

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**APRENDIZAGEM NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL VIA SELEÇÃO DE MÉTRICAS: UMA
ANÁLISE DA CONDUTA ESTRATÉGICA À LUZ DA TEORIA
DA ESTRUTURAÇÃO**

SANDRA MARA IESBIK VALMORBIDA

**FLORIANÓPOLIS, SC
2018.**

Sandra Mara Iesbik Valmorbida

**APRENDIZAGEM NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL VIA SELEÇÃO DE MÉTRICAS: UMA
ANÁLISE DA CONDUTA ESTRATÉGICA À LUZ DA TEORIA
DA ESTRUTURAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Contabilidade.

Orientadora: Prof^a. Sandra Rolim Ensslin, Dr^a.

Florianópolis, SC
2018.

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Valmorbida, Sandra Mara Iesbik

Aprendizagem na Avaliação de Desempenho Organizacional via Seleção de Métricas: Uma Análise da Conduta Estratégica à Luz da Teoria da Estruturação / Sandra Mara Iesbik Valmorbida; orientadora, Sandra Rolim Ensslin, 2018. 405 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Aprendizagem Organizacional. 4. Seleção de Métricas. 5. Teoria da Estruturação. I. Ensslin, Sandra Rolim. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, ao meu esposo Leomar Valmorbida e a nossa bebê Letícia, que está para chegar, aos meus pais, Santina e Jacir, às minhas irmãs Simone e Cíntia e aos meus sobrinhos: Gustavo, Vinícius, Júlio, Vyctor, Isadora, Arthur, Fernanda e Anna Clara.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado: fé, para crer que daria certo; coragem para enfrentar este desafio; ânimo para vencer as dificuldades, e persistência para chegar até o fim.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao programa de Pós-Graduação em Contabilidade, pela oferta do curso de Doutorado em Contabilidade. E em especial à Maura Paula Miranda Lopes, secretária do curso, que sempre proativa para auxiliar aos alunos e fornecer informações solicitadas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão de bolsa de estudos, tão importante para conclusão desta tese.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC, em especial aos professores José Alonso Borba, Ilse Maria Beuren e Sandra Rolim Ensslin, pela transmissão dos conhecimentos durante as disciplinas obrigatórias. E, ao Prof. Sérgio Murilo Petri, pelos conselhos, ensinamentos e conversas sobre as inquietações durante a realização desta tese.

À Professora Sandra Rolim Ensslin, minha orientadora, a quem tenho um carinho especial, por ter acreditado no meu potencial me dando oportunidade de ingressar no mestrado e no doutorado, pelos conselhos, pela orientação desta tese, pela oportunidade de realização do estágio docência que contribuiu para meu desenvolvimento como pessoa, professora e pesquisadora.

Aos colegas do doutorado, turma de 2015, que adorei conhecer, e com os quais pude trocar ideias e experiências. Em especial aos colegas Vanderlei dos Santos e Viviane Theiss que me acompanharam até aqui e se tornaram amigos.

Aos colegas “irmãozinhos” do LabMCDA-C, Bárbara, Igor, Vinícius, Lucas, Karine e João, pela troca de experiências e conhecimentos e pela convivência harmoniosa e divertida. Em especial à amiga Thuine Lopes Cardoso, que ingressou na pós-graduação no mesmo ano, onde formamos uma equipe maravilhosa, desenvolvemos muitos trabalhos juntas e que se tornou uma pessoa especial em minha vida.

Aos membros da banca, professores Carlos Eduardo Facin Lavarda, Sergio Murilo Petri, Fernanda Filgueiras Sauerbronn e Simone Ghisi Feuerschütte, pela leitura e importantes contribuições para a finalização desta tese.

À Reitoria da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), e à Direção do Câmpus Pato Branco, pela concessão do afastamento para realização de pós-graduação. Ao Departamento de Ciências Contábeis do Câmpus Pato Branco. Aos professores da Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, em especial aos professores Priscila Rubbo, Sandro César Bortoluzzi e Eliandro Schvirck, pela troca de ideias, conselhos e por terem acompanhado de perto essa fase da minha vida.

À minha família, que embora sentisse minha ausência soube entender, respeitar e apoiar minhas decisões e renúncias necessárias para concretização desta etapa. Em especial aos meus pais Jacir e Santina, às minhas irmãs Simone e Cíntia, e aos meus sobrinhos Gustavo, Vinícius, Júlio, Vyctor, Isadora, Arthur, Fernanda e Anna Clara.

Ao meu esposo, Leomar Valmorbida, que soube compreender que a missão seria árdua, mas que em nenhum momento deixou de estar ao meu lado me incentivando, pelo companheirismo em todos os momentos, e as ajudas com questões tecnológicas e leituras de textos, importantes para a conclusão desta tese. E a Letícia, nossa filha, que está para chegar, por ter acompanhado essa reta final do doutorado da mamãe, e que serviu de alento e inspiração para conclusão do mesmo.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão do doutorado meu muito obrigada!

