



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MILENA MILHOMEM ALVES

**CULTURA ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DE
FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES À
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESEMPENHO NO
MINISTÉRIO DA CULTURA**

Brasília – DF

2011

MILENA MILHOMEM ALVES

**CULTURA ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DE
FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES À
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESEMPENHO NO
MINISTÉRIO DA CULTURA**

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

2011

Alves, Milena Milhomem.

Cultura Organizacional: identificação de fatores facilitadores e dificultadores à implementação da gestão do desempenho no Ministério da Cultura / Milena Milhomem Alves. – Brasília, 2011.

89 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1.Cultura Organizacional 2.Gestão do Desempenho 3.Serviço Público.

MILENA MILHOMEM ALVES

**CULTURA ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DE
FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES À
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESEMPENHO NO
MINISTÉRIO DA CULTURA**

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

Milena Milhomem Alves

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Prof^a. Dr^a. Elaine Rabelo Neiva,
Professora-Examinadora

Doutorando, Thiago Gomes
Professor-Examinador

Brasília, 6 de dezembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por tudo que sou e que conquistei até hoje, pela educação que me proporcionaram, pela família que formamos, pelo amor, dedicação e cuidados que têm por mim.

Ao meu irmão, pelo companheirismo e amizade.

A minha tia Elda, pelos incentivos e amizade que temos.

A minha Vó, por ser um exemplo de força de vontade, amor e bondade.

A minha amiga Juliana, por sempre me incentivar e por ser um exemplo de pessoa e amiga.

Ao Eduardo, por sempre estar ao meu lado em todos os momentos, pelos conselhos e brincadeiras.

À Patrícia, pelas conversas, momentos tensos e inesquecíveis da Universidade e pela amizade que temos.

À Thaísa, pela felicidade total que sentimos quando estamos juntas e pela amizade que compartilhamos.

À Niede, amiga que posso contar em qualquer situação.

Ao Professor Francisco, por toda atenção, paciência e puxões de orelha.

A todos os servidores do Ministério da Cultura que contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O presente estudo buscou verificar, empiricamente, a percepção dos servidores do Ministério da Cultura acerca da gestão do desempenho, que se encontra em fase de implementação no Órgão, propondo-se, a partir disso, identificar quais fatores da cultura organizacional facilitam ou dificultam a implementação da ferramenta na organização. Utilizou-se uma abordagem metodológica quali-quantitativa. A coleta de dados efetivou-se por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionário elaborado para esse fim, junto aos servidores efetivos com lotação em Brasília. A pesquisa foi realizada com a participação de 148 participantes. Os dados foram analisados por meio do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science – Pacote Estatístico para Ciências Sociais*), versão 17.0. Como principais resultados, fatores da cultura que dificultam a implementação da GD referem-se à estrutura remuneratória adotada no Órgão, à inexistência de treinamento dos avaliadores, à inexistência de planejamento estratégico e à elevada rotatividade de dirigentes. Identificou-se, ainda, que a estrutura organizacional é departamentalizada e há falta de pessoal para realização das demandas que o Órgão possui. Quanto aos fatores facilitadores identificados, observou-se que há crença compartilhada entre os servidores de que implementar a gestão do desempenho é importante para o Órgão e que a realização de visitas diretas às áreas é importante para o envolvimento dos servidores no processo. Assim, este estudo contribuiu para o conhecimento de fatores que podem dificultar ou facilitar a implementação da gestão do desempenho no Ministério da Cultura. Como limitações, verificou-se que a pesquisa não abrangeu todos os servidores efetivos. Sugere-se, para estudos futuros a análise das crenças e valores compartilhados pelos servidores de cada subcultura existente no Órgão, a fim de se obter uma implementação efetiva da gestão do desempenho.

Palavras-chave: 1.Cultura Organizacional 2.Gestão do Desempenho 3.Serviço Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas da Gestão do Desempenho34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Objetivos das questões do roteiro de entrevista.....	52
----------------------------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de pessoal	48
Tabela 2 - Dados gerais sobre os participantes da pesquisa	51
Tabela 3 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: planejamento estratégico	56
Tabela 4 – Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: atuação gerencial para administrar pessoas.....	57
Tabela 5 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: comprometimento da alta administração.....	58
Tabela 6 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: envolvimento dos servidores.....	59
Tabela 7 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: comunicação no Órgão	60
Tabela 8 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: valores do Órgão	61
Tabela 9 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: treinamento dos avaliadores	62
Tabela 10 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: estrutura organizacional	63
Tabela 11 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: estrutura remuneratória.....	63
Tabela 12 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: gerações de servidores.....	64
Tabela 13 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados ao fator Planejamento Estratégico	65
Tabela 14 - - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção da atuação gerencial para administrar pessoas	66
Tabela 15 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de Comprometimento da alta administração	67
Tabela 16 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de envolvimento dos servidores no processo da GD:	68

Tabela 17 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à comunicação no Órgão	69
Tabela 18 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de Valores do Órgão	70
Tabela 19 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados ao Treinamento dos Avaliadores.....	70
Tabela 20 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à Estrutura Organizacional	71
Tabela 21 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à Estrutura Remuneratória	72
Tabela 22 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de existência de diferentes gerações de servidores no MinC	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MinC – Ministério da Cultura

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

GDAC – Gratificação de Desempenho de Atividade Cultural

GD – Gestão do Desempenho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Formulação do Problema	15
1.2	Objetivo Geral	15
1.3	Objetivos Específicos	16
1.4	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Cultura Organizacional: introdução e alguns conceitos	18
2.1.1	Dimensões da Cultura Organizacional	21
2.1.2	Modelo de Schein (2001).....	23
2.1.3	Modelo de Fleury e Fischer (1996)	24
2.1.4	Pesquisas Teóricas e Empíricas sobre Cultura Organizacional em Órgãos Públicos	26
2.2	Gestão do Desempenho	33
2.2.1	Limitações da Avaliação de Desempenho	39
2.2.2	Estudos Empíricos sobre Avaliação de Desempenho	41
2.3	Gestão do Desempenho e Cultura.....	42
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	45
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	45
3.2	Caracterização da Organização, Setor ou Área.....	46
3.2.1	Histórico do Órgão.....	47
3.2.2	Missão	47
3.2.3	Quadro de Pessoal e Estrutura Organizacional.....	47
3.3	População e amostra	49
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	52
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	54
3.5.1	Procedimentos de análise de dados.....	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	56
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	74
5.1	Limitações e contribuições da pesquisa.....	77
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	77
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICES.....	83
	Apêndice A – Roteiro de entrevista	83

Apêndice B – Instrumento de medida de fatores da cultura organizacional que dificultam ou facilitam a implementação da gestão do desempenho.....	84
APÊNDICE C - Carta de solicitação para aplicação de questionário	88
ANEXOS	89
Anexo A – Organograma.....	89

1 INTRODUÇÃO

A globalização e as transformações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo afetaram profundamente o Estado (ABRUCIO, 1997). Diante disso, os Estados nacionais depararam-se, a partir do final da década de 70, com a necessidade de aumentar a eficiência governamental, tendo em vista a emergência de uma sociedade cada vez mais exigente, tanto em relação à qualidade do serviço público prestado, quanto ao controle dos gastos públicos.

Esse cenário contribuiu para o surgimento do movimento gerencialista, o qual se desenvolveu no contexto cultural da Inglaterra e dos Estados Unidos e, que, no entanto, se espalhou pela Europa e América Latina (PAULA, 2005). No Brasil, esse movimento ganhou força nos anos 90, com a reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial.

Para Abrucio (1997), o movimento gerencialista não consiste em um novo paradigma, ou seja, não substitui por inteiro, o antigo padrão burocrático de Weber. Diante disso, o autor apresenta tendências de modificação no antigo padrão burocrático weberiano, vinculadas a estruturas pós-burocráticas influenciadas por discussões acerca do modelo gerencial na administração pública. Entre tais tendências, o autor destaca: a ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade; o estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, adequado às mudanças no mundo contemporâneo e o desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários de nível médio e os do alto escalão burocrático.

Nesse contexto gerencial, a introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais em Órgãos públicos no Brasil despertou o interesse e a necessidade de se verificar se fatores da cultura organizacional de um órgão público específico – Ministério da Cultura, podem influenciar a implementação da Gestão do Desempenho na organização. Dessa forma, este estudo buscou identificar tais fatores, visto que, atualmente, o Órgão encontra-se na fase de implementação da ferramenta, tendo em vista recente

regulamentação de critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificações de desempenho, estabelecida pelo Decreto nº 7.133, de março de 2010.

Diante do exposto, faz-se mister abordar que o tema cultura organizacional foi reiteradamente citado no rol de mudanças propostas para o Estado durante o período da Reforma, implementada na década de 90, no Brasil. Tal reforma foi formalizada no Plano Diretor do Aparelho do Estado (PDRAE), o qual trouxe propostas de transformações estruturais no papel desempenhado pelo Estado. As propostas de intervenção do Plano basearam-se em três dimensões: a dimensão institucional-legal, relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; a dimensão cultural, definida pela coexistência de valores patrimonialistas e burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública; e a dimensão gerencial, associada às práticas administrativas. Pretendia-se, a partir dessas intervenções, uma transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (PDRAE,1995).

Assim, a partir das intervenções propostas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, em relação à dimensão cultural e; diante das novas tendências supracitadas, verificadas por Abrucio (1997), em relação à administração gerencial, este trabalho, de natureza empírica, objetivou identificar no Ministério da Cultura, fatores de sua cultura organizacional, capazes de facilitar ou dificultar a implementação da Gestão do Desempenho. Trata-se da identificação de relações entre variáveis que interagem reciprocamente, visto que a cultura organizacional é um componente que afeta o desempenho humano nas organizações (LUCENA,1992).

1.1 Formulação do Problema

Considerando a tendência e a necessidade de se avaliar o desempenho nas organizações públicas, as questões culturais passaram a ser fatores que os profissionais de Recursos Humanos responsáveis por processos relacionados à Avaliação de Desempenho deveriam conhecer com mais profundidade. Para Lucena (1992), a análise e o equacionamento dos impactos culturais no desenvolvimento e implementação da avaliação de desempenho deveriam ser a principal preocupação da área de Recursos Humanos.

Além disso, quanto à implementação de tal ferramenta em Órgãos públicos, destaca-se que, apesar de as diretrizes para aplicação da avaliação de desempenho na administração pública remontarem a 1936 (Lei nº 284/1936) (Odelius *apud* Barbosa, 2003), várias regulamentações de sistemas de avaliação foram realizadas ao longo dos anos. Em 2010, por meio do Decreto nº 7.133, de 19 de março, critérios e procedimentos gerais foram regulamentados para a realização das avaliações de desempenho e o pagamento das gratificações de desempenho em vários Órgãos da administração pública. Isto posto, o Ministério da Cultura encontra-se, atualmente, em processo de implementação da Gestão do Desempenho, fator que possibilitou a realização do estudo, visto que, este, objetiva responder à seguinte questão: quais os fatores da cultura organizacional do Ministério da Cultura que dificultam ou facilitam a implementação da gestão do desempenho no Órgão?

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo identificar, na cultura organizacional de um Órgão Público Federal - Ministério da Cultura, fatores que dificultam ou facilitam a implementação da gestão do desempenho.

1.3 Objetivos Específicos

Constituem objetivos específicos deste trabalho:

- identificar a percepção de servidores de um Órgão Público Federal acerca da Gestão do Desempenho.
- identificar fatores facilitadores e dificultadores da cultura organizacional à implementação da GD.

1.4 Justificativa

O Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado reforça a importância dada ao tema cultura gerencial. Segundo o plano, o Estado deveria efetuar os esforços necessários para criar e manter uma cultura gerencial capaz de apoiar as mudanças implementadas pela Reforma. Dessa forma, “a implantação da nova cultura gerencial, centrada em resultados, na competição administrativa e baseada na avaliação do desempenho, permitirão mudanças mais estruturadas na direção pretendida”(PDRAE,1995). Com isso, observa-se que a cultura organizacional passou a ser tratada como fator impulsionador da mudança gerencial.

Além disso, Fadul e Silva (2010) argumentam que cultura pode ser fator determinante no desempenho de organizações que integram o setor público, principalmente considerando-se as medidas adotadas a partir da Reforma do Estado de 1995, a qual propôs intervenções na dimensão cultural. Dessa forma, os autores destacam:

“espera-se (...) que os órgãos da administração pública adotem uma nova postura gerencial, baseada em objetivos bem definidos, alinhados com os do governo, e que implementem uma nova sistemática de avaliação de desempenho, tanto em nível institucional, quanto individual”.

Diante da Reforma do Estado de 1995, a mudança cultural nas organizações públicas tornou-se fator crucial para se obter destas, a eficiência, eficácia e efetividade no desempenho e nos resultados. Segundo estudo realizado por Silva e

Fadul (2010), no período de 1997 (dois anos após a publicação do PDRAE), a 2007, verificou-se baixa produção científica sobre “cultura organizacional em organizações públicas”, tendo sido encontrados, portanto, apenas 47 artigos sobre esse tema nesse período de 11 anos, no Brasil. Dessa forma, verifica-se que estudos empíricos que relacionam as variáveis cultura organizacional em órgãos públicos e gestão do desempenho ainda são poucos.

Somando-se ao exposto, um estudo realizado por Odélius e Santos (2007), objetivou identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual de duas organizações da administração pública federal direta, que na percepção de avaliadores e avaliados, influenciam o processo e os resultados dos sistemas de avaliação de desempenho, assim, como resultado do estudo, componentes relacionados a características do sistema de avaliação de desempenho foram identificados e, entre eles, a cultura organizacional foi um dos aspectos apontados pelos autores que mais influenciam os sistemas de avaliação de desempenho.

Diante disso, justifica-se a escolha do tema em questão em razão da importância e da necessidade do estudo dos fenômenos culturais presentes nas organizações públicas, principalmente, após as mudanças propostas pela Reforma de 95; e, além disso, em razão da carência de estudos que relacionam as variáveis: gestão do desempenho e cultura organizacional em Órgãos públicos. Assim, com a identificação dos fatores da cultura do Órgão que facilitam e dificultam a implementação da gestão do desempenho, este trabalho busca contribuir para uma implementação efetiva da GD no Ministério da Cultura, além de fornecer subsídio para Órgãos públicos que objetivam implementar a gestão do desempenho.

Neste Capítulo foi apresentada uma breve introdução sobre o tema pesquisado, bem como o problema e os objetivos da pesquisa proposta. A seguir, apresenta-se a revisão de literatura sobre os principais conceitos deste estudo: cultura organizacional e gestão do desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo apresentará uma base de conhecimento para a realização deste estudo, com alguns conceitos sobre cultura organizacional, abordagens teóricas e estudos desenvolvidos, teóricos e empíricos, além disso, serão apresentadas abordagens referentes à gestão do desempenho, bem como, estudos empíricos encontrados na literatura sobre o tema. Destaca-se que o referencial teórico encontra-se construído com o uso de referências compatíveis com o setor público. Ressalta-se que este trabalho objetiva identificar nos padrões de relacionamentos entre elementos estruturais, psicológicos e simbólicos existentes em um Órgão Público Federal, aspectos que interferem na implementação da ferramenta de gestão, conhecida como gestão do desempenho, tanto positivamente, quanto negativamente.

2.1 Cultura Organizacional: introdução e alguns conceitos

Verifica-se, após análise da literatura, que cultura organizacional é um tema importante para a análise organizacional, composto por contribuições de diferentes áreas do conhecimento tais como, psicologia, sociologia e administração. No entanto, segundo Freitas (2007), essa área temática dos estudos organizacionais tomou emprestado a sua lógica fundamental e alguns de seus importantes conceitos da antropologia cultural.

Os estudos sobre cultura organizacional tiveram maior produção na década de 80 e tornaram-se populares, porém, foi uma temática que continuou a ser relevante tanto na década de 90, quanto nos anos 2000, momentos marcados por mudanças, como: inserção de novos modelos de gestão e reestruturação de empresas a partir de fusões e aquisições.

Ao tratar a cultura como uma variável, estudiosos buscam respostas para problemas gerenciais. Segundo Smircich *apud* Freitas (2007) existem conteúdos mais freqüentes das correntes culturais nos estudos organizacionais, por exemplo,

estudos que dizem respeito à administração comparativa e o papel das culturas nacionais, à cultura corporativa que tem como implícita a adaptabilidade organizacional, à cognição organizacional que trata dos conhecimentos e aprendizagem compartilhados, entre outros.

