



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Karine de Lima

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Profª Ma. Renata Luciane Posaque Young Blood – UniSecal
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393 Gestão de pessoas e relações de trabalho [recurso eletrônico] /
 Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa,
 PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-86002-69-0
 DOI 10.22533/at.ed.690202003

1. Administração de pessoal. 2. Relações trabalhistas. I. Silva,
 Clayton Robson Moreira da.

CDD 331

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de quatro capítulos que abordam temáticas inerentes ao campo da administração, com foco na gestão de pessoas e nas relações de trabalho, promovendo o diálogo e o debate sobre práticas, estratégias e métodos relacionados a esta área de conhecimento. Compreende-se que o fator humano tem se apresentado como um elemento fundamental para o sucesso das organizações, fazendo com que gestores e especialistas passassem a repensar as práticas de gestão de pessoas. Além disso, com o avanço dos modelos organizacionais e com as novas configurações do mercado, as relações de trabalho passaram por uma série de mudanças, que demandam reflexões e análises a fim de que possam ser compreendidas em sua amplitude.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre gestão de pessoas e relações de trabalho, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, que proporciona a ampliação do debate sobre o tema e conduz gestores, profissionais, docentes, estudantes e pesquisadores à reflexão sobre como se configuram a gestão de pessoas e as relações de trabalho. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume.

O primeiro capítulo tem como título “Significado do Trabalho para Docentes-Gestores: o caso dos coordenadores de curso de uma universidade federal” e é de autoria de Isabella Franco Araújo Ferreira, Débora Dias Resende e Adriana Ventola Marra. Nele, as autoras buscaram compreender o significado do trabalho para os docentes que atuam na função de coordenadores de curso de graduação de uma universidade federal.

O segundo capítulo é intitulado “Negociação e Gestão do Desempenho sob a Perspectiva Gerencial” e tem como autores Marcos Ferreira e Rayner Carvalho Pestana. Nesta pesquisa, os autores investigaram como os gestores executam o processo de gestão do desempenho em organizações públicas e privadas.

O terceiro capítulo, intitulado “A-Cerca da Mulher na Música Popular Brasileira: Permanências? Descontinuidades?”, é de autoria de Anderson de Souza Sant’Anna e Daniela Martins Diniz. De acordo com os autores, trata-se de um artigo que utiliza de achados de estudo de casos sobre a representação da mulher na música popular brasileira para explorar o papel relacional engendrado por compositores, intérpretes e veículos de difusão na transição da 1ª para a 2ª ondas do movimento feminista, no Brasil.

O quarto capítulo tem como título “Meditação: impactos positivos no clima organizacional segundo a percepção dos praticantes”. De autoria de Michely Nascimento e Daniela Martins Diniz, o estudo investigou como os praticantes habituais

de prática meditativa percebem o impacto da prática nas suas relações interpessoais e no clima das equipes que os mesmos pertencem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de gestão de pessoas e relações de trabalho, levando profissionais, pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DOCENTES-GESTORES: O CASO DOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL	
Isabella Franco Araujo Ferreira Débora Dias Resende Adriana Ventola Marra	
DOI 10.22533/at.ed.6902020031	
CAPÍTULO 2	16
NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL	
Marcos Ferreira Rayner Carvalho Pestana	
DOI 10.22533/at.ed.6902020032	
CAPÍTULO 3	28
A-CERCA DA MULHER NA MÚSICA POPULAR BRASILEIRA: PERMANÊNCIAS? DESCONTINUIDADES?	
Anderson de Souza Sant'Anna Daniela Martins Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.6902020033	
CAPÍTULO 4	40
MEDITAÇÃO: IMPACTOS POSITIVOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PRATICANTES	
Michely Nascimento João Pinheiro de Barros Neto	
DOI 10.22533/at.ed.6902020034	
SOBRE O ORGANIZADOR	55
ÍNDICE REMISSIVO	56

NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL

Data de aceite: 18/03/2020

Marcos Ferreira

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Rio de Janeiro/RJ

CVLattes: <http://lattes.cnpq.br/9723448246360453>

Rayner Carvalho Pestana

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Rio de Janeiro/RJ

CVLattes: <http://lattes.cnpq.br/7500520044211223>

RESUMO: Este estudo propôs-se a investigar como os gestores executam o processo de Gestão do Desempenho (GD) em organizações públicas e privadas. O estudo foi realizado com o emprego da pesquisa aplicada de natureza qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas realizadas com gestores de desempenho, que posteriormente foram transcritas, interpretadas e analisadas. O modelo teórico proposto considerou a GD a partir da articulação das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação. Os resultados apontam para características comuns e específicas quanto a execução das fases do processo de GD em organizações públicas e privadas. Quanto aos gestores, estes em sua maioria optam por adotar o modelo de negociação cooperativa, visando gerar condições para acordos geradores de resultados

eficientes que preservem o relacionamento. O estudo também levantou sugestões para as organizações, sejam elas públicas ou privadas a fim de aprimorarem o processo de GD.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Desempenho; Negociação; Conflitos

NEGOTIATION AND PERFORMANCE MANAGEMENT UNDER A MANAGERIAL PERSPECTIVE

ABSTRACT: This study aimed to research how managers perform the Performance Management (DG) process in public and private organizations. The study was conducted using applied qualitative research, with data collected through interviews with performance managers, which were later transcribed, interpreted and analyzed. The proposed theoretical model considers a DG from the articulation of the planning, monitoring and evaluation phases. The results pointed to the common and specific resources for the execution of the phases of the DG process in public and private entities. As for managers, most of them choose to adopt or cooperative negotiation model, manage conditions of agreements for efficient results generators that preserve or relate. The study also raised suggestions for how organizations, whether public or private, aimed at improving the DG process.

1 | INTRODUÇÃO

O conceito de GD foi cunhado a partir da premissa de que se trata de um processo de gestão de pessoas, monitorado continuamente, com base em um plano de trabalho previamente estabelecido e formalizado entre avaliador e avaliado com total alinhamento aos objetivos e diretrizes institucionais. *Um 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*, um sistema que se permite aferir ganhos para o indivíduo e para a organização (DeNisi, 2000 *apud* Santos, 2005). No entanto, o assunto se torna polêmico quando o desempenho serve somente de parâmetro para a concessão de ganhos pecuniários, em forma de recompensa, por exemplo, ou mesmo em forma de salário ou remuneração variável (BALASSIANO; SALLES, 2004).

No contexto das organizações públicas, a pressão por resultados e pela eficiência da Gestão Pública – demandada explicitamente desde o início da Reforma do Aparelho do Estado e das tentativas de adoção de novos modelos de gestão, como a *New Public Management* (NPM) e a Governança (PECI; PIERANT; RODRIGUES, 2008) – tem influenciado, cada vez mais, a utilização do desempenho como norteador das promoções e progressões dos empregados nas organizações (BALASSIANO; SALLES, 2004).

Tais pressupostos, reforçados também por um mercado globalizado e competitivo, que impõe constantemente o desafio de novas metas e objetivos, exigem das organizações um processo de GD efetivo, sob um enfoque sistêmico, executado por uma liderança eficaz e eficiente, que seja capaz de interligar os diversos segmentos organizacionais e propor resultados alinhados às diretrizes institucionais (SOUZA *et.al*, 2009).

Assim, diante do contexto apresentado para este trabalho considerou-se GD como um processo sistemático de aprendizagem e autodesenvolvimento que permitam a avaliadores e avaliados construir ciclos de comprometimento formado pelas fases de planejamento, acompanhamento e avaliação.

Na fase de planejamento, formaliza-se, entre avaliador e avaliado um plano de trabalho com total alinhamento às diretrizes institucionais. Na fase de acompanhamento, monitora-se a execução do plano de trabalho com negociação de prazos e ajustes necessários para a correção dos rumos. Na fase de avaliação, o avaliador julga a execução do plano de trabalho do avaliado, considerando critérios de desempenho e com base no resultado apresentado.