EPÍGRAFE

“Os homens [os seres humanos] fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha, senão sob aquelas com que se defrontam diretamente, apresentadas e transmitidas pelo passado [...]” (MARX, 1960 *apud* GIDDENS, 2009, p. XXIII).

RESUMO

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é um processo que conduz uma organização ao alcance de sua estratégia. É um fenômeno social que envolve o ambiente onde a organização está inserida e a relação entre as pessoas. A ADO desenvolve aprendizagem organizacional, produzindo conhecimento pela comunicação dos resultados. Esta tese teve por objetivo analisar como os significados, poder e sanções dos gestores influenciam a conduta estratégica de seleção de métricas para ADO com foco no desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de lógica indutiva, abordada de forma qualitativa e interpretativista. Adotou como estratégia para coleta de dados entrevistas e documentos, que foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Resultados: As evidências permitem inferir que os esquemas interpretativos dos gestores conseguem explicar a forma de conduta na seleção de métricas para ADO. A análise das facilidades e recursos à disposição dos gestores demonstra que proporcionavam poder, que se valeram os gestores para estabelecer as métricas para ADO e direcionar comportamentos na organização. Depreende-se dos relatos dos entrevistados que as métricas selecionadas passaram a estabelecer as normas a serem seguidas pelos colaboradores. Bem como, a partir delas foram percebidas, sanções formais e informais por desempenhos e comportamentos considerados inapropriados. A análise das métricas permitiu evidenciar a aprendizagem vivenciada pela organização. O movimento de produção e reprodução de seleção de métricas fez com que muitas reflexões fossem realizadas, fomentada pelas interações das pessoas envolvidas com a organização. E, dessas constantes reflexões e interações evidencia-se a geração de aprendizagem individual, que foi socializada entre os membros, na interação, fazendo com que se tornasse organizacional. Desta forma, foi possível inferir que há evidências de que a conduta estratégica de seleção de métricas para ADO possibilitou a geração de aprendizagem organizacional. Esse direcionamento de esforços fez as pessoas refletirem sobre as formas de alcançar os objetivos e por que as metas deveriam ser alcançadas.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Aprendizagem Organizacional. Seleção de Métricas. Teoria da Estruturação. Dualidade de Estrutura. Análise da Conduta Estratégica.

ABSTRACT

The Organizational Performance Management (OPM) is a process that leads to an organization toward reach of its strategy. It is a social phenomenon that involves the environment where organization is inserted and the relationship among people. OPM develops learning organizational, producing knowledge by communicating the outcomes. The objective of this thesis was analyze how the meanings, power and sanctions of managers influence the behavior strategic of metrics selection for OPM, focusing on the development of Learning Organizational. It is an exploratory research, with inductive logic, and a qualitative and interpretative approach. It was adopted interviews and documents as strategy for collecting data, which were analyzed by the content analysis technique. Results: The evidences allow inferring that the interpretive schemes of managers can explain the conduct way in the selection of metrics for OPM. The analysis of the facilities and resources available to managers demonstrates that they provided power, which the managers used to establish the metrics for OPM and direct behaviors in the organization. It can be seen from the interviewees' reports that the selected metrics began to establish the standards to be followed by employees. Also, from them, formal and informal sanctions for performance and behaviors considered inappropriate were perceived. The analysis of metrics allowed evidencing the learning experience in the company. With the movement of production and reproduction of metrics selection many reflections were performed, fostered by people's interactions involved with the organization. In addition, from these constant reflections and interactions, it is evident the generation of individual learning, which was socialized among the members in the interaction, making it become organizational. Thus, it was possible to infer that there are evidences that the metrics selection strategy for OPM enabled the generation of organizational learning. This direction of effort has made people think about ways to achieve the goals and why goals should be achieved.

Keywords: Performance Management. Organizational Learning. Metrics Selection. Structuration Theory. Duality of Structure. Behavior Strategic Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases de evolução da literatura sobre Avaliação de Desempenho.....	45
Figura 2 - Evolução da Avaliação de Desempenho Organizacional ao longo do tempo.....	46
Figura 3 - Processo evolutivo de Avaliação de Desempenho	47
Figura 4 - Desenvolvimento da Avaliação de Desempenho em comparação com temas emergentes	48
Figura 5 - Comparação entre as abordagens de Avaliação de Desempenho.....	55
Figura 6 - Arcabouço teórico das interfaces do ambiente com o sistema de Avaliação de Desempenho	58
Figura 7 - Interação entre o sistema de mensuração e gestão de desempenho.....	64
Figura 8 - Etapas do desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	78
Figura 9 - Recursividade entre avaliação de desempenho e aprendizagem organizacional.....	97
Figura 10 - Elementos/Pilares da Teoria da Estruturação	108
Figura 11 - Modelo de estratificação do agente	112
Figura 12 - Análise da Conduta X Análise Funcional.....	114
Figura 13 - Dimensões da dualidade de estrutura	117
Figura 14 - Esquema para análise sobre a natureza da Ciência Social	135
Figura 15 - Quatro paradigmas para análise da Teoria Social.....	138
Figura 16 - Fluxograma das etapas do <i>Knowledge Development Process – Constructivist</i>	146
Figura 17 - Resumo da Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho	150
Figura 18 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Teoria da Estruturação.....	151
Figura 19 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Teoria da Estruturação e Avaliação de Desempenho	152
Figura 20 – Comprovante de Aprovação da Pesquisa na Plataforma Brasil	176
Figura 21 - Estrutura da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista	179
Figura 22 - Estrutura do Indicador de Desempenho (Métrica).....	184
Figura 23 - Relação entre entrevistados identificados por <i>Snow Ball</i> .	190
Figura 24 - Planos de Comando PMSC 2011 e 2013	191
Figura 25 - Plano Estratégico da PMSC 2015.....	191