Verifica-se, a partir daí, que se trata de tema complexo, o qual possui diferentes correntes. Sendo assim, alguns desses conceitos encontrados na literatura sobre o tema Cultura Organizacional são apresentados a seguir.

Na proposta de um conceito sobre o tema, Fleury & Fischer (1996, p. 22) apontam que cultura organizacional consiste em

“um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Essa definição das autoras baseou-se em parte em Schein (2001), o qual é definido por Lima (1997) como um dos autores mais recorrentemente citados em termos de cultura organizacional e, também, citado por Freitas (2007) como o autor responsável por conceber um dos mais ricos conceitos sobre cultura organizacional, tido, dessa forma, como o autor mais referenciado nos estudos desse objeto. Sendo assim, para Schein (2009) cultura organizacional é

“um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”. (SCHEIN, 2009, p.16)

Lima (1997, p. 29) vai além e incorpora em seu conceito a questão da comunicação, tida para o autor como elemento essencial para a interação e a socialização, dessa forma, para o autor cultura organizacional é concebida como

“um padrão comportamental de interações entre os conjuntos de elementos psicológicos, estruturais e simbólicos de grupos sociais, dirigido pelos objetivos coletivos e compartilhado por seus membros que, a partir de suas

experiências, num contexto comunicativo, conformam um sistema próprio de significados, criando um conjunto de características próprias capazes de diferenciar o grupo dos demais”.

Seguindo as abordagens já apresentadas, Schermerhorn, Jr., John R. (1999) concebem cultura organizacional como um sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros e Belasco *apud* Lima (1997) define cultura como a soma total de todos os padrões de comportamento teórico (e real) das pessoas; uma maneira de fazer as coisas, governando, praticamente, todos os aspectos do trabalho, como por exemplo, a duração dos intervalos para cafezinho.

A cultura organizacional, portanto, funciona como um padrão coletivo que identifica as maneiras de perceber, pensar, sentir e agir de grupos, os quais constroem significados partilhados pelo conjunto de pessoas que a eles pertencem; serve como aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso. Sendo assim, à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver determinada atividade, esse grupo inicia a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura (Pires e Macêdo, 2006).

A força de uma cultura está em legitimar as crenças e valores compartilhados entre os membros de uma organização (Mitzberg *apud* Pires e Macêdo, 2006), dessa forma, a cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, que assim, produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Por fim, Freitas (2006, p.97) define cultura organizacional

“primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam na forma de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade de reconhecimento para seus membros”.

A partir do exposto, tem-se que a cultura organizacional é um importante fenômeno a ser estudado para se compreender o modo de “viver” da organização, no entanto, para se estudá-la, torna-se necessário compreender os elementos que a compõem.

2.1.1 Dimensões da Cultura Organizacional

É importante identificar os elementos da cultura organizacional para reconhecê-la. Esses elementos fornecem uma mensagem para os membros da organização a respeito do que é considerado como importante na organização. Como um elemento da cultura organizacional de um órgão, Freitas (2007) identifica os valores como “representantes da filosofia da organização para atingir o sucesso”, e “guias para o comportamento organizacional do dia-a-dia”. Segundo Deal e Kennedy *apud* Freitas (2007), os valores influem no desenho formal da organização, indicam quais categorias profissionais são as mais respeitadas, em que áreas estão alocados os cargos de maiores salários e quem ascende mais rapidamente na empresa.

De acordo com Schermerhorn, Jr., John R. (1998), valores compartilhados ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas e importantes; para eles, no dia-a-dia, formam-se valores importantes no momento em que soluções são encontradas para determinados problemas. Segundo os autores, dependendo da intensidade do sistema de valores compartilhados na organização, as mudanças podem encontrar resistências.

Considerados como elementos da cultura organizacional, crenças e pressupostos são tratados como uma verdade que não é questionada. Segundo Schein (2001), a essência da cultura são as certezas aprendidas em conjunto, que são compartilhadas e tidas como corretas à medida que a organização continua a ter sucesso.

Freitas (2007) exemplifica alguns pressupostos, tais como “o principal compromisso de uma empresa é com os seus acionistas”, “a missão da medicina é salvar vidas” e “é na escola que se aprende”. A partir disso, segundo Lima (1997), os pressupostos decorrem de um valor mais arraigado e menos passível de discussão.

Os ritos e rituais são outros elementos da cultura, que, segundo Freitas (1999), são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Para Fleury & Fischer (1996), ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: gestos, linguagem e comportamentos ritualizados. Trice e Beyer *apud* Lima (1997) identificam tipos de rituais comuns: os rituais de passagem, rituais de degradação, rituais de reforço, rituais de renovação, rituais de

redução de conflitos. Freitas (2006) exemplifica que o rito de passagem pode ser visualizado quando um membro ingressa na organização e deixa a condição de estranho para se tornar integrante do grupo, consiste em um rito que sinaliza aos novatos as crenças que baseiam as normas; como rito de degradação, tem-se, por exemplo, o processo da demissão, trata-se de um rito que reafirma a importância e o valor das regras envolvidas; os de reforço celebram publicamente resultados positivos, enfatizando o valor social da observância das regras; os rituais de renovação reafirmam as providências administrativas acerca de problemas organizacionais e, por fim, os rituais de redução de conflitos são criados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas.

De acordo com Freitas (2007), as sagas e heróis compreendem um outro elemento da cultura organizacional, sendo que as sagas são compreendidas como narrativas heróicas que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como foram vencidos. A autora explica que uma das funções desse elemento é despertar o orgulho nos membros da organização por fazer parte desta, já os heróis são definidos por ela como parte integrante das sagas e demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível. No entanto, devido à alta rotatividade de líderes da alta administração das organizações, esse elemento da cultura ficou comprometido, pois se tornou difícil atribuir a um líder que pode ser substituído facilmente, o sucesso da empresa. Segundo Lima (1997), os heróis personificam os valores e condensam a força da organização.

As histórias, como elemento da cultura, são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional (Freitas, 2007). Segundo a autora, as histórias exercem papel relevante na divulgação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura e têm um forte conteúdo simbólico, pois simbolizam uma orientação e os valores que unificam os participantes de várias unidades organizacionais. Para Belasco *apud* Lima (1997), histórias "*cimentam*" a cultura, porque fazem a ligação entre os fatos e as pessoas que não os presenciaram, retratando os objetivos da organização. Os tabus são aspectos que irrigam a vida grupal (Freitas, 2007). É um termo silenciado, que engloba temas que causam constrangimentos; erros e segredos.

Por fim, as normas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais (Freitas, 2007). Segundo a autora, toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que influenciam os membros dessa coletividade; as normas são o comportamento esperado, aceito, ou apoiado pelo grupo, esteja ele explícito formalmente ou não. Fluem pelos sistemas de comunicação formais, como por exemplo, as intranets. Pelas intranets as organizações informam, comunicam e atualizam os padrões comportamentais e as formas de interação dos indivíduos.

2.1.2 Modelo de Schein (2001)

Para o autor, não se pode simplificar o termo cultura dizendo que é o “modo como fazemos as coisas aqui”. Segundo ele, os ritos e rituais, o clima, o sistema de prêmios e os valores básicos são manifestação da cultura, mas nenhum é cultura no nível que ela importa. Para Schein (2001), a cultura existe em vários níveis, os quais devem ser compreendidos e administrados. O nível um, dos artefatos, refere-se ao que se vê, ouve, sente enquanto esta numa organização; refere-se à arquitetura, decoração e o clima, como as pessoas se comportam entre si. São estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar). Já o nível dois, dos valores casados, refere-se a estratégias, objetivos, filosofias (justificativas adotadas). O nível três, por fim, é o nível das certezas básicas fundamentais, engloba o inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos.

No nível dos artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato, entretanto, quem observa não é capaz de compreender o porquê de os membros da organização se comportarem do modo que o fazem, para isso, deve-se conversar com membros da empresa e fazer perguntas sobre as coisas que observa e sente. Essa atitude leva o observador a outro nível da cultura.

O nível dois: valores casados. Pode-se chegar a conclusões sobre esse nível da cultura quando perguntas sobre as coisas que a organização valoriza são respondidas. Os respondentes seriam os “informantes”, membros da organização, segundo Schein. No entanto, para compreender a cultura, é preciso decifrar o que está acontecendo em um nível mais profundo.

O nível três, o das certezas tácitas compartilhadas, refere-se a um nível mais profundo, é o pensar nessas organizações do ponto de vista histórico, quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida. O autor exemplifica: se as ações em trabalho em equipe com o passar do tempo resultam em bons resultados, funcionários que pensam como a empresa são atraídos e o sucesso continua. A crença e valores, gradualmente, acabam sendo compartilhados e tidos como corretos, tornando-se certezas tácitas.

Para Schein (2001), a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso.

Portanto, para este autor, a cultura é estável e difícil de mudar, pois representa o aprendizado acumulado de um grupo, as formas de pensar, de sentir e perceber o que fizeram o sucesso do grupo. As partes importantes da cultura são essencialmente invisíveis. A cultura no nível mais profundo pode ser vista como os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos. Segundo ele, não existe cultura melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite, por esse motivo, Schein (2001) destaca que

“argumentos gerais como os que lemos na literatura popular - sobre se tornar uma empresa baseada em trabalho em equipe, ou criar uma organização de aprendizado, ou delegar poderes aos funcionários - são todos inválidos, a menos que mostrem como as certezas básicas nas quais esses “novos valores” se baseiam e se adaptam ao ambiente no qual a organização tem que operar”.

2.1.3 Modelo de Fleury e Fischer (1996)

As autoras desenvolveram uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização, desse modo, faz-se necessário analisar aspectos como: histórico das organizações, processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação.

Para elas, identificar o momento da criação de uma organização significa compreender a natureza da organização, as suas metas e objetivos; o fundador, por definir o projeto da organização, detém poder para tecer elementos simbólicos nesta. Como meio de desvendar a cultura, as autoras também citam a investigação de incidentes críticos pelos quais a organização passou (fracassos, crises, expansões), segundo as autoras, nesse momento o tecido simbólico se revela mais facilmente, pois valores importantes emergem com maior nitidez.

O processo de socialização de novos membros é outro fator importante para a identificação da cultura, citado pelas autoras, pois no momento de integração do indivíduo à organização, valores e comportamentos são transmitidos e incorporados aos novos membros. Para elas, os rituais de socialização são responsáveis por incluir indivíduos no grupo, bem como, por delimitar o processo de exclusão dos demais.

As políticas de recursos humanos desempenham papel importante na construção da identidade da organização. Segundo as autoras, quando se analisa as políticas de recursos humanos de uma organização, é possível decifrar e interpretar os padrões culturais de tal organização. Além disso, outro fator apontado, como meio de se desvendar a cultura organizacional, refere-se ao processo de comunicação, que constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Para as autoras, é importante identificar tanto os meios formais orais (telefonemas, reuniões) e escritos (jornais, memorandos), quanto os meios informais.

A organização do processo de trabalho: identificação de componentes tecnológicos e componentes sociais, o que possibilita a identificação de categorias presentes na relação de trabalho, como por exemplo, o mapeamento das relações de poder. Segundo Fleury & Fischer (1996), para se questionar como os elementos simbólicos instrumentalizam relações de poder é preciso compreender as relações entre os agentes, no processo de trabalho.

As técnicas de investigação de fenômenos culturais nas organizações, segundo as autoras, variam. Há estudos do tipo diagnóstico de clima e cultura organizacional que seguem técnicas de levantamento de opinião, pesquisas de ênfase quantitativa, bem como, há outras linhas de estudo sobre cultura que possuem um enfoque mais

qualitativo. Segundo as autoras, poucos autores advogam o uso de métodos quantitativos para se desvendar a cultura de uma organização.

2.1.4 Pesquisas Teóricas e Empíricas sobre Cultura Organizacional em Órgãos Públicos

Há, na literatura, uma pluralidade conceitual nas definições de cultura organizacional, que permite hipotetizar-se o porquê dos estudos que consideram essa temática serem significativamente diferentes e diversificados quanto à conceitualização de cultura, quanto à metodologia de investigação e quanto à abrangência que esses estudos buscam atingir (Coelho Júnior, Borges-Andrade, 2004). Nesta Seção são apresentados alguns estudos teóricos e empíricos realizados em organizações públicas no Brasil que tratam do tema cultura organizacional e que, no entanto, apresentam o tema relacionando-o a diferentes variáveis antecedentes. Essa relação entre cultura e outras variáveis é explicada por Schein (2001), segundo o qual a avaliação da cultura tem pouco valor a não ser que esteja relacionada a algum problema ou questão organizacional, dessa forma, quando se tem um propósito ou um problema a ser resolvido, a determinação do impacto que a cultura organizacional pode causar neste torna-se necessária. Os estudos aqui relacionados foram localizados em bases de dados que reúnem artigos publicados em revistas brasileiras de administração e psicologia.

Como critério para seleção de tais trabalhos, levou-se em consideração o tipo de organização pesquisada, no caso, organizações públicas, independente do período da publicação, para fins de enriquecimento deste trabalho.

2.1.4.1 Estudos teóricos sobre Cultura

O estudo realizado por Pires e Macêdo (2006) tem como objetivo apresentar conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão de aspectos e traços relacionados à cultura organizacional de organizações públicas no Brasil. Para os autores cultura é uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional, sendo entendida como um conjunto complexo e multidimensional de

tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais, tratando-se de um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, que, aprendidos e partilhados por uma pluralidade de pessoas, passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Segundo os autores, as organizações brasileiras possuem características peculiares em relação a organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior. Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações.

Os autores apresentam abordagens em cultura organizacional, tais como Fleury (1989) e Schein (1985). Após isso, fazem algumas considerações sobre o histórico das organizações públicas brasileiras, de 1930, Estado Patrimonialista, até a promulgação da Constituição de 1988, momento marcado por inúmeros desafios. Destes, destaca-se a instalação de sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao país o uso efetivo de seus recursos.

Diante desse histórico, os autores concluem que a história da administração pública brasileira é uma luta entre duas forças: burocracia formalista e correntes modernizantes da burocracia. De um lado, tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Segundo os autores, essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de constantes mudanças.

Portanto, para Pires e Macêdo (2006), entre as demandas das organizações públicas, a principal que todos devem considerar é a tentativa de transformação da cultura imposta a elas desde o princípio da criação do serviço público. Guimarães *apud* Lima e Macêdo (2006) afirma que

“no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Para o autor, essa transformação só será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

No estudo apresentado, as organizações públicas são descritas como possuidoras das características básicas das demais organizações, porém, acrescidas de algumas especificidades, tais como: apego a regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder. Especificidades estas que tornam-se importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação de valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Por fim, os autores destacam que as conclusões do estudo não se aplicam necessariamente a todas as organizações públicas no Brasil, o que se buscou foi levantar traços sobre a representação que se relaciona a organizações públicas “em geral”. A partir disso, e como resultado do estudo tem-se que o desenho organizacional público possui níveis hierárquicos múltiplos, essa estrutura mostra um paternalismo que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. As estruturas são estáveis, resistem a mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologias. Para os autores “a cultura da interferência política e administrativa vigente pode ser caracterizada como predominantemente regida por um governo de poucas pessoas e patrimonialista, e também, burocrática e corporativa”.

O segundo estudo teórico citado neste trabalho tem como objetivo discorrer sobre os conceitos de cultura e clima organizacional com o intuito de enfatizar a relevância destes, como condição para uma intervenção organizacional contextualizada e capaz de promover mudanças organizacionais consistentes, apresentado por Lima e Albano (2002).

Os autores fazem a delimitação dos temas cultura e clima organizacional, estabelecendo as diferenças entre eles, explicam que a cultura nacional brasileira é um fator de grande influência em cada organização, tratam de aspectos importantes para realização de pesquisa de clima e cultura organizacional, aspectos estes capazes de promover mudanças significativas na organização e, por fim, abordam a possibilidade de se modificar paradigmas culturais.

Segundo os autores, o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional. Dessa forma, para que se possa compreender e intervir melhor em uma organização se faz necessário investigar e estudar a sua cultura e clima organizacional considerando o contexto histórico e cultural em que ela está inserida.