Sob o aspecto organizacional, tem-se que situações-problema tornaram-se oportunidades. O conflito mostra-se inerente a este contexto e a negociação como

uma solução para se chegar a condição de consenso. No que se refere às orientações ou modelos conceituais destacam-se a teoria da negociação distributiva ou posicional, onde o resultado final sempre implicará em um vencedor e um vencido, comumente denominada de ganha-perde, e a teoria da negociação cooperativa, onde a meta é obter acordos geradores de resultados eficientes que preservem o relacionamento entre as partes, mais conhecida como ganha-ganha (TAMASHIRO, 2004; COSTA, 2006).

As diferenças culturais, de valores e de competências entre as pessoas implicam em situações de conflito no ambiente organizacional. O conflito é um fenômeno relacional e deve ser entendido como a percepção das diferenças de interesses entre as pessoas, o conflito pode ser concebido, tradicionalmente, como um fator negativo ao contexto organizacional a ponto de ser evitado; a partir de uma visão contemporânea que o considera inerente e inevitável e deve ser gerido de forma eficaz e por meio da visão interacionista que classifica os tipos de conflito: de tarefa, de relacionamento e de processos (WATSON, 2005; THOMPSON, 1998 *apud* TATAGIBA; BERNABEU, 2012).

Uma eficiente maneira de lidar com o conflito é percebê-lo e antecipar sua ocorrência com tempo necessário para gerencia-lo. Comunicação deficiente em todos os níveis e sentidos, hostilidade e inveja intergrupais, conflitos interpessoais, escala de arbitragem, excesso de regras regulamentos e normas, baixa moral, frustração e ineficiência operacional se consolidam como alguns desses sintomas que o gestor deve ser capaz de identificar no contexto organizacional (CAVALCANTI, 2006).

A negociação, portanto, realizada de forma cooperativa, com o objetivo de manter ou construir relacionamentos mostra-se como um processo fundamental e complementar à GD, a fim de se oportunizar qualidade às decisões tomadas e permite gerenciar os conflitos existentes, nas suas diversas fases, de forma mais efetiva. Sob o ponto de vista gerencial a negociação se configura como uma competência estratégica a ser desenvolvida e que possibilita ao gestor se antecipar às situações de conflito, prover soluções inventivas e adaptáveis e estabelecer conexões entre diferentes interesses das partes envolvidas, levando em conta as possibilidades e entraves do ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2010).

1.1 Problema e objetivos do estudo

A questão central a ser investigada pela presente pesquisa é: como os gestores executam o processo de GD em organizações públicas e privadas? Para responder a questão central, busca-se especificamente: i) caracterizar do processo de GD; ii) levantar informações sobre o processo de GD em organizações públicas e privadas; iii) comparar aspectos equitativos e diferenças presentes; iv) identificar elementos que caracterizam o processo de negociação e sua transversalidade às fases de GD.

1.2 Organização do estudo

De modo a alcançar os objetivos propostos, o presente estudo foi estruturado e organizado em 04 (quatro) sessões, além da Introdução. Na sessão 02 (dois) é descrita a metodologia empregada. A sessão 03 (três) apresenta a análise dos resultados do estudo. A sessão 04 (quatro) apresenta as conclusões. E por fim, são descritas as referências que foram selecionadas para embasar o estudo.

2 | METODOLOGIA

O estudo foi realizado com o emprego da pesquisa aplicada de natureza qualitativa, com base em Flick (2009) e Goulart & Carvalho (2005). O método qualitativo é adequado em explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações o que possibilita uma análise processual, contextual e longitudinal (ROESCH, 1999).

Os dados foram coletados por meio de 06 (seis) entrevistas, com roteiro, realizadas com gestores de desempenho, da seguinte forma: 3 (três) atuantes em organizações públicas e 3 (três) atuantes em organizações privadas. O critério de seleção dos sujeitos repousou sobre a necessidade de desempenhar função gerencial, com, no mínimo 01 (um) empregado ou servidor sob sua subordinação. Os perfis dos respondentes estão demonstrados na Tabela 1. Os dados secundários considerados foram materiais informativos das organizações e relatórios técnicos e de gestão.