Figura 26 - Tese de Nazareno Marcineiro.....	192
Figura 27 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P1	196
Figura 28 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P2	197
Figura 29 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P3	198
Figura 30 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P4	199
Figura 31 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para documentos	200
Figura 32 - Desenho da pesquisa	202
Figura 33 - Princípios, valores e eixos estruturantes da atuação policial militar	207
Figura 34 - Premissas que orientam o trabalho da Polícia Militar	210
Figura 35 - Premissas que orientam o trabalho da Polícia Militar	211
Figura 36 - Grandes áreas de preocupação do Plano de Comando/Estratégico 2011, 2013 e 2015	212
Figura 37 - Estrutura Conceitual das prioridades, objetivos e metas da Polícia Militar	213
Figura 38 - Processo de Gestão do Plano de Comando.....	216
Figura 39 - Análise de Informações do BI em reunião	221
Figura 40 - Evidências de utilização de esquemas interpretativos na conduta dos gestores	251
Figura 41 - Evidências de alocação de recursos na conduta dos gestores	277
Figura 42 - Evidências da Existência de Normas e Sanções na conduta dos gestores.....	297
Figura 43 - Características institucionais e alterações/mudanças temporais e espaciais vivenciadas que direcionaram a conduta estratégica	310
Figura 44 - Resumo Evidências da Aprendizagem Organizacional desenvolvida pelo Sistema de AD	330
Figura 45 - Quadro 37 - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Roubo - Abrangência PMSC	353
Figura 46 - Alterações na Métrica ‘1.1.1.4. Roubos’	354
Figura 47 - Quadro 115 – Policiais Militares/Suporte organizacional/Efetivo/Inclusão de policiais militares	356
Figura 48 - Alterações na Métrica ‘2.2.1.1. Inclusão de Policiais’	357

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre preocupações de mensuração e gestão de desempenho.....	63
Quadro 2 - Propósito de avaliar o desempenho e sugestão para alcançá-lo.....	73
Quadro 3 - Etapas do desenvolvimento do Sistema de AD.....	77
Quadro 4 - Perguntas para orientar o estabelecimento de métricas.....	86
Quadro 5 - Comparativo entre sistemas com ênfase em controle e aprendizagem e melhoria	93
Quadro 6 - Domínio teórico dos princípios estruturais	118
Quadro 7 - Estudos anteriores sobre Avaliação de Desempenho à luz da Teoria da Estruturação	126
Quadro 8 – Construto para sistematização do objetivo “a”	156
Quadro 9 - Construto para sistematização do objetivo “b”	158
Quadro 10 - Construto para sistematização do objetivo “c”	159
Quadro 11 - Construto para sistematização do objetivo “d”	161
Quadro 12 - Construto para sistematização do objetivo “e”	162
Quadro 13 - Instrumento de pesquisa para verificar mecanismos de significação	164
Quadro 14 - Instrumento de pesquisa para observar recursos de dominação	167
Quadro 15 - Instrumento de pesquisa para verificar dispositivos de legitimação	169
Quadro 16 - Instrumento de pesquisa para analisar a Conduta Estratégica.....	171
Quadro 17 - Instrumento de pesquisa para analisar seleção de métricas	173
Quadro 18 – Entrevistados, função e duração da entrevista e transcrição	189
Quadro 19 - Métricas de AD não alteradas na revisão do sistema em 2013.....	338
Quadro 20 - Métricas de AD não alteradas na revisão do sistema em 2015.....	341
Quadro 21 - Motivos alegados para inclusão das métricas ao Plano de Comando	342
Quadro 22 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2013	343
Quadro 23 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2015	345
Quadro 24 - Métricas alteradas nas revisões do Plano Estratégico	349

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ACI	Agência Central de Inteligência da PMSC
AD	Avaliação de Desempenho
ADO	Avaliação de Desempenho Organizacional
BAPM	Batalhão de Aviação da Polícia Militar
BPMA	Batalhão de Polícia Militar Ambiental
BPM	Batalhão da Polícia Militar
<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
LOB	Lei de Organização Básica da Polícia Militar
MCDA-C	Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista
OPM	Organização Policial Militar
PC	Palavras-Chave
PMSC	Polícia Militar do Estado de Santa Catarina
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVF	Ponto de Vista Fundamental
<i>PROKNOW-C</i>	<i>Knowledge Development Process - Constructivist</i>
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SSP	Secretaria de Estado da Segurança Pública
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
TE	Teoria da Estruturação

