nova estrutura trouxe maior agilidade nos processos. O indivíduo se apropria do seu papel no círculo, conhece-o mais e tem mais autonomia a flexibilidade de exercer papéis em outros círculos permite que a comunicação melhore cada vez mais.

Por outro lado, como desvantagens, surgiram questões referentes ao papel da liderança em um círculo e à definição do que seria a nova gestão de desempenho. Destacou-se que no início as pessoas foram relutantes à mudança. O WWF-Brasil, atualmente, busca e preserva funcionários que estejam abertos à mudança e que se identifiquem com os valores da organização.

Pouquíssimas empresas no Brasil adotam esse sistema de Holocracia, no início foi difícil das pessoas aceitarem e materializar esse tipo de mudança, por não ser muito claro como o sistema de hierarquia que todo mundo está em sua “caixinha” (Analista de Gestão de Pessoas)

Para iniciar a mudança, os coordenadores e líderes tiveram treinamentos com coach, reuniões de sensibilidade e reuniões de estratégia para definirem os papéis da liderança na nova gestão de desempenho. Até o momento, ainda, não houve treinamento para os funcionários em geral. Estão sendo repassadas cartilhas e webinars para a compreensão dos novos conceitos, como ‘Holocracia’ e ‘autogestão’.

Por fim, em relação às oportunidades e ameaças externas, é visto que nenhuma Organização Não-Governamental brasileira, além do WWF-Brasil, utiliza esse novo método de autogestão. As ameaças externas estão relacionadas à situação atual do país não só economicamente, mas, também, a realidade que vivemos hoje, em que o mundo todo se encontra em estado de pandemia, devido à COVID-19. Pode ser que as mudanças demorem um pouco mais para acontecer, como reflexo do próprio trabalho remoto e equipes virtuais.

4.2 Resultados quantitativos (médias, desvios padrões e coeficiente de variação)

De forma geral, os resultados indicam heterogeneidade nas respostas. Os elevados desvios padrões mostram o quão disperso estão os dados em relação à média (Tabela 1). Pode-se inferir que se trata de uma amostra bastante diversa e heterogênea, mostrando bastante variabilidade entre as respostas.

Pode-se notar, por exemplo, conforme as médias e desvios padrões dos itens 5 e 6, na Tabela 1, que existem altas taxas de entendimento e aceitação da autogestão. Além disso, o item 7 nos mostra que há uma prática real do princípio de autonomia proposto pelo modelo de Holocracia.

Porém, em contraste a isso, os itens 2 e 10 nos mostram que não há uma satisfação tão ampla em termos da nova estrutura organizacional e do novo modelo de gestão de desempenho. Acredita-se que há uma falta de preparação dos funcionários, pois fica claro, no item 6, que o problema não se encontra na aceitação dos colaboradores, mas sim na prática da nova estrutura. A preparação dos trabalhadores é fundamental à aceitação da nova lógica do sistema de avaliação de desempenho (Abbad, 1996; Coelho Junior, 2011). Os dados sinalizam que é preciso que se desenvolvam ações mais efetivas orientadas à implementação do novo modelo de gestão do desempenho e de adaptação da estrutura organizacional vigente. Na Tabela 1, encontram-se todos os resultados descritivos.

Tabela 1 - Resultados descritivos por médio, desvio padrão e coeficiente de variação

Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
1 – Sei como é a nova estrutura do WWF- Brasil.	6,25	0,92	0,15
2 – Estou satisfeito com a nova estrutura do WWF – Brasil.	5,56	1,24	0,22
3 – A nova estrutura do WWF – Brasil trouxe benefícios para a organização.	5,88	1,04	0,18
4 – A nova estrutura do WWF – Brasil me possibilitou participar de outros círculos além do que eu trabalho.	6,13	1,52	0,25
5 - Eu sei o que é autogestão.	6,34	0,94	0,15
6 - Estou disposto(a) seguir os princípios da autogestão.	6,59	0,76	0,11
7 - Tenho autonomia na realização das minhas atividades.	6,09	0,73	0,12

8 – Gosto de ter autonomia na realização das minhas atividades.	6,53	0,67	0,10
9 – Tenho clareza sobre o novo processo de gestão de desempenho do WWF – Brasil.	4,88	1,74	0,36
10 – Estou satisfeito(a) com a nova gestão de desempenho do WWF - Brasil.	5,13	1,52	0,30
11 – A nova gestão do desempenho estimula o debate sobre dificuldades e desafios associados ao trabalho.	5,03	1,43	0,28
12 - Está claro para mim qual é o meu papel no novo círculo.	5,94	1,27	0,21
13 - Percebo o impacto que o meu trabalho causa no WWF - Brasil.	6,19	0,93	0,15
14 – Sou ativador de algum círculo.	2,00	2,11	1,05
15 – Para mim, os resultados do WWF – Brasil melhoraram após a implementação da nova estrutura organizacional.	5,19	1,09	0,21
16 - Acho que minha liderança está qualificada para exercer seu papel sob a lógica da nova gestão de desempenho no WWF – Brasil.	5,38	1,72	0,32
17 - Dificuldades e desafios estão sendo discutidos abertamente pelos líderes.	5,25	1,52	0,29
18 - Está claro qual é o papel dos líderes com a autogestão.	4,69	1,67	0,36
19 – Ainda existem lideranças que não dão autonomia necessária aos seus liderados para o desempenho das suas atividades.	4,84	1,55	0,32
20 – Conheço quem são os líderes dos círculos do WWF – Brasil.	5,31	1,64	0,31
21 - Acredito que o clima organizacional do WWF – Brasil melhorou após a implementação da nova gestão de desempenho.	4,81	1,31	0,27
22 - Me sinto mais motivado(a) a desempenhar melhor com nova estrutura em círculos no WWF – Brasil.	5,56	1,44	0,26
23 – Me sinto pressionado(a) a desempenhar melhor a partir da implementação da nova estrutura em círculos do WWF – Brasil.	4,69	1,89	0,40
24- O relacionamento com meus colegas de trabalho melhorou após a implementação da nova estrutura em círculos do WWF – Brasil.	5,28	1,61	0,31
25 – A comunicação entre os círculos melhorou após a implementação da nova estrutura do WWF – Brasil.	5,19	1,40	0,27
26 – Consigo separar vida pessoal e vida profissional.	5,09	1,75	0,34
27 – Me sinto representado(a) pela Comissão de Funcionários do WWF – Brasil.	5,72	1,33	0,23
28 - A plataforma de feedback Smartleader é eficiente.	4,16	1,46	0,35
29 - A plataforma de feedback Smartleader contribui para melhorar o meu desempenho.	4,06	1,48	0,36