ENTREV.	IDADE	SEXO	CARGO	FUNÇÃO	TEMPO DE SERV. TOTAL	TEMPO DE SERV. NA ORG.	Nº PESSOAS NA EQUIPE	CARAC. DA ORG.
01	41	M	Contador	Diretor do Dpt. De Contabilidade e Finanças	20	10	17	Pública
02	54	F	Assistente Adm.	Analista Administrativa Sênior	17	17	13	Pública
03	42	M	Químico	Supervisor de laboratório	23	18	33	Pública
04	35	M	Auditor Pleno	Líder de Auditoria	8	3	6	Privada
05	43	M	Gerente Financeiro	Diretor Administrativo	10	2,5	16	Privada
06	26	M	Técnico em Meio Ambiente	Supervisor de Meio Ambiente e Utilidades	10	6	13	Privada

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

O modelo teórico proposto para esta pesquisa considerou a GD a partir da articulação das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação. Cada fase possui um conjunto de atividades que são executadas visando sua plena efetivação. As atividades executadas geram, por sua vez, situações-problemas que se caracterizam

na forma de conflitos, que são tratados por meio do processo de negociação que se posiciona de forma transversal a estas fases.

As categorias de análise deste trabalho foram criadas a partir das Definições Constitutivas (DC) e Definições Operacionais (DO). A DC define a categoria conceitualmente, ou seja, apresenta a definição daquilo que será investigado em um nível de ideias abstratas e na busca de significados (BAUER; GASKELL, 2015). Já a DO faz uma ponte entre os conceitos e as observações e fornece uma definição que permite que uma determinada categoria seja compreendida (RICHARDSON, 2008). As categorias de análise dos dados foram constituídas a partir dos autores selecionados e operacionalizadas por meio do roteiro semi estruturado, conforme apresenta a Tabela 2.

Fases da GD	Palavras-Chave	DC	DO
Planejamento	Metas, objetivos, top-down, medidas de desempenho	Base de sustentação de qualquer sistema contemporâneo de desempenho. Nesta fase transformam-se prioridades estratégicas em expectativas de desempenho.	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semi-estruturado (Item “c” questões 1 e 2, 5, 6, 7) e fontes de dados secundários.
Acompanhamento	Orientação do trabalho, reuniões de feedbacks, correção de desvios, diálogo	Fase de sustentação do foco nas demandas do cliente refletidas no plano estratégico. Deve assegurar a conexão entre objetivos e resultados.	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semi-estruturado (Item “c” questões 3 e 5, 6, 7, 8, 9) e fontes de dados secundários.
Avaliação	Recompensa, reconhecimento, desempenho, revisão dos planos de trabalho	Momento de identificar, analisar e avaliar a discrepância entre os desempenhos esperados e obtidos, bem como, verificar os respectivos impactos no desempenho organizacional.	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semi-estruturado (Item “c” questões 4, 5, 6, 7, 10, 11) e fontes de dados secundários.

Tabela 2: Categorias de análise

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base em Santos, 2005; SOUZA et.al., 2009; BALASSIANO; SALLES, 2004; PINTO, 2011.

Adicionalmente, os depoimentos dos sujeitos da pesquisa foram transcritos, interpretados e analisados à luz do modelo teórico proposto para a pesquisa. Os dados secundários foram analisados a partir da identificação de fatos e dados que possibilitassem levantar informações e ampliar a compreensão do contexto que envolve aspectos temporais, sociais, históricos e culturais dos modelos de GD adotados.

3 | RESULTADOS

Com base nas entrevistas realizadas foram levantadas informações sobre o desenvolvimento do processo de GD nas organizações públicas e privadas a partir da concepção da GD como um processo que envolve as fases de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação. Os dados possibilitaram também demonstrar como cada gestor atua, de maneira efetiva, a fim de conduzir os episódios de conflitos inerentes a estas fases por meio da negociação.