LISTA DE SÍMBOLOS

≅ Aproximadamente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	23
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA	27
1.3	OBJETIVOS	27
1.3.1	Objetivo Geral	27
1.3.2	Objetivos Específicos	27
1.4	JUSTIFICATIVA	28
1.5	A TESE	29
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2	BASE TEÓRICA	33
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	33
2.1.1	Evolução da Avaliação de Desempenho	33
2.1.2	Fundamentos da Avaliação de Desempenho	50
2.1.3	Mensuração e Gestão de Desempenho	55
2.1.3.1	Sistemas de Mensuração de desempenho	58
2.1.3.2	Gestão de desempenho	60
2.1.3.3	Características, funções e processos da Avaliação de Desempenho	65
2.1.4	Métricas	79
2.1.5	Aprendizagem na Avaliação de Desempenho	89
2.2	TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO	97
2.2.1	Categorias Sociológicas da Estrutura	101
2.2.1.1	Estrutura	101
2.2.1.2	Sistemas sociais	103
2.2.1.3	Estruturação	106
2.2.2	Elementos da Teoria da Estruturação	108
2.2.2.1	Dualidade de estrutura	108
2.2.2.2	Noção de tempo e espaço	110
2.2.2.3	Cognoscitividade do agente	111
2.2.3	Partes Constituintes do Sistema Estrutural	114
2.2.3.1	Estruturas de significação, dominação e legitimação	115
2.2.3.2	Modalidades	120
2.2.3.3	Interação	121
2.2.3.4	Abordagens de Análise admitidas pela Teoria da Estruturação	125

2.2.4	Estudos Anteriores de Avaliação de Desempenho, Teoria da Estruturação e Aprendizagem	126
2.3	POSICIONAMENTO TEÓRICO.....	131
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	135
3.1	PARADIGMAS DA PESQUISA	135
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	139
3.3	PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DE PORTFÓLIOS BIBLIOGRÁFICOS PARA CONFECÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	145
3.3.1	Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho.....	146
3.3.2	Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Teoria da Estruturação	150
3.3.3	Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho e Teoria da Estruturação	151
3.4	PROPOSIÇÕES DA PESQUISA.....	152
3.5	CONSTRUTO DA PESQUISA	155
3.6	INSTRUMENTO DA PESQUISA	163
3.7	OBJETO DO ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE ..	174
3.7.1	Contexto: Caracterização da Organização Objeto de Estudo - Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.....	177
3.7.2	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).....	179
3.8	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS..	186
3.8.1	Entrevistas.....	186
3.8.2	Pesquisa Documental.....	191
3.8.3	Triangulação	192
3.9	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.	193
3.9.1	Entrevistas.....	193
3.9.2	Análise de Conteúdo.....	194
3.9.3	Validação	200
3.10	DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	202
3.11	LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA..	202
4	RESULTADOS.....	205

4.1 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE COMANDO / ESTRATÉGICO DA PMSC	205
4.2 ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS DIMENSÕES DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO	222
4.2.1 Mecanismos de Significação	222
4.2.2 Recursos para Dominação	253
4.2.3 Dispositivos para Legitimação	279
4.2.4 Análise da Conduta Estratégica	298
4.2.5 Aprendizagem na Seleção / Alteração das Métricas	311
4.3 ANÁLISE DAS MÉTRICAS.....	332
4.3.1 Permanência	338
4.3.2 Inclusão	341
4.3.3 Exclusão	343
4.3.4 Alterações	349
4.4 APRENDIZADO COM O PROCESSO DA PESQUISA	359
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	361
REFERÊNCIAS.....	369
APÊNDICE A.....	387
APÊNDICE B.....	391
APÊNDICE C.....	393
ANEXO A	399
ANEXO B.....	401

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é um fenômeno social (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; BITITCI *et al.*, 2012; MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016), uma vez que envolve o ambiente onde a organização está inserida e a relação entre as pessoas (MELNYK *et al.*, 2014). As pessoas interagem de tal forma que constituem um sistema social entre os envolvidos (gestores e colaboradores) (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; BITITCI *et al.*, 2012).

A interação transmite aos colaboradores quais aspectos são considerados importantes pela organização e devem ser observados (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a), pois influenciam as Avaliações de Desempenho individuais e coletivas, garantindo-lhes continuidade. A interação entre os agentes também influencia no estabelecimento de objetivos, métricas e metas. E assim, o aprendizado se materializa e é incorporado constantemente na AD (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; AHRENS; CHAPMAN, 2002).

A ADO é um processo que conduz uma organização ao alcance de sua(s) estratégia(s) por meio da consecução de metas e objetivos (BUCKMASTER, 1999; AMARATUNGA; BALDRY, 2002), comunica a direção sobre o que deve ser alcançado (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MELNYK *et al.*, 2014) e estabelece uma cultura organizacional voltada ao aperfeiçoamento do desempenho (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; BITITCI *et al.*, 2012). A ausência de sistemas que promovam a avaliação de desempenho faz com que a organização perca o foco do que é considerado importante, aja intuitivamente e não dê subsídios às decisões, tampouco consiga verificar o alcance dos objetivos e metas. A falta de acompanhamento do desempenho pode ser uma barreira à mudança e ao aperfeiçoamento das atividades organizacionais (AMARATUNGA; BALDRY, 2002). Para aperfeiçoar o desempenho é necessário que a estratégia seja operacionalizada por um sistema de avaliação de desempenho baseado em métricas, a fim de mensurar o que é considerado importante.