30 - Me sinto obrigado(a) ou pressionado(a) a dar feedback.	3,13	2,01	0,64
31 - Me sinto motivado(a) a dar feedback.	4,44	1,39	0,31
32 - Dou feedbacks com frequência.	3,41	1,78	0,52
33 – Recebo feedbacks com frequência.	2,97	1,73	0,58
34 – Tenho receio de dar feedbacks de melhoria.	4,31	2,04	0,47
35 - Meu líder me oferece feedback de melhoria.	4,53	1,83	0,40
36 - Meu líder solicita feedback de melhoria.	3,81	1,77	0,46
37 - Prático a Conversa Não Violenta (CNV) quando vou dar feedbacks.	5,81	1,33	0,23
38 - Tenho interesse em seguir carreira no WWF – Brasil.	6,06	1,37	0,23
39 - Estou satisfeito(a) com o meu cargo hoje.	5,03	1,96	0,39
40 - Estou satisfeito(a) com meu salário hoje.	4,81	1,84	0,38
41 - Me identifico com os valores do WWF – Brasil.	6,66	0,55	0,08
42 – Me sinto realizado(a) por fazer parte da missão do WWF - Brasil.	6,50	0,95	0,15
43 – O WWF – Brasil reconhece e premia as pessoas de acordo com o merecimento.	4,50	1,88	0,42
44 – Sei como funciona o plano de carreira do WWF – Brasil.	4,25	1,93	0,46
45 – Já fui promovido(a).	4,56	2,58	0,56
46 – Estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo do WWF – Brasil.	6,38	1,18	0,19
47 – Me sinto motivado(a) a desenvolver minhas competências em ações de aprendizagem.	6,09	1,09	0,18

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Torquato (1986 apud VASCONCELOS; ALBURQUEQUE, 2016), um relacionamento sincero entre líder e liderado é construído quando se tem uma troca de feedbacks. Construindo assim, um vínculo e compreensão recíproca que proporcione um entendimento do que foi apontado para o desenvolvimento do indivíduo. Podemos ver, por exemplo, os itens 35 e 36 têm uma distribuição heterogênea das respostas, conforme tabela 2. Isso nos indica que há uma variação muito grande na percepção da frequência com que o líder oferece e solicita *feedback*. Pode ser necessário para a organização estabelecer ciclos para garantir que todos os funcionários recebem e ofereçam *feedback* em uma mesma frequência, visando diminuir a discrepância demonstrada nos itens acima citados.

Para que seja feito o *feedback*, é preciso que haja uma boa escolha do canal de diálogo. Conforme apresentado no item 3.2 da metodologia, o WWF-Brasil

selecionou a plataforma 'Smartleader' como ferramenta para o processo de *feedback*, além dos *feedbacks* informais. De acordo com os itens 28 e 29, da Tabela 2, reforçados pelos dados da Tabela 1, há um desacordo sobre a eficiência e o benefício da plataforma.

Tabela 2 - Frequência

Item	Frequência						
	1	2	3	4	5	6	7
1 – Sei como é a nova estrutura do WWF- Brasil.	0	0	0	1	7	7	17
2 – Estou satisfeito com a nova estrutura do WWF – Brasil.	0	0	2	5	7	9	9
3 – A nova estrutura do WWF – Brasil trouxe benefícios para a organização.	0	0	0	4	7	10	11
4 – A nova estrutura do WWF – Brasil me possibilitou participar de outros círculos além do que eu trabalho.	1	1	0	2	3	5	20
5 - Eu sei o que é autogestão.	0	0	0	2	4	7	19
6 - Estou disposto(a) seguir os princípios da autogestão.	0	0	0	0	5	3	24
7 - Tenho autonomia na realização das minhas atividades.	0	0	0	0	7	15	10
8 – Gosto de ter autonomia na realização das minhas atividades.	0	0	0	0	3	9	20
9 – Tenho clareza sobre o novo processo de gestão de desempenho do WWF – Brasil.	1	3	2	7	7	4	8
10 – Estou satisfeito(a) com a nova gestão de desempenho do WWF - Brasil.	0	3	1	7	5	10	6
11 – A nova gestão do desempenho estimula o debate sobre dificuldades e desafios associados ao trabalho.	0	1	4	7	7	7	6
12 - Está claro para mim qual é o meu papel no novo círculo.	0	1	0	4	4	9	14
13 - Percebo o impacto que o meu trabalho causa no WWF - Brasil.	0	0	0	2	5	10	15
14 – Sou ativador de algum círculo.	25	1	0	1	1	0	4
15 – Para mim, os resultados do WWF – Brasil melhoraram após a implementação da nova estrutura organizacional.	0	0	1	8	12	6	5
16 - Acho que minha liderança está qualificada para exercer seu papel sob a lógica da nova gestão de desempenho no WWF – Brasil.	2	1	0	6	4	9	10
17 - Dificuldades e desafios estão sendo discutidos abertamente pelos líderes.	1	0	4	4	6	10	7
18 - Está claro qual é o papel dos líderes com a autogestão.	1	4	2	5	10	5	5
19 – Ainda existem lideranças que não dão autonomia necessária aos seus liderados para o desempenho das suas atividades.	1	2	2	8	6	9	4

20 – Conheço quem são os líderes dos círculos do WWF – Brasil.	1	2	1	3	10	5	10
21 - Acredito que o clima organizacional do WWF – Brasil melhorou após a implementação da nova gestão de desempenho.	1	1	1	8	13	5	3
22 - Me sinto mais motivado(a) a desempenhar melhor com nova estrutura em círculos no WWF – Brasil.	1	0	1	5	6	9	10
23 – Me sinto pressionado(a) a desempenhar melhor a partir da implementação da nova estrutura em círculos do WWF – Brasil.	2	3	4	5	5	6	7
24- O relacionamento com meus colegas de trabalho melhorou após a implementação da nova estrutura em círculos do WWF – Brasil.	2	0	1	6	6	9	8
25 – A comunicação entre os círculos melhorou após a implementação da nova estrutura do WWF – Brasil.	1	1	1	4	11	9	5
26 – Consigo separar vida pessoal e vida profissional.	1	1	6	3	5	7	9
27 – Me sinto representado(a) pela Comissão de Funcionários do WWF – Brasil.	0	1	1	3	8	7	12
28 - A plataforma de feedback Smartleader é eficiente.	1	3	7	7	9	3	2
29 - A plataforma de feedback Smartleader contribui para melhorar o meu desempenho.	2	4	3	9	10	3	1
30 - Me sinto obrigado(a) ou pressionado(a) a dar feedback.	9	6	5	4	4	0	4
31 - Me sinto motivado(a) a dar feedback.	1	2	2	13	8	3	3
32 - Dou feedbacks com frequência.	6	5	6	6	4	4	1
33 – Recebo feedbacks com frequência.	8	7	5	7	1	3	1
34 – Tenho receio de dar feedbacks de melhoria.	3	5	4	4	6	3	7
35 - Meu líder me oferece feedback de melhoria.	2	4	3	5	7	6	5
36 - Meu líder solicita feedback de melhoria.	3	6	5	7	4	5	2
37 – Pratico a Conversa Não Violenta (CNV) quando vou dar feedbacks.	0	1	0	6	3	9	13
38 - Tenho interesse em seguir carreira no WWF – Brasil.	1	0	0	2	7	4	18
39 - Estou satisfeito(a) com o meu cargo hoje.	2	3	2	4	6	4	11
40 - Estou satisfeito(a) com meu salário hoje.	2	2	3	6	8	2	9
41 - Me identifico com os valores do WWF – Brasil.	0	0	0	0	1	9	22
42 – Me sinto realizado(a) por fazer parte da missão do WWF - Brasil.	0	0	1	0	4	4	23
43 – O WWF – Brasil reconhece e premia as pessoas de acordo com o merecimento.	2	4	4	5	6	5	6
44 – Sei como funciona o plano de carreira do WWF – Brasil.	3	4	3	10	2	4	6
45 – Já fui promovido(a).	9	1	1	2	2	5	12

46 – Estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo do WWF – Brasil.	0	1	0	2	2	5	22
47 – Me sinto motivado(a) a desenvolver minhas competências em ações de aprendizagem.	0	0	0	4	5	7	16

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Análise de correlações entre variáveis

Visando identificar o grau de relacionamento entre variáveis do perfil sóciodemográfico e do instrumento de pesquisa, optou-se por realizar algumas correlações não paramétrica (Spearman). A Correlação de Spearman consiste em calcular um coeficiente que descreve a relação entre duas variáveis X e Y.