3.1 O processo de GD

O estudo demonstrou que o processo de GD nas organizações públicas se caracteriza por ser repetitivo e com periodicidade anual. Na fase de Planejamento não são solicitados novos desafios nem tão pouco a superação das metas anteriormente alcançadas. Geralmente, os gestores se reúnem com suas equipes e planejam a execução das atividades para o período. Consideram as diretrizes institucionais e regulatórias. O alinhamento ocorre em função das decisões políticas que na maioria das vezes não são claras e objetivas o suficiente para serem desdobradas a todos os níveis, necessitando de uma conexão mais estreita para fazer sentido nos planos de trabalho das equipes.

“As metas e objetivos são anuais e repetitivas todos os anos, de forma que temos somente ajustes com relação às adequações com as mudanças das legislações dos órgãos de controle e das setoriais a que nós estamos vinculados, neste caso a setorial do MEC” (Entrevistado 1)”.

Os conflitos que surgem nesta fase referem-se a número excessivo de demandas que são colocadas como prioridade institucional. O gestor se vê obrigado a negociar e priorizar as demandas que irão convergir para o atendimento de um maior número de processos executados. Há conflitos também em situações onde se vislumbra inadequação do perfil profissional e de competências para a atribuição/atividade designada, bem como no alinhamento entre o que é esperado em termos de resultados do indivíduo e o grau de comprometimento do indivíduo para com a organização.

“Os episódios normalmente são muito parecidos, aonde temos um empregado tentando no planejamento sugerir atividades abaixo de sua capacidade e das necessidades do setor” (Entrevistado 3).

Diante de tais conflitos, o gestor busca negociar por meio do diálogo e de reuniões individuais onde procura reforçar o comprometimento das pessoas, motivando-as para a importância do alcance dos resultados.

A fase de Planejamento nas organizações privadas é caracterizada pelo desdobramento e alinhamento dos objetivos institucionais por todos os níveis organizacionais. O planejamento possui características de ser *top down*, com base na

missão e visão seguido do desdobramento necessário a cada nível institucional o que indicam pouca ou nenhuma flexibilidade para negociar nesta fase do processo.

“As metas são desdobradas anualmente, onde o diretor global define suas metas através do sonho da companhia e a partir disto é desdobrada para cada nível hierárquico até a base da pirâmide” (Entrevistado 6).

Os conflitos que surgem não estão necessariamente ligados à fase de planejamento. Resultam da necessidade de cobrança por melhores resultados, apontamento de responsabilidades e cobrança de compromissos assumidos. Os depoimentos indicam também busca por construção de medidas para a verificação do grau de afastamento ou de aproximação do desempenho desejado, bem como indicadores e padrões de desempenho.

“Após recebida as metas da fábrica as metas são desdobradas para cada área, a fim de todos trabalharem para o atingimento do objetivo comum, que o da companhia é a cada cinco anos dobrar o seu tamanho, logo cerca de 15% ao ano de crescimento financeiro” (Entrevistado 6).

A fase de Acompanhamento do desempenho para as organizações públicas é ignorada pela maioria dos gestores. Em apenas um dos depoimentos foi possível identificar atividades que se caracterizam esta fase:

“São feitas reuniões periódicas, 2 vezes por ano, para acompanhar o andamento das atividades do supervisor junto com o empregado, neste acompanhamento é verificado o andamento das atividades e possíveis ajustes são negociados com o empregado” (Entrevistado 3).

Desta forma, os produtos principais dessa etapa como avaliações intermediárias, insumos ao aperfeiçoamento do processo de avaliação, dos resultados obtidos e do perfil de competências (SOUZA et.al., 2009) não se consolidam na prática. Cabe ressaltar que, nos manuais de GD das referidas organizações esta fase possui caracterização própria com atividades e responsabilidades para avaliadores e avaliados.

Os conflitos apontados nesta fase ocorrem quando o avaliado recorre a fatores externos (tempo, máquinas, equipamentos) para justificar o atraso na entrega do resultado. O gestor utiliza-se de momentos de diálogo e reuniões para esclarecimentos como forma de negociação.

A fase de Acompanhamento do desempenho para as organizações privadas ocorre mediante processo sistemático de acompanhamento das metas e objetivos definidos.