Ao selecionar métricas os gestores influenciam mudanças no comportamento das pessoas envolvidas com a organização

(CANONICO *et al.*, 2015), promovem a geração de *feedback*, e a melhoria do desempenho e facilitam o desenvolvimento de aprendizagem (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MICHELI; MANZONI, 2010; BITITCI *et al.*, 2012; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). Selecionar métricas é o processo para dar legitimidade à ADO realizada e concentrar esforços na organização. As métricas possibilitam manter e utilizar um Sistema de AD (SAD), sendo um processo chave de aprendizagem na avaliação de desempenho, pois, envolve reflexão, que possibilita o desenvolvimento de conhecimento sobre a organização e, dado o impacto repetitivo e cumulativo de experiência, a aprendizagem ocorra (NEELY, 1999; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BERRY *et al.*, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014).

Ferreira e Otley (2009, p. 264) apontam que o Sistema de AD deve se basear “na premissa de que os objetivos e metas-chave são estabelecidos pelos gestores em todos os níveis”. Assim, esses objetivos e metas, resultantes de reflexões, são considerados aqueles que melhor servem para a organização, levando em consideração as expectativas relevantes das partes interessadas e gerando aprendizado.

A tarefa de selecionar métricas nas organizações geralmente é atribuída para o nível estratégico (alto escalão). Contudo, ao selecionar métricas deve-se levar em consideração o conhecimento, as reflexões dos gestores, suas experiências, motivações e aprendizados de acontecimentos anteriores, visando ao ajustamento das métricas à estratégia e à adequação aos propósitos organizacionais (MICHELI; MARI, 2014). Desta forma assegura-se que as métricas sejam legítimas à organização e que os envolvidos aprendam com o processo.

Depreende-se que do processo de selecionar métricas resulta a conduta estratégica dos gestores para legitimar o que a organização considera importante e será avaliado. Assim, as métricas são subsídios para decisões tomadas pelos gestores (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 1999; OTLEY, 2003; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; BERRY *et al.*, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; NUDURUPATI *et al.*, 2011), já que o que é considerado importante é definido pela cultura, crenças e valores da organização, e é influenciada pelo que é significativo para as pessoas envolvidas, pelo poder constituído na organização e pelas normas que são colocadas a fim de direcionar comportamentos quanto ao que está sendo avaliado. Desta

forma, as métricas são projetadas favorecendo a aprendizagem (NUDURUPATI *et al.*, 2011).

Assim, a aprendizagem é materializada na reflexão sobre quais objetivos devem ser perseguidos pela organização, alinhados à estratégia, além da seleção de métricas voltadas a representar esses objetivos (NEELY, 1999; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2001; OTLEY, 2003; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BITITCI *et al.*, 2012; MICHELI; MARI, 2014). A aprendizagem também se desenvolve na verificação posterior das métricas e metas estabelecidas, na observação da reação e comportamento das pessoas envolvidas e na negociação desenvolvida no processo avaliativo (MELNYK *et al.*, 2014).

O processo avaliativo, baseado em métricas, também promove aprendizado quando os envolvidos conseguem analisar os resultados comunicados e identificar onde e quando intervir (FERREIRA; OTLEY, 2009; MELNYK *et al.*, 2014; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CANONICO *et al.*, 2015). A aprendizagem se dá pelo conflito e confronto com a realidade, desta forma, cabe aos gestores reconhecer as experiências e *know-how* da organização e as habilidades dos colaboradores, permitindo a experimentação na seleção de métricas (testes, revisão, refinamento), favorecer a transparência (por meio da participação e envolvimento dos colaboradores), desenvolver habilidades nos envolvidos para agir, resolver problemas, bem como, melhorar as relações entre os envolvidos (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014; CANONICO *et al.*, 2015).

Micheli e Mari (2014, p. 154) afirmam que, apenas “por meio da análise dos dados gerados pelo sistema e, com a reformulação do sistema de Avaliação de Desempenho, as organizações conseguem melhorar o seu desempenho e gerar aprendizagem individual e organizacional”. Assim, a reformulação do sistema passa pela reflexão e comparação entre o que é medido e entre as atividades desenvolvidas que, devem ser mensuradas (MICHELI; MARI, 2014), por meio de métricas. Logo, presume-se que os gestores, ao selecionar métricas, têm propósitos de direcionar comportamentos dos envolvidos para aquilo que é considerado importante e está sendo mensurado.