Tendo em vista que as organizações estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural e apresentam características únicas, torna-se necessário identificar fatores que as tornam diferentes umas das outras, para isso, os autores identificam algumas variáveis, como, modelo de gestão, tipo de liderança, comprometimento dos colaboradores e subcultura local com suas crenças e tabus; fatores estes que são responsáveis por constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Para analisar e intervir em uma organização se faz necessário englobar todos os componentes organizacionais, percebendo aspectos como, ritos e símbolos presentes nas relações, tipos de comunicação adotados, filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, entre outros destacados pelos autores.

Ao tratarem sobre clima organizacional, os autores enfatizam que esse tema tem sua primeira origem dentre os valores e tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxe para a organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança. Para eles, o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais.

Ao abordarem a influência da cultura nacional nas organizações, os autores destacam que a influência da cultura nacional brasileira pode se dar de forma diferente na cultura de cada organização e que ao propor mudanças em uma organização é imprescindível conhecer os traços da cultura nacional. Dessa forma, somente com o conhecimento de tais traços culturais é possível fazer uma adaptação dos modelos de gestão importados às organizações brasileiras.

Segundo o estudo, não é fácil pesquisar e analisar clima e cultura organizacional, sendo, portanto, necessário, conhecimento para realização da pesquisa e

reconhecimento da gerência e dos colaboradores da importância de tal pesquisa. Para eles, as mudanças culturais e organizacionais dependem basicamente da mudança de paradigmas e a conclusão do estudo é que refletir sobre clima e cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. Diante disso, têm como certo que é inviável adotar um modelo de gestão, medidas em relação às políticas de recursos humanos ou promover qualquer mudança organizacional, se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão se essa premissa não for considerada.

2.1.4.2 Estudos Empíricos sobre Cultura

O estudo de Silva e Fadul (2010) objetivou analisar a produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, no período de 1997 a 2007. Os periódicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foram brasileiros e os autores focaram-se em aspectos relativos à continuidade da pesquisa e cultura organizacional em organizações públicas, características das pesquisas, métodos utilizados, instrumentos de medida, modelo de tratamento dos dados, teorias de base, vertente teórica e alinhamento dos pesquisadores com o tema analisado.

O estudo inicia com a discussão dos principais conceitos de cultura organizacional, contextualiza a trajetória de formação da administração pública brasileira e explicita a metodologia adotada - quantitativa, de caráter exploratório. Os dados obtidos a partir da análise dos periódicos foram tratados pelo método da estatística descritiva e os autores chegaram às conclusões de que a produção acadêmica sobre o tema no período de 11 anos é muito baixa, tendo sido encontrados 47 artigos apenas. O número de autores envolvidos diretamente nesta área de pesquisa não passa de 15.

Os autores concluem que os estudos concentram-se em poucos Estados brasileiros e que a região norte não possui trabalho algum sobre o tema. Segundo eles, há necessidade de constituição de redes mais amplas dentro da comunidade científica como forma de apreender, de maneira mais adequada, a lógica da cultura organizacional dentro do setor público, além disso, afirmam que há poucos estudos teóricos sobre o tema, poucos estudos realizados com profundidade, pouca preocupação com o rigor do método científico, dificuldade sistemática de articulação do referencial teórico e generalização rápida de achados a partir de uma só

pesquisa realizada por meio de um único estudo de caso, utilizando amostras limitadas e eventualmente tendenciosas.

Por fim, os autores fazem um convite à reflexão para a comunidade acadêmica, para que se possa construir uma comunidade científica em torno de estudos de cultura organizacional voltada para o setor público.

O segundo estudo empírico apresentado neste trabalho tem como título “Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático”, de Saraiva (2002), o qual teve como objetivo descobrir as manifestações da cultura organizacional em uma organização de caráter público, destacando as relações existentes entre a cultura da organização e as normas burocráticas. A pesquisa caracterizou-se por ser qualitativa; 30 entrevistas em profundidade com funcionários de uma universidade pública foram realizadas para identificar os principais aspectos do trabalho. O autor inicia o estudo apresentando um suporte teórico sobre burocracia no setor público, depois apresenta características sobre a nova administração pública, baseada no foco no cidadão, explicando que concentrar o foco no cidadão é processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos, ou seja, envolve a cultura da organização. Após isso, apresenta o tema cultura organizacional, destacando que as tentativas de mudança em padrões culturais podem encontrar obstáculos, sendo necessário agir diretamente sobre os pressupostos básicos da organização e suas relações de poder, o que provoca resistências. Como procedimentos metodológicos optou-se pela técnica do estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e a análise destas resultou em sete blocos temáticos compostos por variáveis, resultantes dos pontos mais significativos das entrevistas: burocracia e serviço público, inovação organizacional, papel social da organização pública, cumprimento de normas *versus* flexibilidade funcional, valorização do funcionário público e controle organizacional.

As conclusões do estudo, segundo o autor, não podem ser generalizadas, uma vez que restringem a sua aplicabilidade a um contexto particular. Como principais resultados, tem-se que a forma como a burocracia pública dispõe e aloca seus recursos influencia tanto seu desempenho quanto a sua cultura; percebe-se uma mão-de-obra politizada e em geral desmotivada com as sucessivas ações do governo no sentido de desestruturar a imagem do servidor; há um temor generalizado do novo, diverso do estabelecido nos manuais; a existência da

burocracia como fator de racionalidade é predominante na organização analisada; os servidores concordam que uma mudança na maneira de realizar o trabalho faz-se necessária, entretanto, deixam claro que tal mudança não pode ser feita de forma radical e os servidores demonstram receio de trabalhar em um contexto flexível e sem a presença do manual.

Por fim, Coelho Junior (2003) analisou a influência da cultura de uma organização no processo de implementação de novo modelo de gestão e, também, descreveu as percepções dos empregados sobre transformações na cultura vigente, mostrando suas crenças e percepções compartilhadas sobre o processo de mudança. O autor partiu do pressuposto de que, conhecendo-se o impacto cultural de desejadas mudanças estratégicas, poder-se-ia obter melhores instrumentos para a implementação de mudanças nas estruturas organizacionais como um todo e com a adoção da gestão estratégica a empresa deveria criar e adaptar uma cultura de transição em relação à cultura organizacional vigente.

Como método para a coleta de dados, realizou-se 15 (quinze) entrevistas com gerentes de objetivos-estratégicos, empregados recém-contratados e, empregados com mais tempo de empresa. Utilizou-se um questionário qualitativo, previamente elaborado, fundamentado na técnica da entrevista semi-estruturada. A interpretação dos resultados fundamentou-se em técnicas de análise de conteúdo (temática e categorial). Os resultados do estudo foram divididos em duas seções, uma para abordar os resultados relacionados à percepção da cultura da empresa e outra para abordar as crenças e percepções sobre a gestão estratégica. Entre os principais resultados encontrados na percepção da cultura da empresa, tem-se que os elementos da estrutura organizacional possibilitam alcançar uma congruência interna, há coordenação entre as tarefas; respeito à estrutura hierárquica; individualismo como típica maneira de se executar o trabalho; pouca participação dos empregados no todo organizacional; quanto à estrutura administrativa: há dificuldade para se valorizar a criatividade e iniciativa dos empregados; setores funcionam independentes um do outro; há minuciosa divisão do trabalho; padronização dos métodos e procedimentos, entre outros.

Um dos aspectos marcantes da cultura organizacional estudada refere-se ao comprometimento dos empregados com a organização, devido à responsabilidade observada no cumprimento das metas e objetivos; há um orgulho em se trabalhar na

empresa. Quanto às crenças e às percepções sobre a gestão estratégica, o estudo demonstra que poucas características culturais da empresa alteraram-se em virtude da implementação da gestão estratégica. Entre as razões principais para a não-efetivação do novo modelo de gestão, encontram-se: pouco comprometimento dos empregados e chefias no processo, ausência de programas de treinamentos específicos e falhas na comunicação. Por fim, o autor ressalta que o desconhecimento da gestão estratégica e o despreparo de alguns dirigentes em lidar com o modelo poderiam dificultar a sua implementação; a cultura estabelecida é forte e arraigada nos empregados, sendo que há uma tendência em abolir o novo. Conclui-se que o modelo de gestão estratégica precisa ser melhor delimitado quanto às suas propostas e quanto à área de abrangência das mesmas; que transformações significativas na cultura não foram constatadas, o que seria consequência da implementação da gestão estratégica. Nota-se pouca importância dada pelos dirigentes à cultura da organização, que, segundo o autor, é fator potente de impedimento a novas perspectivas de gestão.

Diante dos estudos abordados nesta Seção, nota-se que o tema cultura organizacional é um importante aspecto da análise organizacional, que pode ser útil para a compreensão do comportamento de uma organização. A seguir, apresenta-se o referencial teórico sobre gestão do desempenho.

2.2 Gestão do Desempenho

O conceito de gestão do desempenho enfatiza a ideia de que o desempenho humano envolve planejamento, acompanhamento e avaliação (Fetzner, Oltramari e Olea, 2010). Trata-se de um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001). Dessa forma, a gestão do desempenho compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização (Odelius e Santos, 2007). Odelius (2010) especifica as três etapas que compõem a gestão de desempenho de forma detalhada:

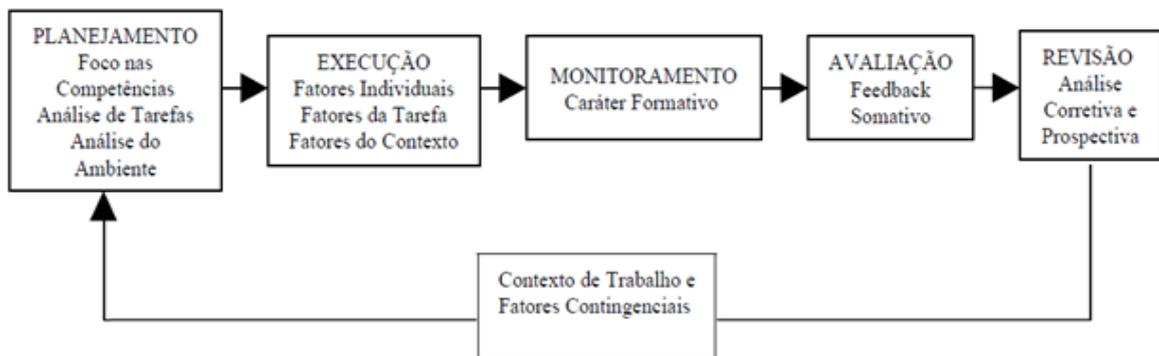
- 1) Planejamento e identificação dos resultados e desempenhos a serem alcançados,

os quais devem estar diretamente associados à definição de objetivos, metas e missões organizacionais;

- 2) O Acompanhamento implica em utilizar sistemas de avaliação de desempenho, visando comparar o que foi planejado com o que realmente foi obtido;
- 3) O diagnóstico permite estabelecer planos de ação que deverão assegurar a superação das dificuldades encontradas ou ainda melhor aproveitar os aspectos que alavancaram os resultados.

Para Coelho Junior (2010), a gestão visa direcionar o desempenho tanto do colaborador quanto do próprio gestor no sentido de alavancar resultados de ambos a partir de ações de reflexão crítica e, conseqüentemente, maximizar a *performance* interna e externa da organização. Segundo o autor, a gestão do desempenho pode ser dividida nas seguintes etapas.

Figura 1 - Etapas da Gestão do Desempenho



Fonte: Coelho Junior (2010).

Para o autor, o papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão, de forma mais destacada no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados. Além disso, destaca que os efeitos do contexto de trabalho sobre os indivíduos devem ser considerados em cada uma das etapas, pois podem influenciar os resultados dos trabalhos desenvolvidos.

A etapa do planejamento tem como elemento crucial a definição de metas e indicadores. Nessa etapa espera-se que subordinados e chefias planejem juntos o desempenho, assim, espera-se que as chefias se comprometam com a consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que são de sua responsabilidade. Na fase da execução, espera-se que as competências do

indivíduo sejam expressas de forma efetiva, gerando resultados que agreguem valor ao seu papel ocupacional. A etapa de monitoramento ocorre concomitantemente à etapa de execução; o superior deve desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo sob sua supervisão faz.

Após essa etapa, a avaliação de desempenho é iniciada. Segundo Pontes *apud* Branco (2005), a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. Essa fase da gestão do desempenho consiste na atribuição de um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo (Coelho Junior, 2010). O resultado dessa fase deve servir de insumo à etapa seguinte, de revisão, assim, espera-se que chefias e subordinados discutam, por meio de *feedback*, os resultados da avaliação, valorizando-se os aspectos positivos da avaliação e detectando as possíveis lacunas de desempenho que possam existir. Por fim, a fase da revisão consiste na elaboração de um novo planejamento do desempenho, nessa etapa, metas e objetivos de trabalho devem ser revistos considerando-se os resultados da avaliação obtidos pelo indivíduo.

Outro modelo de gestão do desempenho é descrito por Guimarães, Nader e Ramagem *apud* Brandão e Guimarães (2001). Segundo os autores, um sistema de gestão de desempenho pode ser dividido em diferentes níveis (corporativo, funcional, grupal e individual). O nível corporativo tem a sustentabilidade da organização como resultado esperado e engloba a missão, visão e objetivos macros desta. O nível funcional engloba os objetivos e as metas de cada unidade da empresa, visando à eficácia da organização. No nível grupal, a avaliação focaliza os processos de trabalho das equipes e, por fim, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo.

Diante do exposto, tem-se que 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 (Brandão e Guimarães, 2001).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma relação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. É uma das fases da gestão do desempenho que, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), serve a vários propósitos, que beneficiam tanto a organização quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado.

Entre os objetivos que essa ferramenta pode alcançar, encontram-se: oferecer aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com a sua chefia, o desempenho e os padrões de desempenho; fornecer às chefias um meio de identificar os pontos fortes e fracos de um funcionário e possibilitar o aprimoramento do desempenho do funcionário, através de programas específicos de desenvolvimento. Segundo Lucena (1992), o objeto da avaliação são os resultados produzidos pelo desempenho, que foram negociados e firmados antes, através de Padrões de Desempenho e que são confrontados com os resultados realmente apresentados.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) um modelo de avaliação do desempenho deve oferecer benefícios para todos os usuários. Às chefias, deve fornecer informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade; aos demais, deve fornecer condições à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e à melhoria dos níveis de eficácia no trabalho durante todo o processo de acompanhamento e auto-avaliação.

Segundo Coelho Junior (2010) a avaliação refere-se a

“um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais, focado na apreciação de resultados, na definição de objetivos e metas e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional por meio do exercício da realimentação sistemática e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho”.

Para Bergamini (1973) *apud* Araújo (2011), o grande objetivo da avaliação é proporcionar ao avaliado o conhecimento das características que foram observadas, relatando os pontos fortes e os que precisam ser melhorados e essa ação detém a

maior parte dos benefícios que um programa de avaliação do desempenho pode trazer. Segundo Odellius (2000), a avaliação de desempenho consiste em um conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas, como, desenvolvimento de pessoas, movimentação, alocação, entre outros.

Para Lucena (1992) a gestão de desempenho objetiva o gerenciamento contínuo do desempenho e serve como uma ferramenta de gestão das pessoas. A organização, ao atuar proativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as suas causas, estará indo além de apenas confrontar um resultado atingido com o desempenho que foi estabelecido para ser alcançado.

O método proposto pela autora possui características como: continuidade, periodicidade, flexibilidade e individualidade. A continuidade indica que existirá uma avaliação periódica dos resultados apresentados, o que possibilitará à gerência conhecer a qualquer momento se o desempenho está sendo orientado para as objetivos traçados. A periodicidade refere-se aos prazos para análise dos trabalhos em andamento ou concluídos. Consiste em encontros formais que visam a dar e receber *feedback*. A flexibilidade do método refere-se a sua adaptabilidade às peculiaridades de cada unidade organizacional e às especificidades de trabalho de cada empregado. Cada indivíduo será avaliado tendo como parâmetro as suas atividades e tarefas. A individualidade sugere que os empregados não serão avaliados sob parâmetros padronizados de fatores comuns pré-estabelecidos no instrumento de avaliação e sim, em relação às metas individuais.

A partir dessas características, a autora expõe as cinco fases do processo de avaliação de desempenho proposto, as quais interagem com as fases subseqüentes: negociação do desempenho, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho, avaliação do desempenho e comprometimento.