Esse coeficiente pode variar de 1 a -1 . Quando o coeficiente é igual ou se aproxima de 1, a relação entre X e Y é positiva, isso significa que quando uma aumenta, a outra também aumentará. Quando o coeficiente é igual ou se aproxima de -1 , a relação entre X e Y é negativa, ou seja, quando uma aumenta, a outra diminui. Um coeficiente de correlação próximo ou igual a zero indica que não há relação entre as duas variáveis.

Dentro da Correlação de Spearman temos o valor ρ , que nos dá o grau de significância da relação entre as variáveis X e Y. A relação entre as duas variáveis é significativa quando $\rho < 0,05$. Nos casos em que a condição de significância de ρ for atendida ($\rho < 0,05$), passa-se a avaliar o coeficiente de correlação para averiguar a intensidade da relação entre as variáveis. Nos casos onde a condição de significância de ρ não for atendida, ($\rho > 0,05$), a análise do coeficiente de correlação passa a ser desnecessário, pois a correlação entre X e Y não é estatisticamente relevante, ou seja, não é possível confirmar a relação entre as duas variáveis.

A variável 'tempo de serviço' manteve correlação positiva com impacto percebido do trabalho na WWF. Outros resultados encontram-se apresentados na Tabela 3.

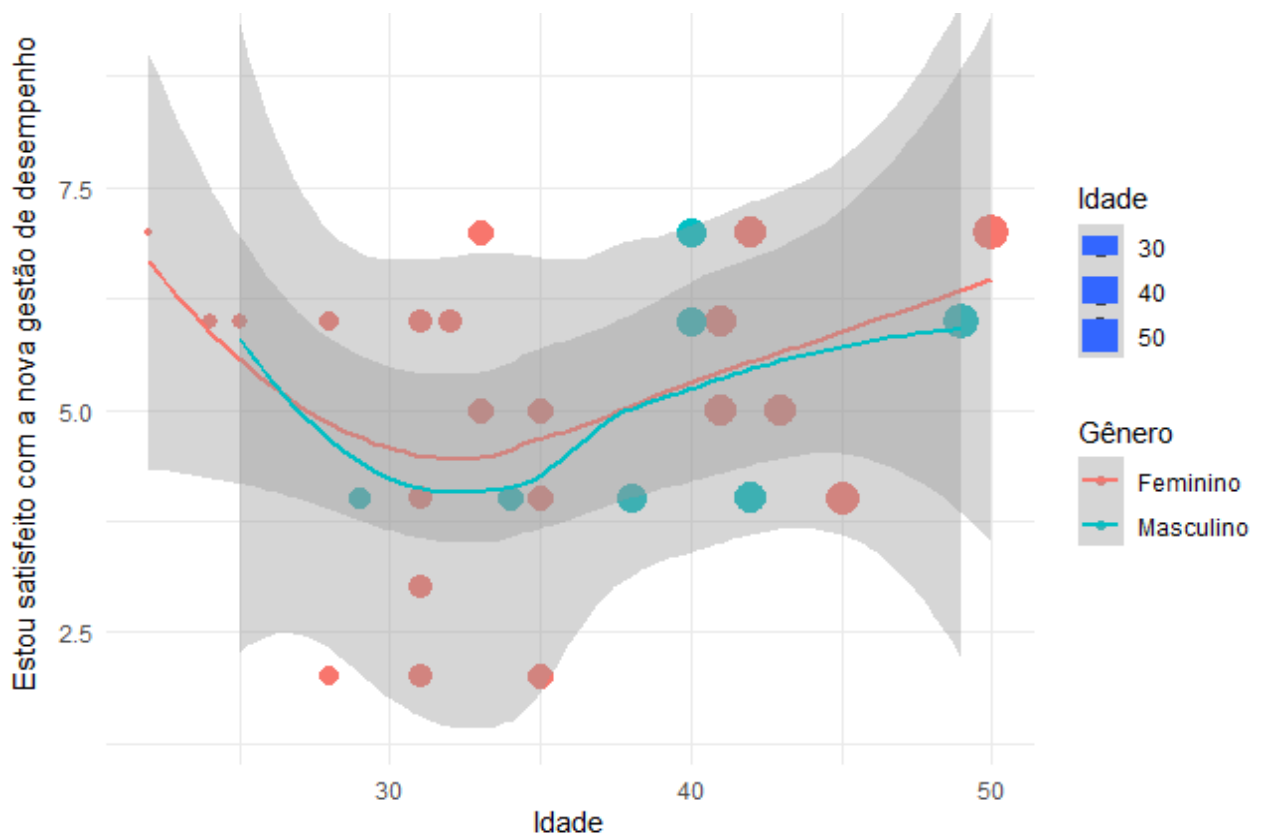
Tabela 3 - Comparação de Spearman

Nº	Item 1	Item 2	Coeficiente de correlação	Valor ρ
1	Estou satisfeito com a nova gestão de desempenho do WWF-Brasil	Tempo de serviço	0,0392	0,829
2	Estou satisfeito com a nova gestão de desempenho	Idade	0,0682	0,708

3	Percebo o impacto que meu trabalho causa do WWF-Brasil	Tempo de serviço	0,372	0,0359
4	Percebo o impacto que meu trabalho causa do WWF	Tenho autonomia na realização das minhas atividades	0,600	0,000306
5	Tenho clareza sobre o novo processo de gestão de desempenho	Sei como é a nova estrutura do WWF-Brasil	0,173	0,341
6	A plataforma de feedback Smartleader contribui para o meu crescimento	A plataforma de Feedback smartleader é eficiente	0,809	0,0000002
7	O WWF-Brasil reconhece e premia de acordo com o merecimento de cada indivíduo	Tenho interesse em seguir carreira no WWF-Brasil	0,385	0,0298

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6 - Correlação entre variáveis