A seleção de métricas é um aspecto importante na avaliação de desempenho organizacional, sobretudo numa organização militar, pela complexidade dos serviços prestados e tamanho organizacional. Sobretudo pela cultura, crenças e valores que são características marcantes na organização, os objetivos e métricas necessitam ser claros, para que todos na organização ajam para concentrar esforços naquilo

que é estratégico e para que as metas sejam alcançadas; fazendo frente ao cenário social, no qual a violência urbana tem demandado uma constante atenção por parte dos órgãos de segurança pública (MARCINEIRO, 2017).

Essa demanda impulsiona os gestores no estabelecimento de objetivos e estratégias, que possibilitem desenvolver serviços voltados a atender às necessidades do cidadão por segurança pública (MARCINEIRO, 2017). Impulsiona, também, na busca por avaliar o desempenho por meio de métricas, que oportunize a geração de conhecimento sobre a tarefa a desempenhar e se apoie na definição de estratégias que atendam a seus objetivos-fins e aos aspectos considerados relevantes por seus líderes, para cumprir a sua missão (MARCINEIRO, 2017).

Depreende-se que ao selecionar métricas, os gestores de organizações militares consigam direcionar os objetivos estratégicos, e dar legitimidade as ações que necessitam ser desenvolvidas para atender as demandas da sociedade, impulsionadas pela interação com os colaboradores da organização que serão responsáveis pelo atendimento de tais demandas.

Baseada nessa interação, onde a seleção de métricas para avaliação de desempenho seja um processo social (BITITCI *et al.*, 2012), foram buscados, nas teorias sociológicas, subsídios para explicar este fenômeno a partir da interação social buscando a legitimação das ações ocorridas nas organizações. Dentre as Teorias da Sociologia se encontra a Teoria da Estruturação. A Teoria da Estruturação foi proposta por Anthony Giddens, em 1984, para análise da interação social, explicando-a pelas cognições, pelo comportamento e as ações reflexivas dos indivíduos, pelas relações de poder e sanções desenvolvidas nessa interação, em situações específicas de espaço-tempo (MACINTOSH, 1995).

Giddens construiu uma teoria em que as interações entre agentes individuais e estruturas são vistas como a essência do sistema social (HARRIS *et al.*, 2016). A Teoria da Estruturação foi concebida para explicar a interação entre o sujeito com o meio em que vive na sociedade e em diferentes grupos sociais (GIDDENS, 1984; 2009).

Nesta tese, presume-se que, da análise da interação entre agente e estrutura, possa se identificar as facilidades e os condicionamentos na conduta estratégica dos gestores quanto à seleção de métricas para avaliar o desempenho, o que contribuirá para explicar a geração de aprendizado. Assim, será necessário entender como as cognições, as relações de poder e sanções se manifestam na avaliação de desempenho

e promovem a aprendizagem organizacional. Para tal, procura-se analisar a prática social específica de seleção de métricas para avaliar o desempenho.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Como os significados, poder e sanções dos gestores influenciam a conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional com foco no desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo consiste em analisar como os significados, poder e sanções dos gestores influenciam a conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional com foco no desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos:

(a) Verificar conexões entre os esquemas interpretativos e a comunicação dos objetivos dos gestores na Avaliação de Desempenho (Significação).

(b) Averiguar os recursos que envolvem o poder de ação dos gestores na Avaliação de Desempenho (Dominação).

(c) Investigar como as normas e sanções dos gestores se manifestam na Avaliação de Desempenho (Legitimação).

(d) Examinar a conduta estratégica interagindo com os esquemas interpretativos, os recursos e as normas na seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional.

(e) Triangular os esquemas interpretativos, os recursos e as normas com a seleção de métricas da Avaliação de Desempenho Organizacional no que tange à Aprendizagem.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma tese deve ser original, importante e viável (CASTRO, 2006). Entende-se que essa tese é original, pois pretende realizar uma sistematização da Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho, sendo que os resultados têm potencial para surpreender por explicarem teoricamente o funcionamento da seleção de métricas e da aprendizagem organizacional na avaliação de desempenho. É ainda, original por não haver sistematização prévia da teoria da estruturação para explicar a aprendizagem desenvolvida pela avaliação de desempenho organizacional.

É importante, visto que atende ao desafio, proposto por Bititci *et al.* (2012), de realizar mais pesquisas interpretativas que abordem a Avaliação de Desempenho de forma integrada, explicando-a como sistema social, pertencente a um contexto que possibilita a aprendizagem. Isso será atendido com a utilização da Teoria da Estruturação, que foi desenvolvida para análise sociológica.

Sampieri, Collado e Lucio, (2013, p. 377) apontam estes critérios para justificar a realização de pesquisa/tese: “conveniência, relevância social, implicações práticas, valor teórico, utilidade metodológica e viabilidade em relação ao tempo, recursos e habilidades”.

É conveniente e oportuna a realização da pesquisa, pois atende ao chamado de mais trabalhos interpretativistas (OTLEY, 2003) que vislumbrem a Avaliação de Desempenho como um processo social que conduz à aprendizagem (BITITCI *et al.*, 2012). Portanto, servirá para repensar a Avaliação de Desempenho desenvolvida apenas para controle, em vez de aprender e melhorar a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional.