A primeira fase do modelo consiste na negociação do desempenho, momento em que a chefia e o subordinado vão negociar o desempenho, com o estabelecimento de indicadores de desempenho para medir ou avaliar a produtividade e os resultados alcançados. Essas metas especificadas devem partir dos objetivos da organização definidos para a unidade respectiva e o período mais adequado para

sua realização consiste no período em que a organização elabora o planejamento estratégico (metas globais).

A segunda fase do modelo “Análise da capacitação profissional” está orientada para o reconhecimento e fortalecimento das qualidades do empregado, promoção de meios de desenvolvimento do funcionário e negociação de metas de acordo com as possibilidades do empregado. A fase “Acompanhamento do desempenho” consiste na realização de reuniões periódicas entre chefia e subordinado para análise do andamento dos trabalhos e dos resultados obtidos. Nessa fase, a chefia deverá possuir habilidades como: comunicação, relacionamento interpessoal e liderança. As reuniões de acompanhamento abrem espaço para o empregado se manifestar, devido a isso, as chefias devem possuir a capacidade de saber ouvir para que a reunião não resulte em conflitos e inibições. Essa fase do processo procura orientar o exercício da realização de reuniões de acompanhamento, definindo, assim, prazos máximos para suas realizações. Após as reuniões, sugere-se anotações para que essas possam subsidiar a avaliação de desempenho.

A fase da “avaliação do desempenho” consiste em uma conclusão de todo o processo que se desenvolveu durante o ciclo determinado para o seu funcionamento. Nesse momento o avaliador dispõe de dados objetivos para dar o seu parecer final. A última fase do método proposto por Lucena (1992) consiste em “Comprometimento”, que é o resultado da aceitação em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

Diante do exposto, o método busca integrar a função gerencial em duas dimensões: a gerência do trabalho e a gerência de pessoas, produzindo resultados, tais como: dimensionamento claro do que deve ser avaliado (metas), orientação para resultados, desenvolvimento do relacionamento profissional, conhecimento específico do que é esperado de cada um, redução das áreas de conflito e estímulo à motivação.

2.2.1 Limitações da Avaliação de Desempenho

Segundo Lucena (1992) a interioridade do indivíduo, com seus valores ou crenças, preconceitos e mitos, compõem um conjunto de forças que clarificam ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações. Dessa forma, verifica-se a complexidade e dificuldade de se equacionar com coerência e efetividade a utilização prática do ato de avaliar.

Além da complexidade do ato de avaliar um indivíduo, Ribeiro (2000) identificou problemas citados por seus pesquisados acerca da avaliação de desempenho, assim, dentre os problemas citados, destacam-se: existência de um efeito negativo da distribuição forçada de resultados da avaliação; falta de justiça; peso da parcela variável (gratificação) no total da remuneração – à época da pesquisa representava cerca de 70% da remuneração; falta de *feedback* e despreparo dos avaliadores.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) existem razões principais para falhas nas avaliações de desempenho: gerentes sentem que pouco ou nenhum benefício decorrerá do tempo e da energia empregados no processo; não gostam da confrontação face a face nas entrevistas de avaliação; não são favoráveis a fornecer *feedback* de avaliação e o papel de julgamento da avaliação entra em conflito com o de ajudar o desenvolvimento dos funcionários.

Diante do exposto, observa-se que a gestão do desempenho, quando bem implementada, deve fornecer subsídios para que gerentes tenham informações a respeito do desempenho de um funcionário, que os padrões de desempenho estejam bem definidos e que os recursos fornecidos sejam suficientes para recompensar o desempenho. Além disso, os gerentes devem ser envolvidos no processo de forma a fornecer *feedback* ao funcionário, usar a honestidade, discutir aspectos positivos do desempenho e não apenas os negativos e utilizar linguagem clara, ou seja, o gerente deve possuir habilidade para fazer a avaliação.

Entre os equívocos presentes em sistemas de avaliação de desempenho, Lucena (1992) identifica cinco: definição inadequada de objetivos, não comprometimento da alta administração, despreparo gerencial para administrar pessoas, retorno dos resultados da avaliação de desempenho, desempenho e mérito e “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho”. Segundo a autora, os objetivos da avaliação de

desempenho terão que expressar com clareza o seu significado para a empresa e a sua utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho e não devem funcionar como uma ferramenta apenas para satisfazer a área de Recursos Humanos. Para ela o “Não comprometimento da Alta Administração” não é conseqüência direta do modelo de avaliação e sim resultado de um não comprometimento da alta administração com a área de pessoal das empresas. Para solucionar esse problema, sugere-se que os profissionais de Recursos Humanos invistam no desenvolvimento de suas competências a fim de criar oportunidades para influir na cultura organizacional e, assim, de aproximar-se da alta administração.

O despreparo gerencial para administrar pessoas é um equívoco que pode ser solucionado ao se criar uma postura gerencial. Segundo a autora, os estilos gerenciais e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada. Esse equívoco decorre do não conhecimento da gerência em administrar pessoas, o que resulta na ausência de condições para a gestão do desempenho. Além desse problema identificado nos sistemas de avaliação de desempenho, o “Retorno dos Resultados da Avaliação de Desempenho” é outro fator que deve ser analisado. Segundo a autora, erros ocorrem devido a não continuidade do processo, à estagnação da análise dos resultados, recomendações não atendidas no final do ciclo, entre outros, para ela, o desempenho deve ser objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios à área de Recursos Humanos.

Quanto ao mérito, Lucena (1992) argumenta que a política de mérito tradicional, baseada nos planos de cargos e salários, não condiz com o novo ambiente em que as organizações operam, ambiente este que não combina com estruturas salariais rígidas, padronizadas e hierarquizadas, para ela, enquanto prevalecer a estratégia de mobilização das pessoas nas faixas salariais, a avaliação de desempenho sempre será colocada como o mecanismo que apoiará essa mobilização. Corroborando com esse argumento, Andreassi *apud* Lotta (2002) afirma que “se deve ter cuidado para que a avaliação não esteja intimamente atrelada às recompensas salariais, pois isso muitas vezes compromete a viabilidade do sistema”. Outro equívoco apontado por Lucena (1992), refere-se ao “Dia Nacional

da Avaliação do Desempenho”: dia da devolução dos formulários de avaliação de desempenho. Esse costume, conforme a autora, resulta em avaliações realizadas sem parâmetros, forçando o avaliador a emitir um julgamento sobre o empregado com base em suas percepções pessoais.

2.2.2 Estudos Empíricos sobre Avaliação de Desempenho

Um estudo realizado por Lotta (2002) comparou a avaliação de desempenho utilizada em duas prefeituras, São Paulo-Brasil e Sonthofen-Alemanha. A partir disso, a autora propôs algumas mudanças necessárias para que a avaliação de desempenho possa ser utilizada como instrumento de planejamento estratégico e modernização da administração pública. A pesquisa realizou-se por meio de experiências práticas vividas pela pesquisadora nas duas prefeituras por meio de estágios. O estágio em São Paulo teve duração de um ano, enquanto que o estágio na Alemanha durou 6 meses.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com funcionários de diversas áreas das prefeituras, inclusive com responsáveis pela avaliação de desempenho; pesquisas bibliográficas locais referentes a estudos já realizados nas prefeituras; consulta a resultados de avaliações já realizadas e estudo de legislação referente a cada município.

Os resultados mostram problemas relacionados à avaliação de desempenho nas duas prefeituras analisadas: falta de parâmetros de avaliação, as avaliações estimulam opiniões subjetivas, visto que apenas a chefia realiza a avaliação do subordinado; desvinculação da avaliação ao gerenciamento de Recursos Humanos, os resultados das avaliações são utilizados apenas para cômputo de pontuação para promoção de merecimento; cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho, há descrença no instrumento, aliada à falta de perspectivas em relação a ações para desenvolvimento dos funcionários; restrição da avaliação à política salarial, fator que restringe funções como desenvolvimento e treinamento nas prefeituras analisadas.

Além disso, a autora indica falhas nos formulários adotados e o fato de alguns funcionários não serem avaliados, o que não permite que a avaliação sirva como meio de gestão de pessoas.

A partir dos resultados da pesquisa realizada, a autora conclui que apenas duas funções são utilizadas no processo: função salarial e legislativa. Com isso, algumas mudanças são propostas: dotar a avaliação de parâmetros de comparação, vincular os resultados da avaliação à gestão de Recursos Humanos, mudar a cultura organizacional, desvincular a avaliação à política salarial, descentralizar a formulação do instrumento, obter uma avaliação que atinja todos os funcionários e, por fim, adotar novos métodos de avaliação.

Viriato (2011) objetivou em seu estudo identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual que, na percepção de avaliadores e avaliados, são determinantes para a efetividade da política de gestão de desempenho adotada no Ministério do Turismo. Os resultados indicaram que os principais problemas apontados pelos avaliados e avaliadores foram: a falta de preparo dos gerentes, o mau aproveitamento do instrumento de avaliação de desempenho e o descaso da cúpula organizacional com o atual processo de gestão de desempenho no Órgão.

2.3 Gestão do Desempenho e Cultura

Neste momento, faz-se mister discutir possíveis relações teóricas entre cultura organizacional e gestão do desempenho, tendo em vista que cultura é um fator do ambiente organizacional que pode influenciar a implementação de ferramentas de gestão nas organizações.

Segundo Lucena (1992), a cultura organizacional é um fator que impacta no desempenho. A autora sugere uma lista de questões, que ao serem respondidas e analisadas, podem fornecer subsídios para a escolha de um método de avaliação compatível com a realidade do trabalho, dotando, dessa forma, a organização de um processo de gerência do desempenho integrado à gerência da organização. Essas perguntas buscam identificar o tipo de políticas, crenças e valores referentes a pessoal que são adotados e praticados no Órgão, que tipo de percepção a

organização possui acerca da avaliação de desempenho; como os gerentes são cobrados em termos de resultados e como isto se reflete no desempenho da força de trabalho; além disso; como pode-se obter comprometimento com o processo de avaliação de desempenho de acordo com o significado e a importância que deveria ter, entre outras questões sugeridas.

A partir do exposto, verifica-se que ao se analisar fatores do ambiente organizacional que impactam no desempenho, a implementação do processo de gestão do desempenho pode ser executada de forma efetiva. Segundo Lucena (1992), existem requisitos ou condições para o desempenho humano. Entre eles, a autora cita a cultura organizacional, indicando que esta

“entra ou deslança as ações necessárias aos resultados esperados, uma vez que as atitudes e os comportamentos dos empregados são determinados pelo modo como percebem a empresa (p. 23)”.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota.

Um estudo realizado por Santos (1998) objetivou identificar o impacto da cultura organizacional no desempenho da empresa. O problema de pesquisa buscou responder a duas questões: se a força da cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e se as empresas com cultura forte podem evidenciar melhor desempenho do que aquelas com cultura fraca. O estudo envolveu a participação de 13 empresas do setor têxtil nacional e contou com a participação de 478 gerentes distribuídos em quatro regiões do Brasil: Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina e Rio de Janeiro.

Os dados sobre a cultura foram coletados por meio de questionário. O desempenho pesquisado referiu-se ao econômico-financeiro, mensurado por indicadores contábeis. Para medição da cultura organizacional utilizou-se o modelo teórico conhecido como Tipologia Cultural de Quinn (Quinn e Kimberly, 1984; Quinn e McGrath, 1985). O modelo está dividido em quatro tipos culturais: grupal, inovativo, hierárquico e racional. A cultura organizacional caracterizada pelo tipo grupal enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e a participação dos membros na tomada de decisões; o tipo inovativo caracteriza-se por pressupostos de flexibilidade e mudança; o tipo hierárquico reflete os valores e normas associados à burocracia e

o tipo cultural racional é permeado por pressupostos de realização, a ênfase é dada à crença de que as recompensas virão quanto maior for o desempenho e os resultados.

A partir da análise dos dados obtidos, os resultados do estudo empírico apontaram que a cultura esteve significativamente associada ao desempenho organizacional e que as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho. Assim, conforme Kilmann (1987) *apud* Santos (1998) a cultura organizacional é tida como um dos elementos mais importantes, por constituir certamente verdadeiro canal para a eficácia e bom desempenho da empresa.

O estudo dos autores Odelius e Santos (2007) investigou aspectos intervenientes que influenciam o processo e os resultados de sistemas de avaliação de desempenho individual utilizados em duas organizações da administração pública federal. Os dados da percepção dos servidores públicos a respeito dos aspectos que influenciam o processo foram levantados por meio de questionário elaborado para esse fim, o qual resultou da análise de entrevistas realizadas junto a 15 servidores, alguns deles, responsáveis por definir a política de recursos humanos. A análise dos dados abrangeu análise fatorial, agrupando itens em fatores, e, além disso, realizou-se análises descritiva e inferencial. Os resultados mostraram que existem quatro componentes que influenciam os sistemas de avaliação: características do sistema, atuação dos gerentes, impacto da avaliação sobre o indivíduo e cultura organizacional. Além disso, os autores concluem que aspectos culturais e os relativos à atuação de gerentes são os que mais influenciam os processos e resultados dos sistemas de avaliação de desempenho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta Seção são apresentadas as características da pesquisa realizada, sua tipificação metodológica, os instrumentos utilizados, a forma de aplicação destes, as características da organização analisada e, por fim, são descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Esse estudo busca identificar, empiricamente, fatores da cultura organizacional que dificultam ou facilitam a implementação da gestão do desempenho no Ministério da Cultura, no entanto, existem diferentes formas de se analisar a cultura de um órgão, para Schein (2001), para entender a cultura é necessária a observação sistemática e a conversa com os membros da organização, para ajudar a tornar as certezas tácitas explícitas. Além disso, as pesquisas sobre o tema adotam diferentes abordagens de análise. Coelho e Borges-Andrade (2004) afirmam que estudos na área de cultura organizacional vêm apontando que abordagens interdisciplinares, com metodologias quali-quantitativas de investigação, vêm melhor investigando o fenômeno organizacional nas organizações.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa, observacional de campo, caracterizou-se por ser descritiva. Segundo Gil (1991), esse tipo de estudo tem como objeto primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo o autor, são consideradas pesquisas descritivas aquelas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

O estudo possui corte transversal e caracteriza-se por ser quali-quantitativo. Segundo Neves (1996), os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, e combinar técnicas qualitativas e quantitativas podem reduzir os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos. Para Jick (1979) *apud* Neves (1996), a combinação de métodos quantitativos e qualitativos denomina-se “triangulação” e

“triangulação seqüenciada”, na qual os resultados de um método servem de base para o planejamento do emprego do outro método que o segue, complementando-o.

Foram obtidos dois tipos de dados, primários e secundários. Os dados primários referem-se aos que foram coletados diretamente dos servidores da organização, por meio das entrevistas e por meio de aplicação de questionário (ver Apêndice B). Já os secundários referem-se aos dados obtidos sobre o quantitativo de servidores da organização, provenientes de documentos do Órgão.

Diante disso, o método de pesquisa utilizado compreendeu o levantamento de opinião ou *survey* que, segundo Gil (1996) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Utilizou-se um roteiro qualitativo, fundamentado na técnica da entrevista semi-estruturada, e um questionário quantitativo. Quanto à abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto a servidores do Órgão. Maiores detalhes podem ser verificados na Seção 3.5. Quanto à abordagem quantitativa, aplicou-se uma pesquisa de levantamento ou *survey*, cujos procedimentos também encontram-se descritos nas Seções 3.4 e 3.5.

3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área

A pesquisa foi realizada no Ministério da Cultura (MinC), Órgão da Administração Direta, que tem como área de competência os assuntos relacionados à política nacional de cultura, à proteção do patrimônio histórico e cultural, e à delimitação das terras dos remanescentes das comunidades dos quilombos. Constitui Órgão do Poder Executivo responsável pelas letras, artes, folclore e outras formas de expressão da cultura nacional, pelo patrimônio histórico, arqueológico, artístico e cultural do Brasil.

3.2.1 Histórico do Órgão

O Ministério da Cultura foi criado em 15 de março de 1985 pelo decreto nº 91.144, antes disso, as atribuições do órgão eram do Ministério da Educação, que de 1953 a 1985 permaneceu com o nome “Ministério da Educação e Cultura (MEC)”. Cinco anos após a sua criação, em 1990, o Ministério da Cultura foi transformado em Secretaria da Cultura, diretamente vinculada à Presidência da República, situação que foi revertida pela Lei 8.490, de 19 de novembro de 1992.