“Temos reuniões de diferentes frequências, onde avaliamos os indicadores que nos levarão ao alcance de metas, logo temos reuniões mensais que acompanhamos as metas onde separamos itens de controle que acompanhamos semanalmente, e diariamente avaliamos os itens de verificação mais críticos do processo levantados

semanalmente, de acordo com atingimento do item este indicador é substituído ou mantido” (Entrevistado 6).

É possível identificar, nas organizações privadas, a ocorrência de reuniões regulares visando análise do desenvolvimento do trabalho e dos resultados intermediários produzidos (LUCENA, 1992 *apud* SOUZA *et.al.*, 2009). Contudo, os depoimentos reforçam somente a preocupação com o cumprimento de metas e objetivos, considerando apenas o viés da organização. Não foram identificadas atividades e/ou subprocessos que visem o desenvolvimento humano/profissional do empregado. O que demonstra um ponto em comum tanto para organizações públicas quanto para privadas. Fatos estes que se revelam em obstáculos nem sempre fáceis de superar: a ausência de uma cultura para resultados (para as organizações públicas), ausência de competência gerencial para o exercício do papel de orientador e educador (SOUZA *et.al.*, 2009).

Os conflitos que surgem referem-se à interdependência de atividades entre setores e ou indivíduos, “*onde o trabalho de “A” depende do término ou do andamento do trabalho de “B”*” (Entrevistado 4), fato este em comum com as organizações públicas, bem como em função da percepção do gestor sobre a falta de comprometimento de membros da equipe, tentativa de não se responsabilizar perante compromissos e omissão diante de falhas identificadas. A negociação ocorre por meio de um processo comunicativo que considera o perfil das partes com vistas a evitar a imposição hierárquica e manter o bom relacionamento.

A fase de Avaliação do desempenho se configura para as organizações públicas de forma heterogênea. Com base nos dados coletados foi possível identificar há gestores que não fazem avaliação do desempenho, gestores que a fazem com base em elementos subjetivos e gestores que avaliam de forma objetiva o desempenho.

“A avaliação é feita junto com o empregado, de forma que os indicadores das atividades são medidos com supervisor e pesquisadores do laboratório que ajudaram a elaborar o planejamento” (Entrevistado 3).

“[...] atualmente a gente está sem fazer essa avaliação de desempenho, né? A gente não tem essa avaliação de desempenho aqui” [...](Entrevistado 2).

Os dados secundários destas organizações apontam para uma relação direta entre a avaliação do desempenho e os processos de reconhecimento e recompensa o que se configuram em obstáculos que fortalecem a ideia de “julgamento” da avaliação do desempenho. Além disso, o processo privilegia o desempenho individual estabelecendo-se um ranking de posições sem tornar claros os requisitos que o fizeram obter determinada nota e ocupar a posição no ranking.

Diante de tais ocorrências o conflito é inevitável nesta fase do processo de GD. Os conflitos repousam sobre a não concordância do avaliado com a avaliação a que está sendo submetido. A ausência de uma qualificação objetiva, clara e transparente

do trabalho realizado não possibilita o desenvolvimento profissional do indivíduo por não se saber o que precisa ser melhorado ou mantido.

Diante destes episódios a negociação ocorre mediante acolhimento do pleito do avaliado para análise da Alta Administração ou de um comitê formado para tal que atua na mediação dos casos em que avaliador e avaliado não cheguem a um consenso.

As organizações privadas possuem uma Avaliação periódica do desempenho individual e da equipe. Nos depoimentos coletados foi possível identificar também um desempenho mais efetivo da Gestão de Pessoas na coordenação das atividades.

“Na Companhia os feedbacks são constantes, pois a cada dia vamos acompanhando os indicadores do processo e detectamos as falhas, contudo temos formalmente avaliações semestrais mais direcionadas, logo a possibilidade de conflitos é bem reduzida. Além de a companhia ter uma filosofia muito informal logo os funcionários têm muita abertura para conversar e sinalizar oportunidades de melhoria e caso a questão não possa ser resolvida internamente à equipe, temos um canal de ouvidoria que pode ser utilizado” (Entrevistado 6).