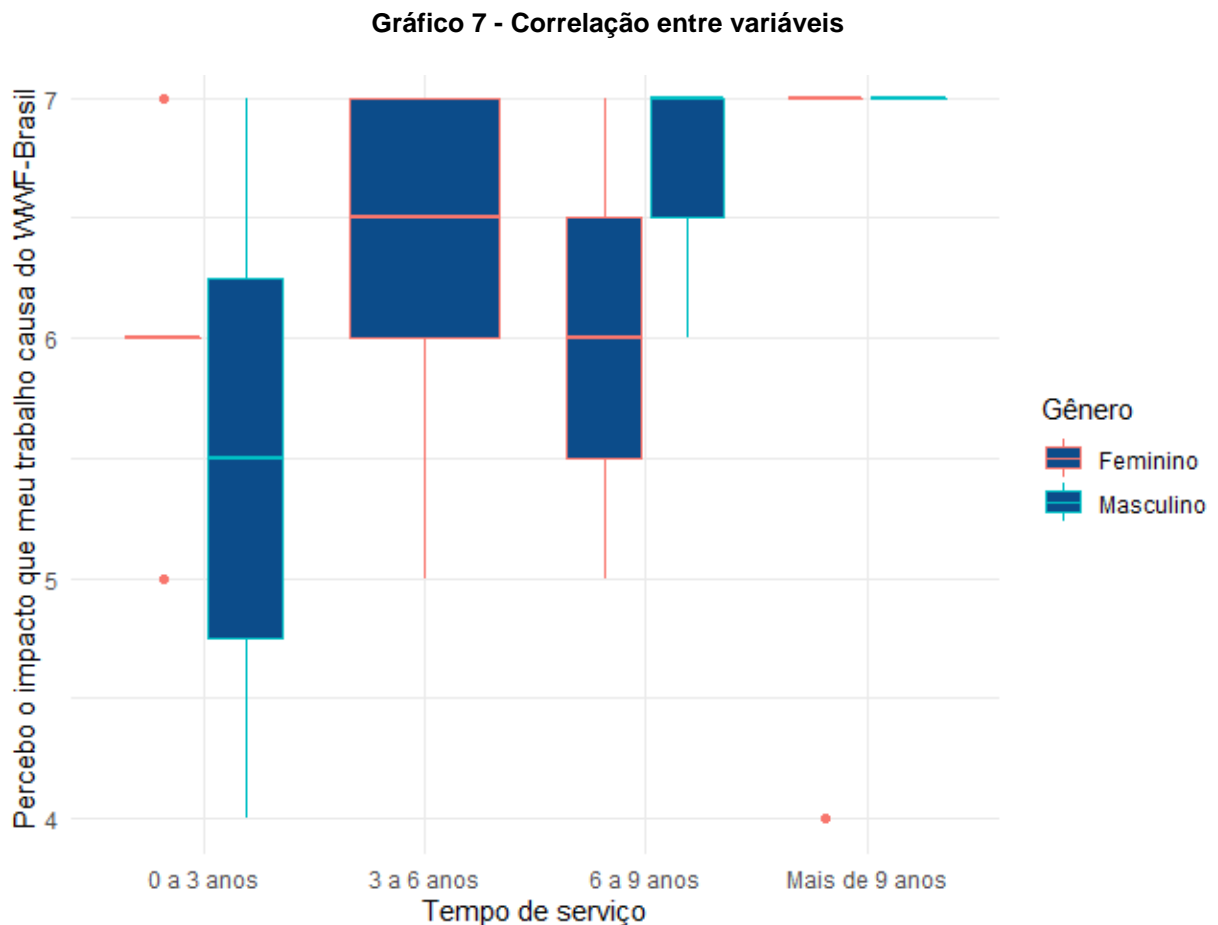


Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 7, relacionou-se as variáveis “Estou satisfeito com a nova gestão de desempenho” e “Idade”, buscando estabelecer o perfil do funcionário que não está satisfeito com o modelo de gestão de desempenho aplicado. Porém, conforme reafirmado pela Correlação de Spearman (vide Tabela 3) não é possível estabelecer uma razão entre as duas variáveis, pois os dados são muito dispersos e não seguem

uma projeção linear. Por mais que haja respostas de insatisfação, não é possível traçar um comportamento padrão baseado na idade.

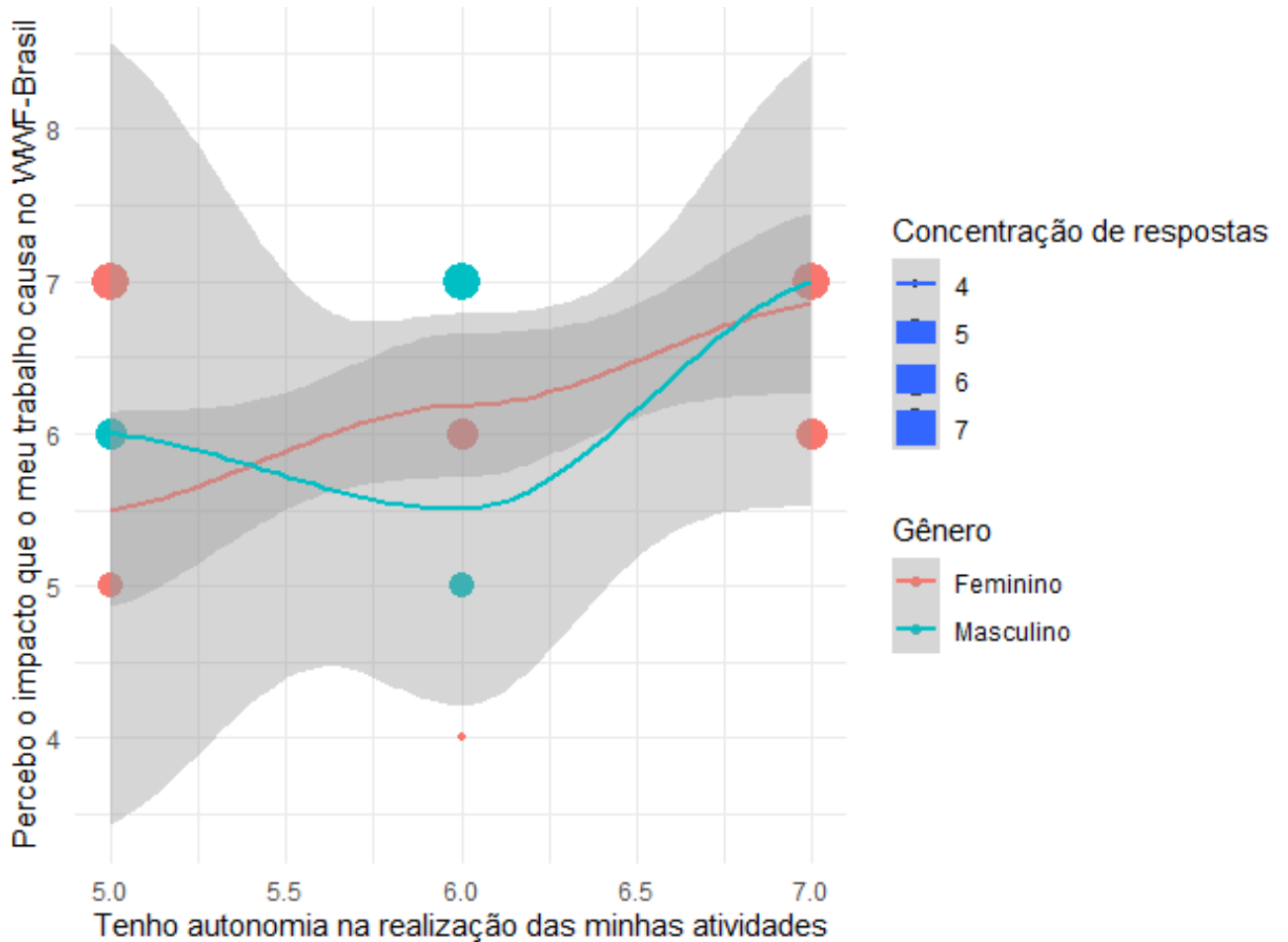
Termos como autogestão, autonomia, *accountability* e horizontalização da tomada de decisão fazem parte do modelo proposto pela holocracia. Para seguir com as análises, buscou-se verificar como o indivíduo se relaciona com a organização, se há consciência do ser enquanto parte integrante da equipe e quais características podem impactar nessa relação. Os resultados estão apresentados a seguir.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira correlação utilizada foi entre as variáveis “Percebo o impacto que meu trabalho causa no WWF-Brasil” e “Tempo de serviço”. Utilizando a Correlação de Spearman verificamos que, após cumprida a condição de $p < 0,05$, há uma relação de positividade entre as variáveis. Conforme mencionado anteriormente, autonomia é uma prática incentivada pela Holocracia, porém, se faz necessário identificar se os funcionários que recebem essa autonomia têm consciência dos reflexos das suas tomadas de decisão.