Em 1999, ocorreram transformações no Ministério da Cultura, com ampliação de seus recursos e reorganização de sua estrutura, promovida pela Medida Provisória 813, de 1º de janeiro de 1995, transformada na Lei 9.649, de 27 de maio de 1998. Passados cinco anos, em 2003, o Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, aprovou a reestruturação do Ministério da Cultura, por meio do Decreto 4.805, de 12 de agosto de 2003.

Ao longo dos anos de sua existência, o Órgão teve a sua estrutura funcional remodelada por quatro vezes.

3.2.2 Missão

O Ministério da Cultura (MinC) foi criado por desdobramento do Ministério da Educação e Cultura (MEC), com a missão constitucional de ampliar o acesso da sociedade brasileira à produção cultural.

3.2.3 Quadro de Pessoal e Estrutura Organizacional

O quadro de pessoal do Ministério, atualmente, é composto por 1.448 (mil quatrocentos e quarenta e oito) servidores divididos em diferentes situações, conforme Tabela 1 apresentada a seguir:

Tabela 1 - Quadro de pessoal

Situação	Quantidade
Ativo Permanente	461
Aposentado	272
Requisitado	58
Nomeado Cargo Comissão	218
Natureza Especial	1
Cedido	49
Exercício Descentralizado	68
Contrato Temporário	3
Estagiário	159
Beneficiário Pensão	99
CLT Anistiado -Dec 6657/08	60
Total	1448

Fonte: Ministério da Cultura

A força de trabalho do Órgão encontra-se dividida em uma estrutura organizacional composta por órgãos de assistência direta e imediata à Ministra de Estado, órgãos específicos singulares, unidades descentralizadas (Representações Regionais), órgãos colegiados e entidades vinculadas, compostas pela Autarquia do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e pelas Fundações: Fundação Casa de Rui Barbosa, Fundação Cultural Palmares, Fundação Nacional de Artes e Fundação Biblioteca Nacional (ver Anexo A).

As representações regionais do MinC são constituídas pelas seguintes unidades descentralizadas: Representação Regional de Minas Gerais, Representação Regional da Bahia, Representação Regional do Norte, Representação Regional do Sul, Representação Regional do Rio de Janeiro, Representação Regional do Nordeste, Representação Regional de São Paulo e, recentemente, foi criado um escritório no Acre.

3.3 População e amostra

O público no qual a pesquisa se desenvolveu foi composto por servidores do quadro efetivo do Ministério (ativos permanentes), com lotação em Brasília. Esse público (servidores efetivos) foi escolhido pelo fato de a gratificação de desempenho de atividade cultural-GDAC, instituída pela Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, ser devida aos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo do Plano Especial de Cargos da Cultura, quando lotados e em exercício das atividades inerentes às atribuições do Ministério. A escolha da lotação ser em Brasília se deu pelo fato de a grande maioria dos servidores ativos permanentes estarem lotados nessa cidade e estarem acompanhando a implementação da GD de forma mais efetiva.

A composição da amostra se deu de duas formas: não-probabilística, com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os servidores responsáveis pela implementação da gestão do desempenho no Órgão, e probabilística, com a aplicação dos questionários totalmente estruturados junto aos servidores.

A pesquisa, realizada em dois momentos, contou com dois tipos ou classes de participantes. No momento de utilização da abordagem qualitativa, a seleção dos participantes foi por meio de uma amostragem intencional, em decorrência da função exercida por determinados servidores no Órgão.

Esses servidores foram escolhidos em razão do envolvimento com a implementação da gestão do desempenho no Ministério, sendo, portanto, uma amostra rígida, já que todos os envolvidos, em um total de 8 pessoas, foram entrevistados. Entre tais pessoas, 5 delas estavam envolvidas diretamente com o tema “capacitação”, lotadas na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e as outras 3 encontravam-se envolvidas com a definição das Metas Globais e Intermediárias, lotadas na Diretoria de Gestão Estratégica.

Os entrevistados ocupavam diferentes cargos, tais como, coordenador, analista técnico-administrativo, técnico em assuntos educacionais, administrador, agente administrativo, gerente, subgerente e chefe de divisão.

Em um segundo momento, na fase da abordagem quantitativa, foram aplicados questionários totalmente estruturados e orientados à investigação de fatores

facilitadores ou dificultadores da cultura organizacional à implementação da gestão do desempenho no Órgão em questão, obtendo-se uma amostra de 148 servidores efetivos em um total de 340 que se encontram lotados em Brasília.

O estudo limitou-se ao Órgão, excluindo-se, dessa forma, as instituições vinculadas, e, além disso, limitou-se aos servidores efetivos que atualmente se encontram lotados em Brasília, tanto no prédio da Esplanada dos Ministérios quanto no Edifício Parque Cidade *Corporate*. Dessa forma, os ativos permanentes lotados nas Representações Regionais não participaram do estudo.

Para a determinação do tamanho da amostra foi especificado o erro amostral tolerável que, segundo Barbetta (1999, p. 57), refere-se ao quanto que o pesquisador admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse.

Dito isso, utilizou-se a metodologia proposta pelo autor para que o erro amostral não ultrapassasse 4% e para que a amostra tivesse 95% de confiança, realizando-se o seguinte cálculo:

Considerando: N tamanho (número de elementos) da população

n tamanho (número de elementos) da amostra

n_0 uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e

E_0 erro amostral tolerável

O cálculo da amostra foi feito utilizando-se a seguinte fórmula:

$$N_0 = 1 / E_0^2$$

Assim:

$$N_0 = 1 / (0,04)^2 = 625$$

$$n = N \cdot n_0 / (N + n_0)$$

Dessa forma, tem-se: $n = 340 \cdot 148 / (340 + 148) = 103$ participantes

Dessa forma, para que a amostra seja confiável, é necessária, no mínimo, a participação de 103 participantes na pesquisa. Assim, pode-se afirmar que a amostra obtida nesta pesquisa é confiável, visto que 148 servidores responderam o instrumento de levantamento de opinião.

Quanto à distribuição por gênero, tem-se que 52,7% são do sexo feminino. Quanto à faixa etária dos participantes, 60,8% possuem idade entre 19 e 29 anos e a grande maioria (77,7%) possuía entre 0 a 5 anos de efetivo exercício quando da coleta de dados.

Em relação à escolaridade dos respondentes, tem-se que 49,3% possuíam nível superior. Quanto aos cargos ocupados, 68,9% eram ocupantes de cargo de nível intermediário. A Tabela 2, a seguir, ilustra os dados gerais sobre a amostra de pesquisa.

Tabela 2 - Dados gerais sobre os participantes da pesquisa

Variável	Frequência	%
Gênero		
Masculino	66	44,6
Feminino	78	52,7
Não informado	4	2,7
Faixa Etária		
19 a 29 anos	90	60,8
30 a 40 anos	21	14,2
41 a 50 anos	17	11,5
Mais de 51 anos	20	13,5
Cargo		
Nível auxiliar	8	5,4
Nível intermediário	102	68,9
Nível superior	32	21,6
Em branco	6	4,1
Escolaridade		
Fundamental completo	5	3,4
Ensino médio completo	44	29,7
Superior completo	73	49,3
Especialização completa	23	15,5
Mestrado completo	3	2
Tempo de Serviço		
0 a 5 anos	115	77,7
6 a 10 anos	3	2
11 a 20 anos	7	4,7
Mais de 21 anos	23	15,5

Fonte: Autor, 2011.

Nota: Dados obtidos com aplicação de questionário aos servidores do MinC.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Esta pesquisa utilizou triangulação de instrumentos quali-quantitativos na coleta de dados. Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, um roteiro de entrevista (Apêndice A) e um questionário (Apêndice B), ambos elaborados pela pesquisadora. O roteiro de entrevista encontra-se dividido em duas partes: a primeira expõe o objetivo da pesquisa aos entrevistados; é solicitado aos participantes colaboração com depoimentos sobre o tema e, por fim, informa-se acerca do sigilo das informações. A segunda parte do roteiro foi composta por 11 questões, que abordam diferentes temas retirados da literatura de gestão do desempenho.

As questões se referem às características descritas na literatura como relevantes ou imprescindíveis à implantação da gestão do desempenho, e foram elaboradas com o objetivo de posterior análise de fatores da cultura organizacional do MinC que possam dificultar ou facilitar a implementação da GD. Isto posto, as questões e os seus objetivos podem ser visualizados no Quadro 1, apresentado a seguir:

Quadro 1 - Objetivos das questões do roteiro de entrevista.

QUESTÕES	OBJETIVOS
1. Você acha que a inexistência de um Planejamento Estratégico do Órgão (missão, visão e valores especificados) dificulta a implementação da Gestão do Desempenho?	Identificar a percepção dos entrevistados sobre a importância do Planejamento Estratégico do Órgão para implementação da GD.
2. Na sua opinião, quais estão sendo as principais dificuldades encontradas para a publicação das metas institucionais?	Identificar fatores culturais que influenciam o processo de publicação das metas institucionais do Órgão.
3. Como você percebe o apoio da cúpula/suporte da alta administração do Órgão em relação à implementação dessa ferramenta de Gestão?	Identificar a percepção sobre o tipo de apoio que a alta administração oferece aos servidores responsáveis pela implementação da GD.
4. Você acha que os servidores estão sendo envolvidos no processo de implementação/planejamento da Gestão de Desempenho? Desenvolva.	Identificar a percepção dos respondentes acerca do envolvimento dos servidores no processo da GD.
5. Quais os meios de comunicação e quais ações estão sendo utilizadas para manter os servidores informados sobre processo?	Identificar a percepção dos entrevistados sobre a utilização dos meios de comunicação no processo da GD.
6. Você acredita que valores como, “trabalho em equipe”, “comunicação facilitada entre chefia e subordinado” e “atingimento de metas”, são compatíveis com os valores que você percebe no Órgão? Por quê?	Verificar se há compatibilidade entre os valores do Órgão e os valores sugeridos pela teoria de GD.

Fonte: Autor, 2011.

Continuação Quadro 1 - Objetivos das questões do roteiro de entrevista

QUESTÕES	OBJETIVOS
7. Na sua opinião, qual a importância do treinamento dos avaliadores e quais as ações que estão sendo realizadas ou serão realizadas no decorrer da implementação do processo para a capacitação desses (equipes e chefia) ?	Verificar se há treinamento dos avaliadores no processo de implementação da GD e como este é realizado.
8. Com base em sua experiência no Órgão, você percebe que as Unidades de Avaliação (Secretarias, Diretorias, Gabinete da Ministra...) funcionam bem independentes umas das outras?	Identificar fatores relacionados à comunicação entre as áreas do Órgão.
9. Você acha que a existência de gerações de servidores diferentes (novos e antigos) pode refletir em conflitos durante a implementação e no decorrer da Gestão do Desempenho?	Verificar a percepção sobre a convivência de gerações diferentes.
10. Você concorda que o principal objetivo do Governo com a implementação da Gestão do Desempenho no Órgão é o pagamento da Gratificação de Desempenho com vistas à atualização salarial?	Identificar a percepção dos respondentes acerca do objetivo da GD no Órgão.
11. Na sua opinião, até que ponto a estrutura remuneratória do Órgão impacta na Avaliação de Desempenho?	Verificar a percepção dos respondentes sobre a influência da atual estrutura remuneratória sobre o processo de GD.

Fonte: Autor, 2011.

O segundo instrumento de pesquisa constituiu em um questionário composto por 41 assertivas associadas a uma escala tipo *likert*, onde “1” correspondia a “Discordo Totalmente” e “10” correspondia a “Concordo Totalmente”. Dentre os procedimentos utilizados para construção do instrumento, utilizou-se revisão bibliográfica, com foco, principalmente, no referencial teórico de GD. A partir disso, fatores tidos como importantes para o sucesso ou não da gestão do desempenho encontrados na literatura foram identificados e transformados em questões. Os fatores abordam: comunicação organizacional, envolvimento da alta administração, existência de planejamento estratégico, existência de gerações diferentes, estrutura organizacional, estrutura remuneratória, envolvimento dos servidores, valores do órgão, envolvimento da chefia e treinamento dos avaliadores.

Para a construção do instrumento estruturado, elaborou-se, para o levantamento de dimensões ou itens da cultura, um roteiro de entrevista, o qual foi aplicado aos servidores responsáveis pela implementação da GD no Órgão. A partir dos dados coletados nas entrevistas, foram identificados fatores culturais que dificultavam ou facilitavam a implementação da GD no órgão. A aplicação do roteiro de entrevista foi feita de duas formas: optou-se pela técnica de entrevista em grupo, na qual 3

servidores responderam às questões, os quais foram guiados pela pesquisadora e as outras 5 entrevistas foram realizadas de forma individual. Após a realização das entrevistas, que foram gravadas, a partir de consentimento prévio por parte dos entrevistados, foi realizada a transcrição do conteúdo dessas com o objetivo de posterior análise e retirada de itens referentes a fatores da cultura organizacional que dificultam ou facilitam à implementação da GD. A partir disso, identificou-se 78 itens, os quais foram analisados quanto à repetição de significados. Após essa análise, foi feita validação com dois juízes e o questionário foi reduzido a 41 itens, distribuídos nos fatores acima descritos. Ressalta-se que não foi possível efetuar-se a validação psicométrica da medida, posto que não foi atingida a proporção de 8 a 10 respondentes por item da escala, conforme recomenda Pasquali (2001), tendo sido realizada a validação semântica e por juízes.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foram agendadas entrevistas com os responsáveis pela implementação da GD (8 pessoas) por meio de conversa telefônica. Após marcação de data e horário, as mesmas foram realizadas de forma presencial, sendo que, uma contou com a participação de um grupo formado por 3 pessoas e as outras 5 foram realizadas de forma individual. As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e da gravação anteriormente à sua realização.

Na segunda etapa da pesquisa, um requerimento (Apêndice C) solicitando autorização para aplicação de questionários junto aos servidores do Órgão foi elaborado e encaminhado à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas do MinC. Com a autorização concedida, o instrumento foi distribuído de forma presencial nos dois prédios onde os servidores encontram-se lotados: Edifício sede, na Esplanada dos Ministérios e Edifício Parque Cidade *Corporate*, localizado no Setor Comercial Sul. Dessa forma, optou-se por um instrumento auto-instrucional. Os questionários foram aplicados em 3 dias e recolhidos em um prazo de duas semanas.

3.5.1 Procedimentos de análise de dados

Neste estudo foram utilizadas técnicas distintas de análise dos dados. A técnica de análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas consistiu na transcrição integral destas para posterior análise de conteúdo (temática e categorial). Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo refere-se a um conjunto de técnicas de análise que visa obter, por procedimentos objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos. A análise temática, segundo a autora, refere-se à contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada, já a análise categorial resulta da classificação progressiva dos elementos e impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. Para a autora, o que vai permitir o agrupamento dos elementos é a parte comum existente entre eles.

A técnica de análise dos dados quantitativos consistiu em análise descritiva. Foram utilizadas análises estatísticas, com: uso de medidas de tendência central (médias) e de dispersão (desvio-padrão). Além disso, foi realizada a análise de frequência das respostas a cada um dos itens. Segundo Barbetta (1999), média e desvio-padrão são as medidas mais usadas para estudar a posição central e a dispersão de um conjunto de valores, respectivamente. Para o autor, o conceito de média aritmética consiste na “soma dos valores, dividida pelo número de valores observados”, no entanto, tal medida não fornece maiores informações sobre o conjunto de dados observados. Para melhorar o resumo dos dados, utilizou-se a medida de dispersão, desvio-padrão, a qual fornece informações complementares à informação contida na média. Segundo Barbetta (1999), trata-se de medida que avalia a dispersão do conjunto de valores da análise.

Os dados obtidos foram analisados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*-Pacote Estatístico para Ciências Sociais), versão 17.0. A coleta dos dados foi não-assistida, visto que a lotação dos servidores do Ministério encontra-se dividida em dois locais. Assim, os questionários foram entregues e em momento posterior, recolhidos pela própria pesquisadora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Os itens da escala foram divididos em dimensões ou categorias, para melhor visualização dos resultados, a partir disso, os dados referentes às médias e desvios padrão dos itens da escala podem ser visualizados nas Tabelas nº 3 a 12 apresentadas a seguir. Ao observar as Tabelas, conclui-se que, de modo geral, os itens obtiveram elevados desvios padrão, o que pode ser explicado pela existência de diferentes subculturas no Órgão, uma vez que o instrumento foi aplicado em diferentes unidades do Ministério. Segundo Schein (2001), em qualquer processo de avaliação cultural, é preciso ser sensível à presença de subculturas e estar preparado para avaliá-las separadamente e determinar sua relevância para o que a organização está tentando fazer. Segundo o autor, as organizações de “meia-idade” podem possuir subculturas pelo fato de terem passados vários gerentes em unidades diferentes, nesse caso deve-se pensar como manter os aspectos bons da cultura, como alinhar as subculturas e como mudar os elementos menos funcionais da cultura. Tendo em vista a existência de subculturas no Órgão, torna-se necessária posterior análise minuciosa de tais culturas separadamente, para que a análise da percepção sobre a implementação da GD possa ser efetiva.