Os dados indicam também a utilização de uma avaliação mais completa envolvendo pares, superior imediato, RH ao contrário do observado nas organizações públicas onde a avaliação recai sobre o superior imediato. Um ponto em comum com as organizações públicas se apresenta para a maioria das organizações privadas quando da utilização dessas informações como elementos de entrada em processos de premiação e progressão na carreira.

Os depoimentos não possibilitaram a identificação de conflitos nesta fase para a maioria dos depoimentos analisados.

[...] como as reuniões de acompanhamento são constantes, a avaliação das metas e objetivos planejados ocorre de forma contínua e sistemática o que minimiza a possibilidade de conflito” (Entrevistado 5).

O gestor que considera a existência de conflito nesta fase atribui o mesmo à tarefa quando a não entrega do resultado prejudica toda a equipe envolvida.

[...] “assim muitas vezes o gerente pode atrasar na entrega da minuta revisada e prejudicar o desempenho de toda equipe que será penalizada nesse indicador” (Entrevistado 4).

3.2 A negociação de conflitos

Para o gestor, há mais dificultadores do que facilitadores no trabalho gerencial quando este envolve a negociação para gestão de conflitos. Os gestores citam que, nas organizações públicas, a distribuição não equitativa do trabalho configura-se como episódio antecedente ao conflito mais comum, seguidos dos critérios não objetivos e racionais para a realocação e distribuição da força de trabalho e elaboração dos planos de trabalho que é realizada com base em clientelismo, apadrinhamento e favorecimento.

Os gestores das organizações privadas demonstram preocupação em lidar com situações de conflito de forma a não prejudicar o clima organizacional. Em função do contexto que evidencia o conflito e em função do perfil das partes, atuam de maneira cooperativa que aparece em situações onde as partes são mais propensas a comportamentos reativos. Nestes casos o gestor busca manter a paz e evitar situações de conflito aberto, assegurando condições para o ganha-ganha. Contudo, na fase de planejamento os gestores atuam de forma posicional oferecendo nenhum ou pouco espaço de flexibilidade para negociar as demandas que são *top down*.

4 | CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a investigar como os gestores executam o processo de Gestão do Desempenho (GD) em organizações públicas e privadas. A partir da análise dos depoimentos foi possível compreender que a fase de planejamento para os gestores das organizações públicas se configura como um processo rotineiro sem desafios e cobranças por resultados. Segue um fluxo de alinhamento com as demandas governamentais e não possui medidas de desempenho claras e objetivas.

Para as organizações privadas, a cada ciclo de planejamento novos desafios são solicitados a partir do desdobramento institucional da missão e da visão. As medidas de desempenho são claras e estimulam o comprometimento com o desempenho esperado. A fase de acompanhamento é ignorada pela maioria dos gestores públicos. Para as organizações privadas esta fase ocorre mediante processo sistemático de verificação de metas e objetivos. Um ponto em comum para ambas as organizações e a ausência de preocupação com o desenvolvimento humano e profissional.

Na fase de avaliação as organizações públicas e privadas possuem a característica em comum de estabelecerem uma relação direta entre avaliação do desempenho e os processos de reconhecimento e recompensa. As organizações privadas também privilegiam o desempenho das equipes. As organizações públicas focam no desempenho individual o que reforça a característica de “julgamento” atribuída a esta fase.

Os gestores em sua maioria optam por adotar o modelo de negociação cooperativa, visando gerar condições para acordos geradores de resultados eficientes que preservem o relacionamento, em especial para os gestores públicos, cujos dados de campo apontam também para situações de evitação de conflito ao não realizarem a avaliação de desempenho de suas equipes (visão tradicional). Na fase de planejamento das organizações privadas os gestores atuam de forma posicional oferecendo nenhum ou pouco espaço de flexibilidade para negociar as demandas que são *top down*.