Gráfico 8 - Correlação entre variáveis

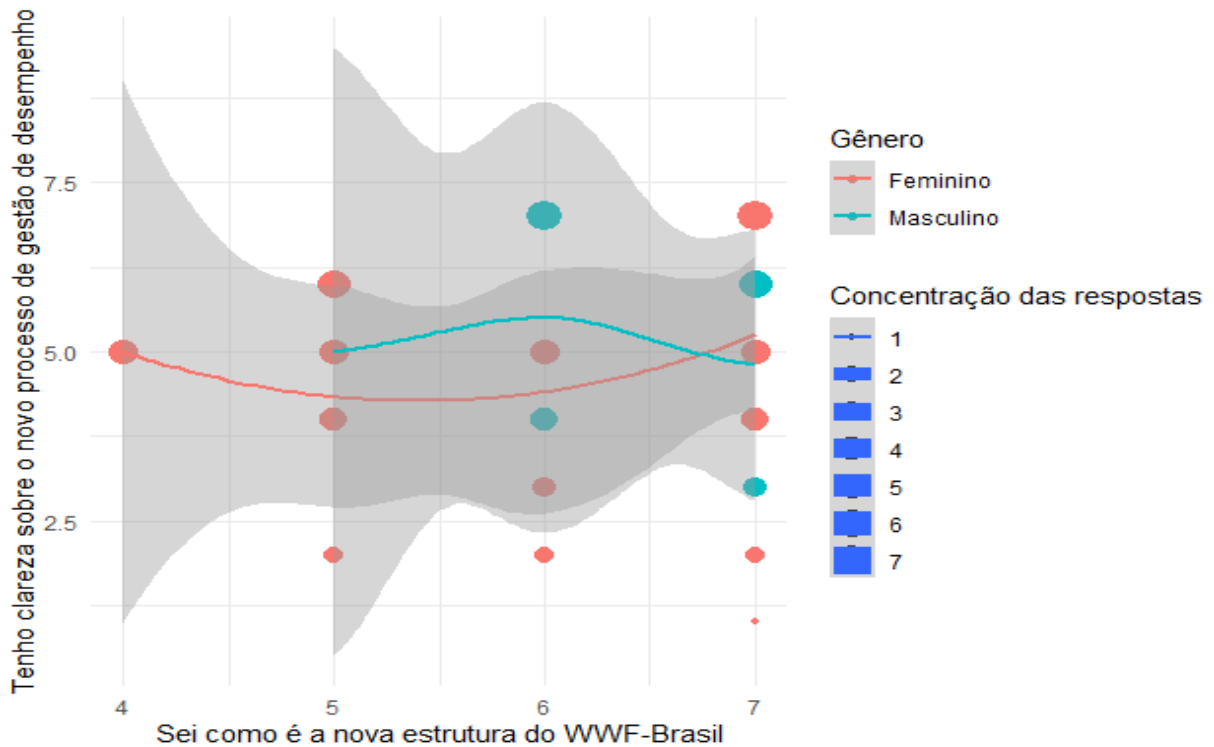


Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 9 relaciona as variáveis “Percebo o impacto que o meu trabalho causa no WWF-Brasil” e “Tenho autonomia na realização das minhas atividades”. Considerando primeiramente a Correlação de Spearman, pode-se verificar (Tabela 3, linha 04) que há relação de positividade entre as duas variáveis. Isso significa que, segundo essa correlação, quanto mais autonomia o funcionário tem, mais ele percebe o impacto da sua atuação na Organização.

Passando para uma análise gráfica, percebe-se que há um bom nível de autonomia na organização. Considerando que a) a escala de respostas dos itens citados varia de 1 a 7 e b) as respostas para esses itens variaram de 5 a 7 (conforme mostrado no Gráfico 9), pode-se verificar que há, entre os funcionários, um bom nível de percepção de autonomia e um bom nível de *accountability*.

Gráfico 9 - Correlação entre variáveis



Fonte: Elaborado pelo autor.

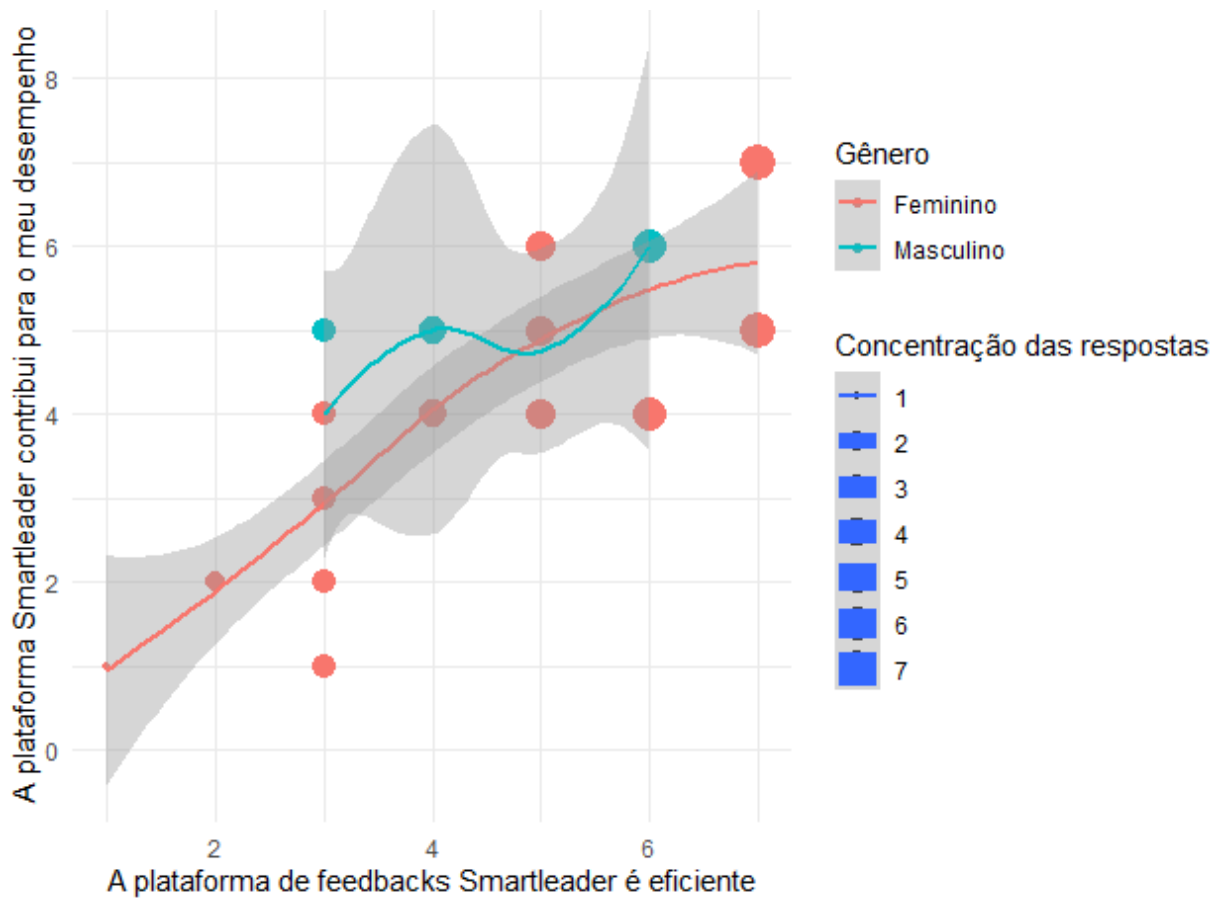
Seguindo a mesma linha de pensamento, fez-se necessário verificar a relação entre “Tenho clareza sobre o novo processo de gestão de desempenho” e “Sei como é a nova estrutura do WWF-Brasil”. A justificativa para a necessidade dessa análise se dá pelo fato de a gestão de desempenho estar intrinsecamente ligada à nova estrutura adotada. Como não há mais um superior direto para fornecer o *feedback* ao funcionário, é necessária uma compreensão de toda a estrutura do WWF-Brasil, para que seja possível definir pessoas chaves para fornecerem os elogios e sugestões de melhoria.