Em relação às médias, nota-se que quanto maior o seu valor, mais os respondentes concordam com a assertiva e, quanto menor a média, menos os participantes concordam com o que é afirmado no item.

Tabela 3 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: planejamento estratégico

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Planejamento Estratégico	O desempenho deve estar voltado para o alcance dos objetivos da Instituição.	7,72	2,48
	Para mim, é impossível realizar a gestão do desempenho sem antes ter um Planejamento Estratégico já implementado	8,5	2,35
	A elaboração das metas institucionais deve levar em conta o fato destas serem possíveis de serem atingidas pelo servidor.	9,25	1,88
	Quando se têm claros a missão e os objetivos do Órgão, o desenvolvimento dos trabalhos no dia-a-dia é facilitado.	8,85	1,97

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 3, observa-se que o menor desvio-padrão (1,88), refere-se ao item “*A elaboração das metas institucionais deve levar em conta o fato destas serem possíveis de serem atingidas pelo servidor*”, o qual teve uma média de 9,25, indicando que houve grande homogeneidade das respostas. Assim, nota-se que há uma preocupação entre os servidores sobre o conteúdo das metas globais do Órgão e sobre a capacidade de os mesmos em atingí-las. Além disso, verifica-se que as médias dos itens foram elevadas, indicando, dessa forma, que há uma crença entre os servidores do Órgão, a qual identifica a existência de um planejamento estratégico como requisito para uma gestão do desempenho eficaz. Essa percepção trata-se de um pré-requisito para a efetiva implementação da GD no Órgão, que pode ser corroborada por Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), que indicam que a prática de avaliação de desempenho pressupõe forte cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem-definidos. Além disso, segundo Coelho Junior (2010), a premissa básica da gestão do desempenho consiste na aquisição de competências pelos indivíduos, que estejam relacionadas aos trabalhos desenvolvidos por eles e que contribuam para o alcance de objetivos e metas pré-determinadas nas organizações.

Tabela 4 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: atuação gerencial para administrar pessoas

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Atuação Gerencial para administrar pessoas:	Faltou esclarecimento e diálogo com os servidores acerca da implementação da gestão do desempenho.	7,4	3,02
	As chefias aqui estão engajadas com a implementação da gestão do desempenho.	4,2	2,91
	Os chefes aqui têm tempo livre para planejar o meu desempenho junto comigo.	3,64	2,80
	Os chefes aqui têm paciência para planejar o meu desempenho junto comigo.	4,29	3,10
	As áreas responsáveis pela implementação da Gestão do Desempenho têm competência para tal.	5,87	2,79

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 4, verifica-se que os desvios-padrão foram elevados, indicando grande dispersão das respostas em relação às médias. Nota-se que o maior desvio-padrão refere-se ao item “*Os chefes aqui têm paciência para*

planejar o meu desempenho junto comigo”, o qual obteve uma média baixa (4,29). Diante desses dados, conclui-se que há no Órgão subculturas e que em unidades diferentes há diferentes perfis de atuação gerencial, alguns, com paciência para planejar o desempenho junto aos servidores e, outros perfis que não têm paciência. Segundo Lucena (1992), os estilos gerenciais predominantes na organização devem ser diagnosticados, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e, assim, não correr o risco de implantar a GD em um ambiente sem as condições para absorver a filosofia do processo. Verifica-se que o item com maior média (7,4) *“Faltou esclarecimento e diálogo com os servidores acerca da implementação da gestão do desempenho”*, possui alto desvio-padrão (3,02), indicando que há uma percepção entre os servidores de que faltou esclarecimento e diálogo sobre o processo. No entanto, trata-se de uma percepção heterogênea entre os participantes da pesquisa.

Tabela 5 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: comprometimento da alta administração

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Comprometimento da alta administração:	A implementação da Gestão do Desempenho seria facilitada se não tivesse sido imposta pelo governo, mas sim se tivesse sido resultado de uma necessidade do Órgão.	7,63	2,86
	A Gestão do Desempenho no Órgão só está tendo apoio da alta administração por tratar-se de uma determinação legal.	7,79	2,46
	A Gestão do Desempenho é uma prioridade do Órgão em relação às suas políticas de Gestão.	4,55	2,86

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 5, nota-se elevados desvios-padrão, fator que indica a existência de subculturas no Órgão. Percebe-se que, no geral, há uma crença entre os servidores de que a implementação da GD seria facilitada se não tivesse sido imposta pelo governo e sim, se tivesse sido resultado de uma necessidade do Órgão, o que é justificado pelo valor de média elevado (7,63). Além disso, os servidores acreditam (média 7,79) que há apoio da alta administração no processo de GD, apenas por tratar-se de uma determinação legal. Isto posto, nota-se que a cultura do Órgão subestima o processo de GD na medida em que a considera apenas como meio de cumprimento de determinação legal. Esse resultado assemelha-se ao encontrado por Lotta (2002) em seu estudo, o qual indica que a

utilização da GD apenas para atingimento de função legislativa é uma das falhas encontradas na utilização da ferramenta em Órgãos públicos.

Tabela 6 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: envolvimento dos servidores

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Envolvimento dos servidores:	Os servidores participam do processo de implementação da gestão do desempenho.	4,31	2,88
	Os dirigentes e servidores do Órgão estão familiarizados com o tema da gestão do desempenho.	3,64	2,59
	A avaliação de desempenho no Órgão é uma ferramenta para punir os servidores.	4,94	3,46
	O objetivo da avaliação de desempenho é aprimorar cada vez mais o desempenho do servidor no Órgão.	5,51	3,15
	Verifico que as opiniões dos servidores são respeitadas pelos responsáveis na implementação da Gestão do Desempenho.	4,06	2,72
	Implementar a Gestão do Desempenho é importante para esta Instituição.	7,86	2,68
	Acredito que a Gratificação de Desempenho de Atividade Cultural-GDAC é um fator motivador para transformar as relações de trabalho no Órgão.	5,16	3,39
	A gestão do desempenho tem tudo para dar certo aqui	4,51	3,00

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 6, nota-se que os desvios-padrão foram elevados, o que indica alta heterogeneidade nas respostas dos participantes em relação à média dos itens. Verifica-se que o item “*Os dirigentes e servidores do Órgão estão familiarizados com o tema da gestão do desempenho*” obteve média baixa de 3,64 e o menor desvio-padrão (2,59) entre os itens da categoria analisada, o que indica que a maioria dos respondentes discorda que dirigentes e os próprios servidores estejam familiarizados com o tema. Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o sucesso de um sistema de avaliação estaria garantido à medida que chefias e servidores percebessem sua importância como instrumento gerencial eficaz, ou seja, que propiciasse crescimento profissional e desenvolvimento organizacional.

O item com o maior desvio-padrão (3,46) “*A avaliação de desempenho no Órgão é uma ferramenta para punir os servidores*” e com média de 4,94 indica que a maioria dos respondentes discorda que a ferramenta seja para punir, no entanto, há grande

heterogeneidade entre as respostas, fator que corrobora com a existência de subculturas no Órgão.

Além disso, o item “*Implementar a Gestão do Desempenho é importante para esta Instituição*” obteve maior média (7,86), o que indica que a maioria dos respondentes acredita que implementar a GD é importante para o MinC. Verifica-se que a maioria dos servidores acredita na ferramenta, porém, não se sente familiarizados com o processo e não acredita que as chefias também estejam familiarizadas com a GD. Esse resultado é tido como dificultador à implementação da GD, pois, segundo Lucena (1992), o sucesso do processo de GD depende fundamentalmente da gerência e, para se atingir os objetivos propostos pela ferramenta, torna-se imprescindível desenvolver uma postura gerencial que venha a manifestar-se, na prática, em atitudes e habilidades que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais e da satisfação dos empregados.

Tabela 7 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: comunicação no Órgão

Fator	Item	Média	Desvio- Padrão
	O trabalho individualizado dificulta a implementação da Gestão do Desempenho no Órgão.	6,38	3,06
Comunicação no Órgão	A intranet do Órgão é um meio de comunicação bem explorado pelas áreas que implementam a Gestão do Desempenho, para esclarecer o processo e tirar dúvidas dos servidores.	4,56	3,17
	No Ministério, há falhas de comunicação entre áreas, o que dificulta a implementação da Gestão do Desempenho.	8,43	2,44
	As visitas diretas nas Unidades do Órgão são importantes para envolver todos os servidores na Gestão do Desempenho.	8,05	2,42

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 7, verifica-se que há uma crença compartilhada entre os servidores do Órgão de que há falhas de comunicação entre áreas, fator que dificulta a implementação da ferramenta no MinC. Essa crença é justificada pela observação de valor elevado da média (8,43). Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), uma das ações organizacionais necessárias à transformação do modelo teórico de avaliação de desempenho em sistema integrado à organização, trata-se da adoção de estratégias de comunicação entre as unidades organizacionais para a resolução e prevenção de problemas de desempenho. Além

disso, também com uma média elevada (8,05), o item “*As visitas diretas nas unidades do Órgão são importantes para envolver todos os servidores na gestão do desempenho*” indica que, para os respondentes, as visitas diretas por parte dos implementadores da GD às unidades, consistem em importante ação para o envolvimento dos servidores no processo. Nessa categoria, observa-se elevados desvios-padrão, fator que indica dispersão das respostas em relação às médias obtidas.

Tabela 8 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: valores do Órgão

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Valores do Órgão:	Em algumas áreas do Ministério, as pessoas estão preocupadas com planejamento do trabalho.	7,1	2,73
	O Órgão preocupa-se com o desenvolvimento e preparação do servidor para o atendimento das demandas do dia-a-dia.	4,5	2,91
	A comunicação facilitada entre chefia e subordinado é importante para o Órgão na implementação da Gestão do Desempenho.	9,09	1,79
	Poucas áreas do Ministério trabalham com o atingimento de metas individuais e institucionais.	6,47	3,03

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 8, nota-se que o menor desvio-padrão (1,79) refere-se ao item “*A comunicação facilitada entre chefia e subordinado é importante para o Órgão na implementação da Gestão do Desempenho*”, o qual obteve uma média elevada (9,09). Diante disso, verifica-se que os servidores acreditam que a comunicação facilitada entre chefias e subordinados é valor fundamental para o sucesso da GD no Órgão. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), um programa de avaliação de desempenho atinge seu objetivo quando é capaz de fornecer aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho. Além disso, Miner (1988) *apud* Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), afirma que o sucesso de procedimentos avaliativos depende da qualidade e da quantidade dos contatos mantidos entre avaliador e avaliado durante o interstício de avaliação. O item “*Poucas áreas do Ministério trabalham com o atingimento de metas individuais e intermediárias*” obteve maior desvio-padrão (3,03) e média (6,47), o que indica elevada

heterogeneidade entre as respostas. Esse fato justifica-se pela existência de subculturas no Órgão.

Tabela 9 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: treinamento dos avaliadores

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Treinamento dos Avaliadores:	Os avaliadores estão recebendo treinamento sobre como realizarem a avaliação do desempenho.	3,21	3,02
	Acho que o avaliador tem que ser profissional no momento da avaliação.	9,35	1,72

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 9, nota-se que o item “*Acho que o avaliador tem que ser profissional no momento da avaliação*” obteve maior média (9,35) e menor desvio-padrão (1,72), o que indica grande homogeneidade entre as respostas. Pode-se concluir que há uma crença compartilhada entre os servidores do MinC de que o avaliador deve ser profissional no momento da avaliação. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as principais falhas que ocorrem no processo de avaliação de desempenho referem-se à atuação dos gerentes. Segundo os autores, há falhas na GD quando o gerente não é honesto durante a avaliação, não leva a sério o processo e não tem informações a respeito do desempenho real do funcionário. Além disso, os autores afirmam que uma das preocupações dos funcionários é a equidade do sistema de avaliação de desempenho, visto que o processo é fundamental para decisões das gerências de Recursos Humanos.

O item “*Os avaliadores estão recebendo treinamento sobre como realizarem a avaliação de desempenho*” obteve média baixa (3,21), indicando que há uma percepção entre os servidores de que os avaliadores não estão recebendo treinamento para a realização da avaliação. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), para que o programa de avaliação de desempenho não resulte em falhas, é preciso que os supervisores estejam treinados para usar o formulário de avaliação corretamente e tenham recebido instruções sobre como aplicar os padrões de avaliação ao fazer julgamentos. Dessa forma, com avaliadores treinados, erros de avaliação podem ser eliminados.

Tabela 10 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: estrutura organizacional

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Estrutura Organizacional:	A mudança constante de dirigentes dificulta a continuidade no processo de implementação da gestão do desempenho.	8	2,72
	Para implementar a Gestão do Desempenho, é necessário o envolvimento dos dirigentes de todo o Sistema Federal de Cultura.	8,43	2,32
	As competências de cada unidade do Ministério não estão claras.	6,91	2,98
	Para mim, a estrutura organizacional do Ministério (burocrática, vertical e com foco em cargos) dificulta a implementação da Gestão do	7,99	2,57
	Falta pessoal para realizar, com eficiência, as demandas que o Órgão possui.	8,55	2,30
	O excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam com a implementação da Gestão do Desempenho	7,08	3,15

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 10, verifica-se que as médias e desvios-padrão dos itens foram elevados. Nota-se que os servidores concordam que o excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam com o processo da GD (média de 7,08), no entanto, esse item obteve o maior desvio-padrão (3,15), o que indica que em algumas áreas há excesso de trabalho que atrapalha o processo e, em outras, não. O item “*Falta pessoal para realizar, com eficiência, as demandas que o Órgão possui*” obteve maior média (8,55) e menor desvio-padrão (2,30), indicando que há a percepção entre os servidores de que falta pessoal para atender, com eficiência, às demandas do Órgão.

Tabela 11 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: estrutura remuneratória

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
Estrutura Remuneratória:	Acredito que usar a gratificação como instrumento de motivação e mensuração da efetividade do servidor prejudica o alcance dos resultados do Órgão.	5,26	3,32
	Quando o valor da gratificação é o mais importante na composição da remuneração final, o processo da Gestão do Desempenho fica comprometido.	8,32	2,55
	O objetivo da implementação da Gestão do Desempenho no Órgão está muito mais voltado para a melhoria da gestão que simplesmente melhorar o salário do servidor.	6,23	3,41

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 11, nota-se que o item “Quando o valor da gratificação é o mais importante na composição da remuneração final, o processo da Gestão do Desempenho fica comprometido” obteve maior média (8,32) e desvio-padrão de 2,55. Diante disso, pode-se concluir que há uma crença entre os servidores de que a atual estrutura remuneratória do Órgão é um fator dificultador à implementação da GD. Segundo Lotta (2002), a restrição da avaliação à política salarial leva a que funções como desenvolvimento e treinamento sejam deixadas de lado. Além disso, Ribeiro (2000) concluiu em seu estudo que o peso da parcela variável (gratificação) no total da remuneração é um dos problemas identificados sobre o tema avaliação de desempenho. Para Lotta (2002), submeter a avaliação à ascensão salarial gera dois erros: um, na medida em que tal ascensão se torna rígida; outro, na medida em que a avaliação fica restrita a essa função.

Tabela 12 - Médias e Desvios padrão dos dados coletados sobre o tema: gerações de servidores

Fator	Item	Média	Desvio-Padrão
	Servidores de gerações diferentes terão percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho.	7,83	2,62
Existência de diferentes gerações de servidores:	Acredito que tabus como: "servidor antigo não quer nada, só pensa em se aposentar" e "servidor novo quer passar em outro concurso, não tem comprometimento" podem prejudicar o resultado da avaliação do desempenho.	7,38	3,12

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar os dados da Tabela 12, nota-se que as médias e os desvios-padrão foram elevados. Dessa forma, verifica-se que para os respondentes a convivência de gerações diferentes no Órgão é um fator que influencia o processo da GD, na medida em que estas terão percepções diferenciadas sobre o processo. Além disso, os servidores acreditam que a existência de tabus como “servidor antigo não quer nada, só pensa em se aposentar” e “servidor novo quer passar em outro concurso, não tem comprometimento” podem prejudicar os resultados do processo de avaliação.