Os gestores também apontaram, nos depoimentos, sugestões para as organizações, sejam elas públicas ou privadas adotarem em seus processos de GD a fim de otimizá-los: i) ocupar cargos gerenciais com pessoas especializadas que

garantam o engajamento da equipe e não por meio de barganha política; ii) fomentar momentos de diálogo entre avaliadores e avaliados; iii) realizar avaliação em todos os níveis hierárquicos; iv) estabelecer metas claras e com critérios mensuráveis; e v) fortalecer os fluxos e canais de comunicação interna.

Para a continuidade e estudos futuros sugere-se expandir a coleta de dados para outras organizações públicas e privadas de modo a ratificar ou refutar as conclusões encontradas para este estudo.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés. SALLES, Denise. Ambiguidades e Implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado, EnANPAD, pp.16, 2004.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista Brasileira do Serviço Público. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, ano 47, v. 120, n. 3, p.59-102, 1996.

BAUER. M. W.; GASKELL, G. (orgs.) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CARVALHAL, Eugenio do; ANDRADE, Gersem Martins de; ARAÚJO, João Vieira de; KNUST, Marcelo. Negociação e administração de conflitos. 4ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

CAVALCANTI, Antônio Carlos Ribeiro. O gestor e seu papel na gestão de conflitos. Dissertação [Mestrado em Administração] Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

COSTA, Ligia Maura. Negociação à brasileira. GV Executivo - Especial Negócios Internacionais. FGV-EAESP, VOL.5, Nº4, SET./OUT, São Paulo, 2006.

FLICK, Uwe. Introdução à Pesquisa Qualitativa. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

GOULART, Sueli; CARVALHO, Cristina A. O pesquisador e o Design da Pesquisa Qualitativa em Administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. P.119-140.

OLIVEIRA, Marco A. Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Atlas, 2010.

PECI, Alketa; PIERANT, Otávio P.; RODRIGUES, Silvia. Governança e o new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. O&G – v.15 – n.46 – Julho/Setembro – 2008.

PINTO, Ricardo F. Desempenho e Carreira: integração e coerência dos subsistemas de recursos humanos e o caso do InMetro. IV Congresso Consad de Gestão Pública, 2011, pp.26.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. Avaliação de desempenho no contexto da administração pública

federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. 140 fls. Dissertação [Mestrado em Administração] - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite, ALVES, Rodolfo Carlos Souza. Série Gestão de Pessoas-Gestão de Desempenho. 2 ed. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2009.

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva. Negociação. RAE-Eletrônica, v. 3, n. 2, Resenha 4, jul./dez., São Paulo, 2004.

Tatagiba, Nathalia Kwirant; Bernabeu, Francisco Guirado. Gestão de projetos: a negociação como ferramenta para resolução de conflitos. Universitas Gestão e TI, v. 3, n. 1, p. 73-83, jan./jun. Brasília, 2013.

WATSON, J. Tony. Organização e trabalho em transição: da lógica sistêmico controladora à lógica processual relacional. RAE – Revista de Administração Eletrônica. N 01, vol. 34, p. 14-23 jan./mar. 2005.

ÍNDICE REMISSIVO

B

Brazilian Popular Music 28, 29

C

Clima Organizacional 25, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 52, 54

Comportamento Organizacional 26, 40

Conflicts 17

Conflitos 4, 7, 10, 12, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 47

D

Descontinuidades 28, 38

Discontinuities 29

Docente 1, 3, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

F

Função Gerencial 1, 2, 3, 8, 9, 10, 13, 19

G

Gestão de Pessoas 16, 17, 24, 26, 27, 28, 40, 41, 54, 55

Gestão do Desempenho 16, 25

M

Managerial function 2

Meaning of Work 1, 2

Meditation 40, 41, 53, 54

Mulher 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37

Música Popular Brasileira 28, 29, 32, 33, 39

N

Negociação 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Negotiation 16, 17

O

Organizational behavior 15, 41

Organizational Climate 40, 41

P

People management 41

Performance management 16, 17

Public university 2

R

Representação Social 4, 28, 29, 32

S

Significado do Trabalho 1, 2, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15

Social Representation 29

T

Teacher 1, 2

U

Universidade Pública 1

W

Women 28, 29

 **Atena**
Editora

2 0 2 0