Pode-se verificar que há um bom entendimento da nova estrutura do WWF-Brasil. Porém, percebe-se que, mesmo conhecendo o organograma, a compreensão do processo de gestão de desempenho varia muito. A Correlação de Spearman confirma essa discrepância. Todavia, ao realizar o teste do valor p , obtem-se $r = 0,341$, o que indica que não há relação estatística relevante entre essas variáveis.

A partir dessa análise, pode-se começar a detalhar pequenos pontos de atenção em relação ao processo de gestão de desempenho aplicado:

- 1) Parece existir uma falta de treinamento e capacitação dos funcionários.
- 2) Parece existir uma aparente falta de interesse no processo.

Gráfico 10 - Correlação entre variáveis

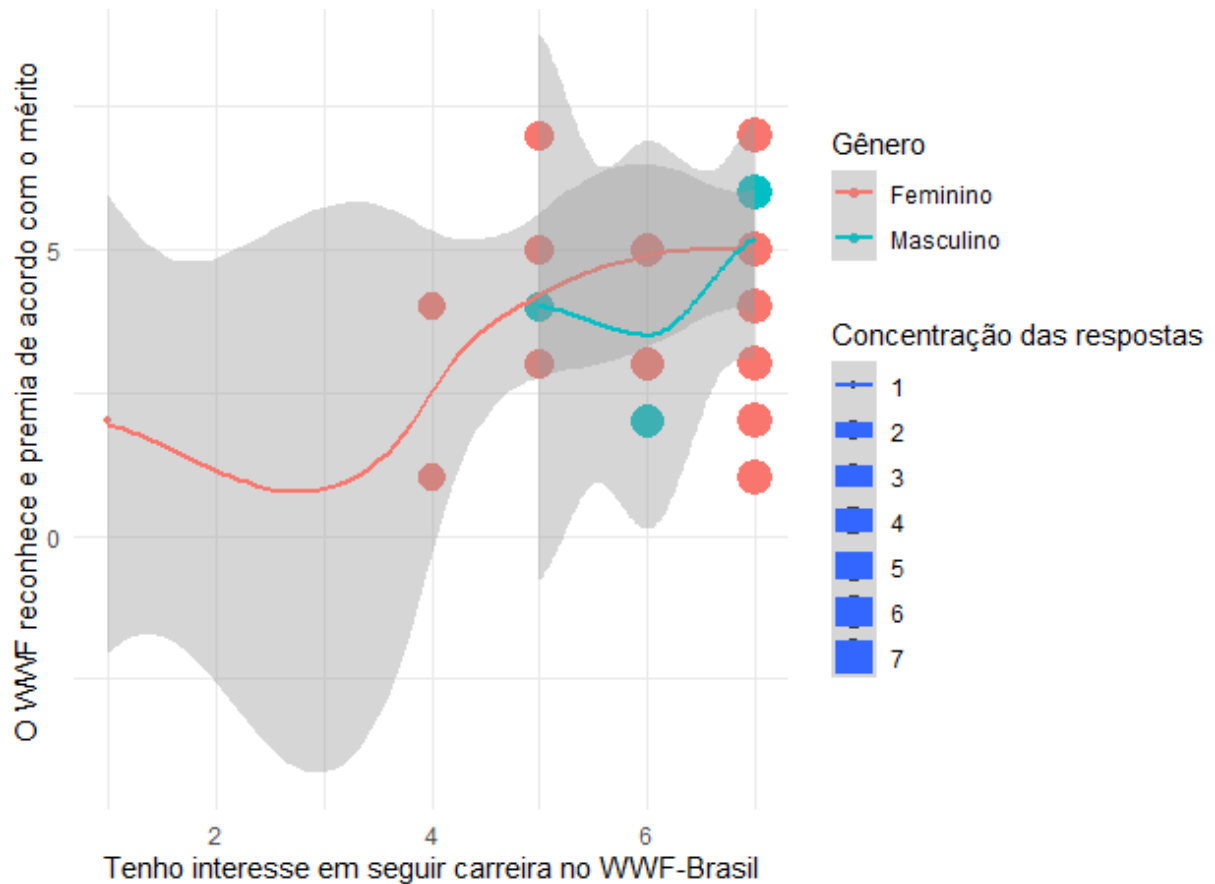


Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 11 foram comparadas as variáveis “A plataforma de *feedbacks* *Smartleader* contribuiu para o meu crescimento” e “A plataforma de *feedbacks* *Smartleader* é eficiente”. Considerando, primeiramente, a correlação de Spearman (vide Tabela 3, linha 6) verifica-se que há uma relação positiva quase perfeita entre as duas variáveis. Percebe-se que há uma tendência de que as pessoas que consideram a plataforma eficaz vejam, também, que ela é benéfica para o seu crescimento. A relação entre busca por crescimento profissional e por melhores desempenhos relacionados ao trabalho é essencial (LUCENA, 1992)

É importante ressaltar que a correlação não indica causalidade. Um funcionário pode acreditar que a plataforma ajude no seu crescimento, mas não a veja como uma ferramenta eficiente para o processo de *feedback* atual, apesar desse cenário não ter acontecido na pesquisa feita. A gestão precisa identificar caso a caso, para conseguir agir mais eficazmente, já que o *feedback* é imprescindível na gestão do desempenho (COELHO JUNIOR, 2011).