A seguir, nas Tabelas de nº 13 a 22, verifica-se a frequência de respostas a cada item.

Tabela 13 – Frequências referentes às respostas dos itens relacionados ao fator planejamento estratégico

Fator	Item	Frequência (%)				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Planejamento Estratégico	O desempenho deve estar voltado para o alcance dos objetivos da Instituição.	5,4%	2,8%	20,2%	23,6%	48,0%
	Para mim, é impossível realizar a gestão do desempenho sem antes ter um Planejamento Estratégico já implementado	4,8%	9,6%	8,8%	20,4%	56,5%
	A elaboração das metas institucionais deve levar em conta o fato destas serem possíveis de serem atingidas pelo servidor.	3,4%	4,8%	2,1%	10,8%	79,1%
	Quando se têm claros a missão e os objetivos do Órgão, o desenvolvimento dos trabalhos no dia-a-dia é facilitado.	2,1%	4,1%	5,4%	16,2%	72,3%

Fonte: Autor, 2011.

Ao analisar as respostas a esses itens, observa-se que as maiores frequências referem-se aos itens: “A elaboração das metas institucionais deve levar em conta o fato destas serem possíveis de serem atingidas pelo servidor” (79,1%). “Quando se têm claros a missão e os objetivos do Órgão, o desenvolvimento dos trabalhos no dia-a-dia é facilitado” (72,3%) e “Para mim, é impossível realizar a gestão do desempenho sem antes ter um Planejamento Estratégico já implementado” (56,5%).

Diante desses dados, conclui-se que, no Ministério, a maioria dos respondentes acredita que a existência de um planejamento estratégico, com definição de objetivos claros e metas alcançáveis, é um fator que facilita a Gestão do Desempenho no Órgão. No entanto, devido à inexistência deste no Órgão, esse estudo identifica a inexistência de um planejamento estratégico como fator cultural dificultador à implementação da GD no Ministério, tendo em vista que a fase de planejamento e identificação dos resultados e desempenhos a serem alcançados na GD devem estar diretamente associados à definição de objetivos, metas e missões organizacionais (Odelius, 2010).

Tabela 14 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção da atuação gerencial para administrar pessoas

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Atuação Gerencial para administrar pessoas	Faltou esclarecimento e diálogo com os servidores acerca da implementação da gestão do desempenho.	10,8%	6,8%	14,9%	16,2%	51,4%
	As chefias aqui estão engajadas com a implementação da gestão do desempenho.	39,2%	18,3%	19,6%	12,2%	10,8%
	Os chefes aqui têm tempo livre para planejar o meu desempenho junto comigo.	45,2%	19,2%	19,1%	7,5%	8,9%
	Os chefes aqui têm paciência para planejar o meu desempenho junto comigo.	41,8%	8,9%	24,7%	10,3%	14,3%
	As áreas responsáveis pela implementação da Gestão do Desempenho têm competência para tal.	15,9%	13,2%	25,7%	24,3%	20,8%

Observa-se que a maioria dos respondentes (51,4%) acredita que faltou esclarecimento e diálogo com os servidores sobre o processo da GD. 39,2% acreditam que as chefias não estão engajadas com a implementação da GD. 45,2% dos respondentes percebem que os chefes não têm tempo livre para planejar o desempenho. 41,8% concordam que os chefes não têm paciência para planejar o desempenho dos funcionários e 25,7% acreditam que as áreas responsáveis pela implementação da GD no Órgão têm competência para tal. Diante das frequências analisadas, observa-se uma discordância em relação à atuação gerencial. Segundo Coelho Junior (2010), na fase de planejamento da GD, é esperado que gestores e subordinados planejem juntos o desempenho, fator que não é observado diante das percepções dos participantes da pesquisa. Com isso, este estudo identifica a atuação gerencial como elemento dificultador à implementação da GD.

Tabela 15 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de comprometimento da alta administração

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Comprometimento da alta administração	A implementação da Gestão do Desempenho seria facilitada se não tivesse sido imposta pelo governo, mas sim se tivesse sido resultado de uma necessidade do Órgão.	7,5%	8,2%	15,7%	15,7%	53,1%
	A Gestão do Desempenho no Órgão só está tendo apoio da alta administração por tratar-se de uma determinação legal.	3,4%	6,8%	17,0%	24,4%	48,3%
	A Gestão do Desempenho é uma prioridade do Órgão em relação às suas políticas de Gestão.	31,5%	15,1%	29,5%	12,3%	11,6%

Fonte: Autor, 2011

A frequência das respostas indica que a maioria dos respondentes (53,1%) percebeu que a implementação da GD no Órgão seria facilitada se tivesse sido resultado de uma necessidade do Órgão e não de uma imposição legal. 31,5% acreditam que a GD não é uma prioridade do Órgão em relação às suas políticas de gestão e 48,3% acreditam que a GD só tem apoio da alta administração, por tratar-se de uma determinação legal.

Essa percepção é explicada por Lucena (1992), a qual argumenta que o não comprometimento da alta administração não é consequência do modelo de avaliação, e sim da falta de reconhecimento que a alta administração possui sobre a força de trabalho, sendo, portanto, um fator cultural que dificulta a implementação da GD.

Conforme Tabela 16 apresentada a seguir, referente às respostas dos itens relacionados à percepção de envolvimento dos servidores no processo de implementação da GD, observa-se que 32,5% dos respondentes discordam que os servidores participam do processo de implementação da GD. 42,6% acreditam que os envolvidos no processo não estão familiarizados com o tema. 36,8% discordam que a avaliação de desempenho seja uma ferramenta para punir o servidor. 23,7% acreditam que a ferramenta serve para aprimorar o desempenho do servidor. 37,4% percebem que as opiniões dos servidores não são respeitadas pelos responsáveis pela implementação da GD.

É possível, ainda, observar que a maioria dos respondentes (55,5%) acredita que implementar a GD é importante para o Ministério. 32,8% discordam que a GDAC é capaz de modificar as relações de trabalho no Órgão e 32,6% acreditam que a gestão do desempenho não dará certo no Órgão.

Diante disso, observa-se que para os servidores do MinC é importante a implementação da ferramenta no Órgão, no entanto, percebe-se certa descrença quanto ao envolvimento dos próprios servidores na implementação da ferramenta.

Tabela 16 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de envolvimento dos servidores no processo da GD:

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Envolvimento dos servidores	Os servidores participam do processo de implementação da gestão do desempenho.	32,5%	20,3%	23,6%	13,6%	10,2%
	Os dirigentes e servidores do Órgão estão familiarizados com o tema da gestão do desempenho.	42,6%	23,7%	19,6%	7,5%	6,8%
	A avaliação de desempenho no Órgão é uma ferramenta para punir os servidores.	36,8%	10,9%	15,0%	14,3%	23,2%
	O objetivo da avaliação de desempenho é aprimorar cada vez mais o desempenho do servidor no Órgão.	22,9%	14,9%	22,3%	16,2%	23,7%
	Verifico que as opiniões dos servidores são respeitadas pelos responsáveis na implementação da Gestão do Desempenho.	37,4%	17,7%	23,8%	13,6%	7,5%
	Implementar a Gestão do Desempenho é importante para esta Instituição.	5,5%	6,9%	15,0%	17,2%	55,5%
	Acredito que a Gratificação de Desempenho de Atividade Cultural-GDAC é um fator motivador para transformar as relações de trabalho no Órgão.	32,8%	8,9%	20,6%	13,7%	24,0%
	A gestão do desempenho tem tudo para dar certo aqui	32,6%	16,6%	25,7%	10,4%	14,6%

Fonte: Autor, 2011.

A seguir, será apresentada a Tabela 17, que aborda as frequências de respostas dos itens relacionados à comunicação no órgão.

Tabela 17 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à comunicação no Órgão

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Comunicação no Órgão:	O trabalho individualizado dificulta a implementação da Gestão do Desempenho no Órgão.	15,0%	10,3%	21,2%	21,2%	32,1%
	A intranet do Órgão é um meio de comunicação bem explorado pelas áreas que implementam a Gestão do Desempenho, para esclarecer o processo e tirar dúvidas dos servidores.	34,7%	14,9%	20,4%	14,9%	15,0%
	No Ministério, há falhas de comunicação entre áreas, o que dificulta a implementação da Gestão do Desempenho.	7,5%	6,2%	11,8%	18,6%	55,9%
	As visitas diretas nas Unidades do Órgão são importantes para envolver todos os servidores na Gestão do Desempenho.	4,1%	3,4%	16,9%	20,3%	55,4%

Fonte: Autor, 2011.

Observa-se que 32,1% dos respondentes concordam que o trabalho individualizado dificulta a implementação da GD. 34,7% discordam que a intranet do Órgão é um meio de comunicação bem explorado no processo da GD. A maioria (55,9%) concorda que no Órgão há falhas de comunicação entre as áreas e a maioria (55,4%) concorda que as visitas às áreas, por parte dos implementadores da GD no Órgão, são importantes para envolver os servidores no processo. Percebe-se que, quanto à comunicação do processo da GD aos servidores, a maioria compartilha a crença de que as visitas diretamente às áreas são importantes, mas que a intranet poderia ser utilizada de forma mais efetiva para comunicação do processo. Além disso, há uma crença compartilhada de que há falhas de comunicação entre áreas, o que pode dificultar o atingimento das metas institucionais.

Quanto aos valores identificados no Órgão, 37,7% dos participantes concordam que em algumas áreas do Ministério, há pessoas preocupadas com planejamento do trabalho; 32,5% acreditam que o Órgão não se preocupa com o desenvolvimento do servidor para o atendimento das demandas do dia-a-dia. A maioria (67,6%) concorda que a comunicação facilitada entre chefia e subordinado é importante para a implementação da GD no Órgão e 32,2% concordam que poucas áreas do MinC trabalham com o atingimento de metas individuais e institucionais. Diante disso,

observa-se que os servidores compartilham a crença de que com a comunicação facilitada entre chefes e subordinados, a implementação da GD pode ser mais efetiva. Os resultados podem ser observados conforme a Tabela 18, apresentada abaixo.

Tabela 18 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de valores do Órgão

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Valores do Órgão	Em algumas áreas do Ministério, as pessoas estão preocupadas com planejamento do trabalho.	8,9%	6,8%	19,9%	26,7%	37,7%
	O Órgão preocupa-se com o desenvolvimento e preparação do servidor para o atendimento das demandas do dia-a-dia.	32,5%	18,9%	22,3%	14,8%	11,5%
	A comunicação facilitada entre chefia e subordinado é importante para o Órgão na implementação da Gestão do Desempenho.	2,7%	2,1%	8,8%	18,9%	67,6%
	Poucas áreas do Ministério trabalham com o atingimento de metas individuais e institucionais.	15,7%	6,8%	22,6%	22,6%	32,2%

Fonte: Autor, 2011.

Tabela 19 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados ao treinamento dos avaliadores

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Treinamento dos Avaliadores	Os avaliadores estão recebendo treinamento sobre como realizarem a avaliação do desempenho.	62,3%	10,3%	9,5%	6,8%	10,9%
	Acho que o avaliador tem que ser profissional no momento da avaliação.	2,8%	3,5%	8,4%	4,9%	80,6%

Fonte: Autor, 2011.

Quanto à percepção que os participantes tiveram acerca do treinamento dos avaliadores no processo de implementação da GD, tem-se que a grande maioria (62,3%) discorda que os avaliadores estão recebendo treinamento para realizar a avaliação do desempenho e a maior parte dos respondentes (80,6%) acredita que o avaliador deve ser profissional no momento da avaliação. Diante desse resultado, verifica-se uma preocupação dos servidores sobre as habilidades dos avaliadores e,

além disso, os servidores percebem que não está havendo treinamento dos avaliadores para o momento da avaliação.

Tabela 20 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à estrutura organizacional

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Estrutura Organizacional	A mudança constante de dirigentes dificulta a continuidade no processo de implementação da gestão do desempenho.	6,1%	6,8%	11,5%	16,2%	59,5%
	Para implementar a Gestão do Desempenho, é necessário o envolvimento dos dirigentes de todo o Sistema Federal de Cultura.	3,4%	3,4%	12,9%	17,6%	62,9%
	As competências de cada unidade do Ministério não estão claras.	13,5%	7,5%	16,2%	23,0%	39,9%
	Para mim, a estrutura organizacional do Ministério (burocrática, vertical e com foco em cargos) dificulta a implementação da Gestão do Desempenho	6,8%	4,1%	9,5%	23,0%	56,7%
	Falta pessoal para realizar, com eficiência, as demandas que o Órgão possui.	4,8%	8,8%	16,9%	14,9%	54,7%
	O excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam com a implementação da Gestão do Desempenho	12,3%	11,6%	13,0%	16,4%	46,6%

Fonte: Autor, 2011

A maioria (59,5%) dos respondentes concorda que a mudança constante de dirigentes dificulta a continuidade do processo da GD. 62,9% concordam que para implementar a GD é necessário o envolvimento dos dirigentes do Sistema Federal de Cultura. 39,9% concordam que as competências de cada unidade do MinC não estão claras. 56,7% concordam que a estrutura burocrática é um fator dificultador à implementação da GD. A maioria dos respondentes (54,7%) acredita que falta pessoal para realizar, com eficiência, as demandas que o Órgão possui e 46,6% concordam que o excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam com a GD. Diante desses resultados, observa-se que existe a crença compartilhada entre os servidores de que o envolvimento dos dirigentes do Sistema Federal de Cultura é importante para a implementação da GD no Órgão. Além disso,

percebe-se que há fatores da estrutura organizacional que dificultam a implementação da GD, tais como: mudança constante de dirigentes, competências de unidades não detalhadas, estrutura burocrática, falta de pessoal e excesso de trabalho.

Tabela 21 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à estrutura remuneratória

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Estrutura Remuneratória	Acredito que usar a gratificação como instrumento de motivação e mensuração da efetividade do servidor prejudica o alcance dos resultados do Órgão.	29,0%	11,5%	22,9%	10,8%	25,7%
	Quando o valor da gratificação é o mais importante na composição da remuneração final, o processo da Gestão do Desempenho fica comprometido.	6,7%	2,7%	8,8%	17,6%	64,2%
	O objetivo da implementação da Gestão do Desempenho no Órgão está muito mais voltado para a melhoria da gestão que simplesmente melhorar o salário do servidor.	23,3%	6,9%	18,5%	13,7%	37,7%

Fonte: Autor, 2011.

A partir desses dados, percebe-se que 29% dos participantes acreditam que usar a gratificação como instrumento de motivação e mensuração da efetividade do servidor não prejudica o alcance dos resultados do Órgão. A maioria (64,2%) dos respondentes concorda que quando o valor da gratificação é parte importante da remuneração, o processo da GD fica comprometido e 37,7% dos respondentes acreditam que o objetivo da implementação da GD no MinC está mais voltado para a melhoria da gestão que simplesmente para a melhoria do salário do servidor. Dessa forma, há uma crença de que o valor da gratificação é parte importante da remuneração e esse fator pode comprometer a GD, em contrapartida, parte dos servidores concorda que o objetivo do uso dessas gratificações está voltado para a melhoria da gestão e que utilizá-la como instrumento de motivação não prejudica os alcances dos resultados do Órgão. Portanto, visto que a maioria dos respondentes percebe que o valor da gratificação prejudica o processo, este estudo identifica o

valor da gratificação, na remuneração dos servidores, como um fator que pode influenciar negativamente os resultados do processo de gestão do desempenho.

Na Tabela 22, apresentada a seguir e referente à percepção da existência de diferentes gerações de servidores, verifica-se que a maioria dos respondentes (51,7%) concorda que servidores de gerações diferentes terão percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho e 49,3% concordam que tabus podem prejudicar o resultado da avaliação, como, "servidor antigo não quer nada, só pensa em se aposentar" e "servidor novo quer passar em outro concurso, não tem comprometimento". Isto posto, verifica-se uma crença compartilhada entre os servidores de que gerações diferentes podem ter percepções diferenciadas no momento da avaliação do desempenho. Esse resultado pode referir-se tanto aos avaliadores, chefes, quanto às equipes de trabalho.