Há relevância social, à medida que mensurar e gerir o desempenho é fundamental para aperfeiçoar qualquer contexto organizacional (MELNYK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014). Ainda, porque a Avaliação de Desempenho afeta o comportamento das pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), ela deve ser bem pensada e desenvolvida. Explicando o funcionamento da interação social, a fim de enfatizar a participação e colaboração dos gestores e das pessoas que respondem pelo desempenho avaliado, tanto na seleção de métricas, quanto no estabelecimento de metas para garantir que a Avaliação de Desempenho seja efetiva e gere aprendizagem (BITITCI *et al.*, 2012).

Quanto às implicações práticas, esta pesquisa pode auxiliar na compreensão de elementos que influenciam os sistemas de Avaliação de

Desempenho que, se aperfeiçoados, podem conduzir à maximização da eficácia (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Ainda, a ênfase na geração de aprendizagem pode chamar atenção para as mudanças necessárias na Avaliação de Desempenho Organizacional de forma a direcionar a participação dos envolvidos no processo e ampliar os benefícios esperados da Avaliação de Desempenho, possibilitando que haja aprendizado e alcance das metas estabelecidas no menor prazo, que pode conduzir à melhoria dos resultados da empresa.

A metodologia desenvolvida para a sistematização da Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho tem utilidade metodológica, pois outros trabalhos poderão se basear nela para realizar outros estudos de caso. Houve viabilidade em relação ao tempo disponível, aos recursos e às habilidades necessários, como apresentado anteriormente.

Entende-se que a realização desta tese trará contribuições também para o Núcleo de pesquisa “Gestão Pública e Avaliação de Desempenho”, liderado pela professora e orientadora Sandra Rolim Ensslin. O núcleo tem se debruçado sobre a construção de modelos multicritérios construtivistas de avaliação de desempenho para apoiar a gestão de organizações públicas e privadas. Esses modelos construtivistas são construídos visando promover a aprendizagem organizacional e aperfeiçoar o desempenho. Essa tese inova trazendo uma Teoria Sociológica (Teoria da Estruturação) para entender como recursos à disposição e normas criadas no ambiente atuam no direcionamento de comportamentos dos agentes quanto a seleção de métricas ao longo do tempo, e como isso interfere na geração de aprendizagem organizacional.

Quanto à contribuição para a linha de Pesquisa do PPGC da UFSC “Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho” pode-se afirmar que a tese lança luz para a importância da seleção de métricas no processo de avaliar o desempenho, já que as elas fazem parte de todas as etapas de *design*, implementação, uso e retroalimentação dos sistemas. Ainda inova com a utilização da Teoria da Estruturação para observar a conduta estratégica dos gestores que direcionam a seleção de métricas.

1.5 A TESE

Depreende-se da análise dos artigos encontrados na literatura, que utilizaram a Teoria da Estruturação para compreender aspectos pertinentes à Avaliação de Desempenho, que ela só foi utilizada para verificar a função de controle da Avaliação de Desempenho; não foi observada até então a utilização dessa teoria para explicar como a

interação dos agentes no desenvolvimento de Sistemas de Avaliação de Desempenho e na seleção de métricas influencia (se manifesta) no seu funcionamento para melhoria e aperfeiçoamento, que conduz à aprendizagem.

A seleção de métricas é um dos elementos-chave da Avaliação de Desempenho e se constitui com base nas estruturas de significação, dominação e legitimação. A relação entre estrutura e ação forma a dualidade da estrutura que condiciona a seleção, manutenção ou alterações nas métricas selecionadas, ao longo do tempo, o qual gera aprendizagem organizacional. Esse aspecto não foi observado nos estudos anteriores e quando usaram métricas, elas se restringiam a indicadores contábeis.

Percebe-se que, a seleção de métricas está envolvida na dualidade de estrutura pela interação entre o gestor e o contexto organizacional em avaliação (estrutura). Evidencia-se isso no momento em que o gestor busca explicações sobre os objetivos de mensurar e a significação das métricas ao todo avaliado (significação). Ainda, o gestor possui o poder de alocar recursos disponíveis na organização (dominação). Essa alocação de recursos influencia o meio, facilita alcançar os objetivos estratégicos e/ou favorece a observação de aspectos que consideram importantes e representativos para o contexto avaliado (legitimação). Isso também não foi objeto de investigação por outros estudos.

A participação ativa do agente (gestor) e dos envolvidos na avaliação possibilita que as métricas selecionadas sejam identificadas como adequadas e legítimas ao contexto avaliado, comunicando o rumo pretendido pela organização e servindo como norma de conduta e sanções em caso de não atingir metas pré-estabelecidas. Haja vista os recursos à disposição condicionam a sua ação e a interação com os demais atores do contexto, que, influenciados pelas métricas estabelecidas e suas consequências, reagem (segundo suas possibilidades), pode causar mudanças de cenários e influenciar as modificações nas métricas inicialmente estabelecidas. A aprendizagem é caracterizada pela reflexão dos agentes que direcionam a continuidade (rotinização) ou mudanças nas práticas sociais, aqui representadas pelas métricas para Avaliação de Desempenho.