Gráfico 11 - Correlação entre variáveis



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste último Gráfico, 12, foram correlacionadas as variáveis “O WWF-Brasil reconhece e premia de acordo com o merecimento de cada indivíduo” e “Tenho interesse em seguir carreira no WWF-Brasil”. Verificou-se que os funcionários não relacionam a permanência no WWF-Brasil em decorrência somente da remuneração. Em comparação com a Tabela 1, linha 41, onde a média dos participantes que se identificam com os valores do WWF-Brasil foi de 6,66, entende-se que essa relação de interesse em seguir carreira na Organização está relacionada aos valores socioambientais em são comparados e convergem aos valores de cada indivíduo. Após a apresentação dos resultados, apresentam-se as considerações finais a seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve, como objetivo geral, apresentar, empiricamente, a percepção dos funcionários da Organização Não Governamental WWF-Brasil em relação à nova gestão de desempenho, implementada após a nova estrutura baseada no sistema de ‘Holocracia’ e ‘Autogestão’. O referencial teórico de apoio adveio da literatura de gestão do desempenho, estrutura organizacional e matriz Swot (FOFA).

Utilizou-se multimétodo para a realização empírica desta pesquisa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e a elaboração de um questionário totalmente estruturado, com vistas à identificação da percepção de trabalhadores da WWF com relação à nova lógica da gestão do desempenho. Considera-se, assim, que os objetivos da pesquisa foram alcançados, visto que foram analisados os diversos fatores que englobam a percepção do todo, com base na realidade da WWF.

As mudanças ocorridas surgiram de uma necessidade encontrada na Organização. O mundo hoje, pandêmico, está mais ágil, tecnológico e informativo. Empresas como o WWF-Brasil estão buscando mais agilidade nos processos relacionados ao trabalho, bem como maior engajamento dos trabalhadores e maior capacidade de adaptação às mudanças.

O sistema de holocracia, baseado na autogestão e na descentralização de poder, é importante ferramenta que auxilia essa transição (de uma estrutura organizacional tradicional para uma estrutura holocrática). As pessoas saem de uma “caixinha” (modelos mentais arraigados) e entram em um processo de descentralização, que permite poder de ação igualmente para todos os envolvidos.

O novo sistema de gestão de desempenho do WWF-Brasil é fundado em torno de feedbacks contínuos. O indivíduo tem a responsabilidade de solicitar e oferecer feedback por meio da ferramenta ‘Smartleader’. Deve-se considerar o seu processo de desenvolvimento na área. As reuniões em conselho, com a participação de indivíduos que compartilham papéis no mesmo círculo, acabam por tirar a responsabilidade das mãos dos líderes. Os líderes, por sua vez, têm o papel de ativador e responsável pelo círculo, como foi explicado anteriormente, são papéis essenciais para manter a organização e desdobramento das tensões do círculo.

Levando em consideração a percepção dos funcionários, nota-se uma relativa satisfação em relação ao novo processo de gestão de desempenho do WWF-Brasil,

independente do tempo de serviço na organização. Isso sugere que os participantes desta pesquisa parecem estar dispostos a melhorias e a mudanças.

No entanto, a falta de treinamento e adaptação lenta aos novos processos são dificuldades que a Organização parece estar enfrentando neste período de transição. Foi visto uma rápida implantação devido ao momento pandêmico em que vivemos, causado pelo vírus COVID-19, com isso a organização iniciou os trabalhos em *home office* utilizando o novo formato de gestão de desempenho sem concluir totalmente o delineamento da nova estrutura. Nota-se que parece faltar clareza no entendimento de conceitos de 'autogestão' e 'holocracia' e de como realizar processos. O próprio papel da liderança, na nova gestão de desempenho, vem sendo modificado, e há o interesse em saber qual o impacto de cada indivíduo na organização.

Ainda, a nova estrutura organizacional se baseia em valores que se encontram nas definições de autogestão e auto responsabilidade. Houve resistência no início da mudança, por parte de alguns funcionários que não tinham clareza de todo o processo. Conseqüentemente, tais trabalhadores não tinham confiança se daria certo. O processo ainda se encontra em fase de implementação.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se o pouco tamanho amostral obtido. Provavelmente, se não houvesse o trabalho remoto (em virtude da pandemia da COVID-19), o percentual de respostas poderia ter sido maior no trabalho presencial. O fato de se ter coletado dados em uma única Organização, de forma transversal, pode, também, ser tido como uma limitação deste estudo, já que a abordagem longitudinal é a mais indicada em uma análise de mudança organizacional (comparar, por exemplo, percepções pré e pós-evento de mudança).

Como agenda de pesquisa, recomenda-se novos estudos que investiguem os impactos decorrentes da mudança de estrutura organizacional sob o olhar dos trabalhadores. Como os trabalhadores reagem à mudança? Quais são suas atitudes e posturas? Quais os impactos sobre os modelos de gestão de desempenho?

Ainda, recomenda-se mais estudos no lócus das organizações não governamentais. A literatura sobre ongs também precisa ser mais desenvolvida e aprofundada, considerando a responsabilidade social da ação e missão organizacional das mesmas. A pesquisa serviu, também, como estímulo para mais trabalhos acadêmicos relacionados ao tema de autogestão e gestão de desempenho, dado que há uma escassez de materiais científicos para esses temas.

Pode-se, então, concluir, que a Organização estudada está em um processo de aprendizado e andando a passos largos para se concretizar, de vez, a nova lógica da gestão de desempenho (baseada em feedbacks e na autogestão). As mudanças esperadas deverão resultar na melhoria do desempenho da própria WWF, na medida que os indivíduos internalizarem os novos comportamentos esperados.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.** Revista de Administração, São Paulo v. 31, n.3, p.38-52, jul/set 1996.
- BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, Nicola, PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política.** v.1, 11.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.
- Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr. F. A., & Queiroga, F. (2006). Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília: SBPOT.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competência e gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAC, v.1, p. 8-15, jan/mar 2001.
- COELHO JUNIOR, F. A.; FERREIRA R.R. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Gestão de Desempenho.** Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. Curitiba, 2013.
- COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; FAIAD, C. O comportamento organizacional como campo científico: uma análise crítica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- COELHO JUNIOR, F. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas.** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, PB, 2011.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2010.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DENISI, A. S. **Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis.** In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Orgs.), Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions (pp. 121-156). San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

DE VASCONCELOS, Vanessa Lira S.; DE ALBUQUERQUE, Erivam Anselmo. Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. *Revista Científico*, v. 16, n. 33, p. 223-252, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas SA, 2008.

GUARESCHI, Pedrinho. **Relações comunitárias – relações de dominação**. In: CAMPOS, R. H. F. *Psicologia social comunitária*. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, p. 81–99, 2009.

HODGKINSON, G. P., HEALEY, M. P. **Cognition in organizations**. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417, 2008.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas do cadastro central de empresas 2016. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/fasfil/tabelas> acesso em 28 de outubro de 2020.

KRASULJA, N.; RADOJEVIC, I.; JANJUSIC, D. Holacracy: **The new management system**. Conferência Científica Internacional, Belgrade: Serbia. 2016.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 281-298, 2012.

LUCENA, Maria Diva da Salete, **Avaliação de desempenho**. São Paulo, Editora Atlas, 1992.

NOGUEIRA-MARTINS, M. C. F.; BÓGUS, C. M. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saúde e sociedade**, v. 13, n. 3, p. 44-57, 2004.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, Mônica Eulália. **Autogestão**. In: AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha; GONTIJO, CRB; CASTRO, CLF. *Dicionário de políticas públicas*. Barbacena: EdUEMG, 2012.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. **Measurement of business economic performance: an examination of method convergence.** *Journal of Management*, 13(1), 109-122, 1987.

VAN DE KAMP, P. **Holacracy -A Radical Approach to Organizacional Design - Elements of the Software Development Process -Influences on Project Success and Failure.** University of Amsterdam, p. 13-26, 2014.