Tabela 22 - Frequências referentes às respostas dos itens relacionados à percepção de existência de diferentes gerações de servidores no MinC

Fator	Item	Frequência				
		Escala 1 e 2	Escala 3 e 4	Escala 5 e 6	Escala 7 e 8	Escala 9 e 10
Existência de diferentes gerações de servidores	Servidores de gerações diferentes terão percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho.	7,5%	3,4%	12,9%	24,5%	51,7%
	Acredito que tabus como: "servidor antigo não quer nada, só pensa em se aposentar" e "servidor novo quer passar em outro concurso, não tem comprometimento" podem prejudicar o resultado da avaliação do desempenho.	15,1%	2,8%	12,3%	20,6%	49,3%

Fonte: Autor, 2011.

Nesta Seção foram apresentados os resultados da pesquisa realizada assim como os meios utilizados para chegar aos mesmos. A seguir serão discutidas as principais conclusões deste estudo, bem como suas limitações e recomendações para estudos futuros.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo, que buscou identificar na cultura organizacional do MinC, fatores facilitadores e dificultadores à implementação da GD, alcançou o objetivo de pesquisa pretendido. Dessa forma, as crenças compartilhadas pelos servidores identificadas neste trabalho podem contribuir para a melhoria do processo de implementação da GD no Órgão.

No Ministério da Cultura, mesmo com a identificação de elevados desvios-padrão nas respostas, o que indica a existência de subculturas no Órgão, verificou-se que, em geral, o estudo captou pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos servidores. Dessa forma, os resultados revelam que entre os membros da organização há crenças compartilhadas sobre todas as dimensões identificadas a partir das entrevistas realizadas com os responsáveis pela implementação da GD no Órgão: planejamento estratégico, atuação gerencial para administrar pessoas, comprometimento da alta administração, envolvimento dos servidores no processo da GD, comunicação no Órgão, valores do Órgão, treinamento dos avaliadores, estrutura organizacional, estrutura remuneratória e existência de diferentes gerações de servidores.

Sobre a dimensão “*planejamento estratégico*”, verificou-se que na percepção dos servidores, é impossível realizar a GD sem se ter um planejamento estratégico definido. Para eles, quando se têm claros os objetivos do Órgão, os trabalhos no dia-a-dia são facilitados. Além disso, outra crença identificada sobre o tema, refere-se à preocupação dos servidores acerca do conteúdo das metas globais do Órgão. Segundo eles, tais metas (ainda não publicadas) devem levar em conta o fato de os servidores poderem atingí-las. Diante disso, a inexistência de um planejamento estratégico do Órgão é um fator da cultura do Órgão dificultador à implementação da GD.

Diante dos resultados encontrados sobre a dimensão “*atuação gerencial para administrar pessoas*”, verificou-se que faltou esclarecimento sobre o tema e diálogo sobre o processo da GD entre os responsáveis pela implementação da gestão e servidores. Assim, essa crença compartilhada pode influenciar, negativamente, o processo de implementação da gestão do desempenho, tendo em vista que os

membros não se encontram familiarizados com a ferramenta. Tal crença é identificada como fator dificultador da cultura à implementação da GD.

Ao verificar os resultados obtidos sobre a dimensão “*comprometimento da alta administração*”, notou-se que há uma crença entre os servidores de que a implementação da gestão seria facilitada se não tivesse sido imposta pelo governo, mas sim, se tivesse sido resultado de uma necessidade do Órgão, além disso, os servidores acreditam que a GD só tem o apoio da alta administração por tratar-se de uma determinação legal. Essas crenças são identificadas como fatores culturais dificultadores à implementação da GD, na medida em que se verifica uma descrença sobre os reais objetivos da ferramenta.

A partir dos resultados obtidos sobre a dimensão “*envolvimento dos servidores*”, verificou-se que há uma crença compartilhada entre os membros do Órgão de que implementar a gestão do desempenho é importante para o MinC. Diante disso, conclui-se que tal percepção consiste em um fator facilitador à implementação da GD, tendo em vista que os servidores compreendem os benefícios que a ferramenta pode fornecer para o Órgão e indivíduos, se bem implementada.

Ao verificar os resultados obtidos sobre a dimensão “*comunicação no Órgão*”, identificou-se a existência de duas crenças compartilhadas: a primeira, que há falhas de comunicação entre áreas do Órgão, fator que dificulta a implementação da GD; a segunda, que as visitas diretas às unidades do Órgão são percebidas pelos membros, como importante ação desenvolvida pelos implementadores da GD, para o envolvimento dos servidores no processo. Dessa forma, essa crença é identificada como um fator facilitador à implementação da GD, na medida em que os servidores sentem-se envolvidos no processo.

A partir dos resultados obtidos sobre a dimensão “*valores do Órgão*”, identificou-se que para os membros do MinC, a comunicação facilitada entre chefia e subordinado consiste em importante valor, que deve ser compartilhado para uma efetiva implementação da GD. Dessa forma, a crença sobre a importância desse valor é considerado um fator facilitador da cultura à implementação da GD, pois, notou-se que os membros valorizam a comunicação clara e objetiva entre chefias e subordinados.

Os resultados da análise da dimensão “*treinamento dos avaliadores*” mostraram que há duas crenças fortemente compartilhadas entre os membros do Órgão sobre o tema. Para eles, o avaliador deve ser profissional no momento da avaliação. No entanto, os membros do Órgão percebem que não há treinamento dos avaliadores para a realização da GD. Diante disso, notou-se que o fato de não existir treinamento dos avaliadores, gera certa descrença entre os servidores quanto à capacidade de julgar dos avaliadores. Portanto, conclui-se que a falta de treinamento dos avaliadores é um fator dificultador à implementação da GD no MinC.

Quanto à dimensão “*estrutura organizacional*”, notou-se que os servidores compartilham algumas crenças. Para eles, falta pessoal para atender com eficiência as demandas do Órgão e a estrutura burocrática do Ministério dificulta o processo da GD. Além disso, os membros percebem que o envolvimento dos dirigentes do Sistema Federal de Cultura é necessário para a implementação de uma gestão do desempenho no Órgão. Por fim, há a crença compartilhada de que a mudança constante de dirigentes dificulta a continuidade do processo da GD. Diante desses resultados, conclui-se que fatores da estrutura organizacional dificultam a implementação da GD e que a elevada rotatividade dos dirigentes influencia negativamente o andamento do processo.

Quanto à dimensão “*estrutura remuneratória*” verificou-se que há uma crença compartilhada entre os membros de que quando o valor da gratificação é elevado na composição da remuneração final, o processo da GD fica comprometido. Essa crença é tida como um fator dificultador à implementação da GD no MinC, pois, os servidores acreditam que o processo não obterá êxito, caso envolva um valor elevado de parcela variável (gratificação de desempenho).

Os resultados obtidos a partir da análise da dimensão “*existência de diferentes gerações de servidores*” mostraram que há a percepção compartilhada entre os membros de que servidores de gerações diferentes terão percepções diferenciadas acerca da importância da avaliação de desempenho. Esse resultado é identificado como um fator dificultador à implementação da GD no Órgão, pois nota-se que gerações diferentes darão maior ou menor importância ao processo, o que pode influenciar negativamente os resultados almejados.

Diante do exposto, conclui-se que os resultados encontrados fornecem informações importantes para os implementadores da gestão do desempenho no Órgão, posto que, a partir dessas conclusões, pode-se identificar quais as crenças que são compartilhadas pelos servidores efetivos lotados em Brasília acerca da GD e, além disso, pode-se verificar aspectos importantes sobre o Órgão que influenciam os resultados da implementação da GD no Ministério.

5.1 Limitações e contribuições da pesquisa

Este estudo contou com algumas limitações. A primeira limitação identificada referiu-se à existência de poucos estudos que relacionam o tema cultura organizacional em Órgãos Públicos com a variável dependente gestão do desempenho, além disso, a pesquisadora não encontrou pesquisas semelhantes ao objetivo deste estudo, ou seja, em que o pesquisador objetivasse analisar a cultura de órgão público para implementação da ferramenta avaliação de desempenho.

Outra limitação referiu-se à existência de servidores efetivos lotados em outras regiões do País, sendo que em algumas dessas regiões há membros sem o acesso à intranet. Dessa forma, apenas os servidores lotados em Brasília participaram da pesquisa.

Além desse fator, tendo em vista que a pesquisadora distribuiu os questionários pessoalmente em cada unidade do Órgão em Brasília, muitos servidores efetivos não receberam o instrumento, seja por estarem afastados (férias, licenças) ou, pelo fato de não estarem presentes no momento da distribuição do instrumento, por outros motivos.

5.2 Recomendações para estudos futuros

Para a análise mais aprofundada sobre o tema, recomenda-se o estudo minucioso das subculturas existentes no Órgão. Assim, ao se identificar crenças

compartilhadas pelos servidores acerca da GD em cada unidade do Órgão, a implementação da GD poderá ser facilitada.

A partir da revisão bibliográfica realizada sobre o tema, verificou-se que os estudos referentes ao tema cultura organizacional em Órgãos públicos ainda são poucos em comparação com estudos realizados em empresas privadas. Assim, diante das imposições legais a que os Órgãos públicos estão sendo submetidos para adaptar-se aos novos princípios gerenciais propostos pela Reforma do Estado de 95 - propostas que objetivam assegurar maior qualidade do serviço público prestado, nota-se a importância da realização de estudos com a temática abordada nesta pesquisa.

Recomenda-se estudos que envolvam essas variáveis, para que mudanças possam ser realizadas na forma de se adotar a avaliação de desempenho no serviço público, para que o objetivo da implementação da GD seja plenamente alcançado e não seja utilizado para o atingimento de objetivos diversos aos propostos na teoria sobre GD, portanto, recomenda-se maiores esforços nessa área do conhecimento para que essa ferramenta possa gerar resultados efetivos para os servidores e organização.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP. Brasília, nº 10, 1997.

ARAÚJO, Waikynã Cardoso de. **Percepção dos Gestores sobre a avaliação de desempenho: um estudo aplicado ao hipermercado Extra**. Brasília, 2011. Monografia - Universidade de Brasília.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 1999.

BARDIN, Laurence (1977). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Thomson, 2003.

BRANCO, Jackson Johnny de Castro Maciel. **Relação entre Objetivos, Utilidades, Justiça e Feedback em um Sistema de Avaliação de Desempenho**. Brasília, 2011. Monografia - Universidade de Brasília.

BRANDÃO, H. P. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP – Rev. Adm. Pública**, vol.42, n.5, p. 875-898, Set./Out.2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41. Nº 1, Jan/Mar. 2001. P.8-15.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. Material não publicado fornecido pelo autor, 2010.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. PsicoUSF. vol. 9, n.2, p. 191-199, jul./dez.2004.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Gestão Estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. Psico-USF, v.8, nº 1, p. 81-89, Jan./Jun. 2003.

FETZNER, Maria Amélia; OLTRAMARI, Andrea Poletto; OLEA, Pelayo Munhoz. Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, nº 5, p. 968-982, Set./Out. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Antônio F. **Cultura Organizacional: Definição e Elementos Básicos**. 1997.173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

LIMA, Susi M. Barcelos e. ALBANO, Adriana Gaffreé Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI – URCAMP, V.6. Nº 10, p. 33-40 – ago.,2002.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de Desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração Eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. (1995). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Imprensa Nacional.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, Nº 3, 2º sem./1996.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, v.7, nº15, p.10-30, 2007.

ODELIUS, Catarina Cecília; **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. ENAP, Brasília, p.145-174, 2010.

ODELIUS. Catarina Cecília; **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Caderno ENAP 19, Brasília: ENAP, 2000.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. LIMA, Geny Bárbara do Carmo. VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo v.31, n.3, p- 38-52. Julho/Setembro 1996.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração Eletrônica**. v. 45. n.1, p. 36-49, jan./mar.2005.

PASQUALI, Luiz. **Análise Fatorial para Pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

PIRES, J.C.S., & MACÊDO, K.B.(2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, vol.4. n.1.p. 81-105.

RIBEIRO, G. (2000) Avaliação de desempenho: instrumento de dominação ou de gestão organizacional? Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2. Nº 1, Jan./Abr. 1998: 47-66.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 6. Nº 1, Jan./Abr. 2002: 187-207.

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

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional: Guia de Sobrevivência**. Ed. Jose Olympio, 2001.

SCHERMERHORN, Jr., John R (1999). **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Bookman: Porto Alegre, 1999.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**. v.14. n.4. p. 651 a 669. jul./ago.2010.

VIRIATO, Marcel Moreira. **Avaliação de Desempenho no Serviço Público: o caso do Ministério do Turismo**. Brasília, 2011. Monografia-Universidade de Brasília.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Esta ferramenta tem o objetivo de coletar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da aluna Milena Milhomem Alves da Universidade de Brasília, sob orientação do Prof. Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior.

A pesquisa busca identificar na Cultura Organizacional de um Órgão Público Federal fatores dificultadores e facilitadores à implementação da Gestão do Desempenho.

As informações coletadas serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico e a solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A sua contribuição é de grande importância para a realização deste trabalho!

1. Você acha que a inexistência de um Planejamento Estratégico do Órgão (missão, visão e valores especificados) dificulta a implementação da Gestão do Desempenho?
2. Na sua opinião, quais estão sendo as principais dificuldades encontradas para a publicação das metas institucionais?
3. Como você percebe o apoio da cúpula/suporte da alta administração do Órgão em relação à implementação dessa ferramenta de Gestão?
4. Você acha que os servidores estão sendo envolvidos no processo de implementação/planejamento da Gestão de Desempenho? Desenvolva.
5. Quais os meios de comunicação e quais ações estão sendo utilizadas para manter os servidores informados sobre processo?
6. Você acredita que valores como, “trabalho em equipe”, “comunicação facilitada entre chefia e subordinado” e “atingimento de metas”, são compatíveis com os valores que você percebe no Órgão? Por quê?

7. Na sua opinião, qual a importância do treinamento dos avaliadores e quais as ações que estão sendo realizadas ou serão realizadas no decorrer da implementação do processo para a capacitação desses (equipes e chefia) ?
8. Com base em sua experiência no Órgão, você percebe que as Unidades de Avaliação (Secretarias, Diretorias, Gabinete da Ministra...) funcionam bem independentes umas das outras?
9. Você acha que a existência de gerações de servidores diferentes (novos e antigos) pode refletir em conflitos durante a implementação e no decorrer da Gestão do Desempenho?
10. Você concorda que o principal objetivo do Governo com a implementação da Gestão do Desempenho no Órgão é o pagamento da Gratificação de Desempenho com vistas à atualização salarial?
11. Na sua opinião, até que ponto a estrutura remuneratória do Órgão impacta na Avaliação de Desempenho?

Apêndice B – Instrumento de medida de fatores da cultura organizacional que dificultam ou facilitam a implementação da gestão do desempenho

Prezado(a) Servidor(a)!

O presente questionário é um instrumento de auxílio à pesquisa para a coleta de dados referente à minha Monografia do curso de Administração. A seguir, são apresentadas uma série de afirmativas que buscam identificar a sua percepção sobre a **Gestão do Desempenho**, que, atualmente, está sendo implementada no âmbito do Ministério da Cultura.

Solicito-lhe que analise as afirmativas e marque com um “x” na escala de 1 a 10 o quanto você concorda com cada uma delas, sendo que, “1” discordo totalmente e “10” concordo totalmente. **Marque apenas uma resposta por item. Não deixe nenhuma questão sem resposta. O sigilo está garantido.** Suas respostas são fundamentais para o êxito deste trabalho! Obrigada!

40	O excesso de trabalho impede que as pessoas se envolvam como deveriam com a implementação da Gestão de Desempenho.										
41	Os chefes aqui têm paciência para planejar o meu desempenho junto comigo.										

APÊNDICE C - Carta de solicitação para aplicação de questionário

Prezada Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Cultura, solicito-lhe autorização para a aplicação de questionário junto aos servidores efetivos do Órgão, com lotação em Brasília, para a realização de pesquisa acadêmica que objetiva identificar fatores da cultura organizacional dificultadores e facilitadores à implementação da Gestão do Desempenho. Informo que o período para aplicação destes será de 3/10/2011 a 14/10/2011, e que o instrumento será aplicado de forma presencial nas Unidades do Órgão.

Comunico-lhe, ainda, que as informações coletadas por meio do instrumento serão sigilosas, sendo que identificar os respondentes pelo nome não será objetivo do estudo. Além disso, solicito autorização para a divulgação do nome da instituição na pesquisa em questão.

Atenciosamente,

Milena Milhomem Alves

ANEXOS

Anexo A – Organograma