WWF-Brasil. **A Organização.** Organização Não Governamental WWF-Brasil. 2021. Disponível em: https://www.wwf.org.br/wwf_brasil/organizacao/. Acessado em: 18 jan 2021.

WWF-Brasil Glassfrog. Organograma da WWF-Brasil. 2021. Disponível em: <https://www.glassfrog.com/>. Acessado em: 15 fev 2021.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Prezado (a) respondente,

Esta entrevista tem como objetivo buscar informações para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Geanne da Silva Pereira graduanda da Universidade de Brasília, sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior.

A pesquisa busca coletar dados a respeito da perspectiva dos funcionários acerca da nova gestão de desempenho que hoje está sendo aplicada na Organização Não Governamental WWF – Brasil. Nessa primeira etapa, serão coletados dados por meio de entrevistas com coordenadores e líderes que iniciaram essa implementação a fim de montar um questionário, com base nas respostas, de escala Likert para que seja avaliado a percepção de todos da instituição.

Desta forma, é de grande importância sua contribuição para elaboração dessa pesquisa de âmbito acadêmico.

Conto com sua ajuda!

Obrigada!

Perguntas estímulo:

- 1 - Quais foram os indutores que levaram a necessidade de mudar a estrutura do WWF - Brasil?
- 2 - O que mudou na gestão de desempenho?
- 3 - Quais foram os pontos positivos e negativos após a mudança? (forças e fraquezas)
- 4 - Como foi o preparo dos coordenadores para a mudança?
- 5 - Que tipo de oportunidades e ameaças a mudança gerou pensando na gestão de desempenho?

Apêndice B – Questionário

Percepção dos funcionários da WWF – Brasil sobre a nova gestão de desempenho

Prezado(a) participante,

Este questionário tem como objetivo avaliar a percepção dos funcionários da Organização Não Governamental WWF - Brasil acerca da nova gestão de desempenho implementada na instituição, em consequência da nova estrutura orgânica de círculos.

As informações apresentadas serão restritamente sigilosas, somente com fins acadêmicos, não serão divulgadas, portanto peço sinceridade nas respostas. Serão avaliadas conjuntamente, procure não deixar nenhuma em branco. Caso tenha interesse nos resultados, favor entrar em contato com Geanne da Silva Pereira pelo e-mail geannesilva@hotmail.com.

Desde já agradeço pela sua contribuição!

Instruções para o preenchimento do questionário:

O presente questionário de escala Likert, varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa) até 7 (concordo totalmente com a afirmativa). Leia atentamente os itens e escolha apenas a opção que mais se enquadra com sua percepção.

Informações básicas:

Idade: _____

Sexo: Feminino ()

Masculino ()

Cargo: Estagiário () Jovem aprendiz () Assistente () Analista ()
Coordenador () Diretor ()

Especialidade:

Conservação ()

Administrativo ()

Escolaridade:

Fundamental completo () Ensino médio completo ()

Completo () Especialização Completa ()

) Doutorado completo ()

Superior

Mestrado completo ()

Tempo de serviço:

0 a 3 anos () 3 a 6 anos () 6 a 9 anos () Mais de 9 anos ()

Em relação à nova estrutura em círculos...

1 – Sei como é a nova estrutura do WWF- Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

2 – Estou satisfeito com a nova estrutura do WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

3 – A nova estrutura do WWF – Brasil trouxe benefícios para a organização.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

4 – A nova estrutura do WWF – Brasil me possibilitou participar de outros círculos além do que eu trabalho.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

5 - Eu sei o que é autogestão.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

6 - Estou disposto(a) seguir os princípios da autogestão.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

7 - Tenho autonomia em todas as minhas atividades.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

8 – Gosto de ter autonomia na realização das minhas atividades.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ *Concordo totalmente*

9 – Tenho clareza sobre o novo processo de gestão de desempenho do WWF – Brasil.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ *Concordo totalmente*

10 – Estou satisfeito(a) com a nova gestão de desempenho do WWF - Brasil.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ *Concordo totalmente*

11 – A nova gestão do desempenho estimula o debate sobre dificuldades e desafios associados ao trabalho.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ *Concordo totalmente*

12 - Está claro para mim qual é o meu papel no novo círculo.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ *Concordo totalmente*

13 - Percebo o impacto que o meu trabalho causa no WWF - Brasil.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ *Concordo totalmente*

14 – Sou ativador de algum círculo.

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ *Concordo totalmente*

Em relação à liderança...

15 – Para mim, os resultados do WWF – Brasil melhoraram após a implementação da nova estrutura organizacional.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

16 - Acho que minha liderança está qualificada para exercer seu papel sob a lógica da nova gestão de desempenho no WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

17 - Dificuldades e desafios estão sendo discutidos abertamente pelos líderes.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

18 - Está claro qual é o papel dos líderes com a autogestão.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

19 – Ainda existem lideranças que não dão autonomia necessária aos seus liderados para o desempenho das suas atividades.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

20 – Conheço quem são os líderes dos círculos do WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

Em relação ao Clima Organizacional

21 - Acredito que o clima organizacional do WWF – Brasil melhorou após a implementação da nova gestão de desempenho.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

22 - Me sinto mais motivado(a) a desempenhar melhor com nova estrutura em círculos no WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

23 – Me sinto pressionado(a) a desempenhar melhor a partir da implementação da nova estrutura em círculos do WWF – Brasil.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

24- O relacionamento com meus colegas de trabalho melhorou após a implementação da nova estrutura em círculos do WWF – Brasil.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

25 – A comunicação entre os círculos melhorou após a implementação da nova estrutura do WWF – Brasil.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

26 – Consigo separar vida pessoal e vida profissional.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

27 – Me sinto representado(a) pela Comissão de Funcionários do WWF – Brasil.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

Em relação ao feedback...

28 - A plataforma de feedback Smartleader é eficiente.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

29 - A plataforma de feedback Smartleader contribui para melhorar o meu desempenho.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

30 - Me sinto obrigado(a) ou pressionado(a) a dar feedback.

<i>Discordo</i>								<i>Concordo</i>
<i>Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>totalmente</i>

31 - Me sinto motivado(a) a dar feedback.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

32 - Dou feedbacks com frequência.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

33 – Recebo feedbacks com frequência.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

34 – Tenho receio de dar feedbacks de melhoria.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

35 - Meu líder me oferece feedback de melhoria.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

36 - Meu líder solicita feedback de melhoria.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

37 - Prático a Conversa Não Violenta (CNV) quando vou dar feedbacks.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

Em relação ao Plano de Carreira...

38 - Tenho interesse em seguir carreira no WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

39 - Estou satisfeito(a) com o meu cargo hoje.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

40 - Estou satisfeito(a) com meu salário hoje.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

41 - Me identifico com os valores do WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

42 – Me sinto realizado(a) por fazer parte da missão do WWF - Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

43 – O WWF – Brasil reconhece e premia as pessoas de acordo com o merecimento.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

44 – Sei como funciona o plano de carreira do WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

45 – Já fui promovido(a).

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

46 – Estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo do WWF – Brasil.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

47 – Me sinto motivado(a) a desenvolver minhas competências em ações de aprendizagem.

<i>Discordo Totalmente</i>	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	<i>Concordo totalmente</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------