Assim, se presume que a Teoria da Estruturação auxilia o entendimento do funcionamento da Avaliação de Desempenho, pois enfatiza a dualidade de estrutura (interação entre o agente e o meio/estrutura) na produção e reprodução das práticas sociais, representadas pela seleção de métricas. A produção se dá na concepção do sistema avaliativo com a seleção de métricas e sua reprodução é

contemplada na implementação, na reação dos demais envolvidos e na revisão das metas e/ou métricas de avaliação. Esse movimento de produção e reprodução, ou seja, reflexão entre as interações, é que proporciona a geração de aprendizagem.

A Teoria da Estruturação tem sido utilizada na pesquisa em Contabilidade Gerencial. Foram encontrados também estudos que fizeram uso da Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho (AHRENS; CHAPMAN, 2002; CONRAD, 2005; CHUNG; PARKER, 2008; CONRAD; USLU, 2011; MORÉN, 2013). No entanto, não foram identificados, na literatura, estudos que propusessem a operacionalização dos elementos da Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho com ênfase na seleção de métricas, tampouco que demonstrem a geração de Aprendizado na Avaliação de Desempenho, que é a proposta desta tese.

Portanto, a tese é que os significados, poder e sanções dos gestores influenciam a conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional que favorece a geração de aprendizagem organizacional.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. Neste capítulo introdutório, são apresentados o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo, a declaração da tese e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, está exposta a base teórica que fundamenta esta tese. Inicia-se com a abordagem teórica sobre Avaliação de Desempenho e estudos anteriores. Em seguida, faz-se uma incursão na Teoria da Estruturação. Segue-se o posicionamento teórico que dá suporte às análises objeto da tese.

O capítulo 3 destina-se à metodologia da pesquisa. Nele são detalhados o paradigma da pesquisa, o delineamento metodológico, as proposições, o construto, o instrumento e o protocolo, o objeto de estudo e a unidade de análise, os procedimentos para coleta e análise dos dados, o desenho da pesquisa e as delimitações do estudo proposto.

Logo o capítulo 4 apresenta os resultados obtidos por meio da análise dos dados (entrevistas e documentos) coletados. Elucida a seleção de métricas e a geração de aprendizagem explicada pelos elementos da Teoria da Estruturação.

O capítulo 5 tece os comentários finais sobre o alcance dos objetivos propostos e aponta sugestões para futuras pesquisas necessárias para o desenvolvimento do tema avaliação de desempenho e

a aprendizagem organizacional. E, por fim, as referências utilizadas na elaboração desta tese, apêndices gerados na construção da mesma e os anexos necessários para entendimento da tese.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo abordará a base teórica da tese. Inicialmente expõem-se a trajetória epistemológica da Avaliação de Desempenho e da Teoria da Estruturação, com os autores da Sociologia que estudaram elementos da interação humana no ambiente e deram base para a Teoria da Estruturação, bem como as discussões e alterações ocorridas contemporaneamente. Ainda, aborda aspectos conceituais, categorias, elementos e partes constituintes e estudos anteriores sobre Teoria da Estruturação em estudos organizacionais. Discorre sobre o uso da Teoria da Estruturação para explicar a geração de aprendizagem na Avaliação de Desempenho. Aborda ainda, as perspectivas, as vertentes, fundamentos, características, métricas e geração de aprendizagem na Avaliação de Desempenho. Além disso, estudos anteriores que consideraram a Avaliação de Desempenho e a Teoria da Estruturação. Por fim, o posicionamento teórico é apresentado.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1.1 Evolução da Avaliação de Desempenho

Na Contabilidade Gerencial, as práticas relacionadas à Avaliação de Desempenho surgiram com o advento da Contabilidade por Partidas Dobradas, no final do século XIII, quando se encarregava de prestar informações com a apuração do resultado das atividades. Na época, entendia-se ser suficiente registrar as atividades para análise futura e se manteve inalterada até a Revolução Industrial (BOURNE *et al.*, 2000; BITITCI *et al.*, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

A partir do século XIX, o campo da Avaliação de Desempenho evoluiu e se desenvolveu em resposta às tendências globais e de negócios (BITITCI *et al.*, 2012). Essa evolução deu-se em função dos problemas enfrentados na prática, levando à melhor compreensão e explicação das relações causais, bem como o desenvolvimento de estruturas e modelos que foram adotados e executados na prática (BITITCI *et al.*, 2012).

Com o aumento da industrialização e a consequente especialização do trabalho, tipificada pela emergência de modelos de produção em massa, durante os anos 1900, percebeu-se a necessidade de monitorar a produtividade dos funcionários, já que houve transição do pagamento realizado por peça produzida para o sistema de salários (BITITCI *et al.*, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Assim, o

propósito da Avaliação de Desempenho passou a ser mensuração da produtividade dos funcionários (BITITCI *et al.*, 2012). Nessa época, como lembra Ghalayini e Noble (1996), a ênfase era colocada sobre medidas financeiras (o mesmo ocorreu até os anos 1980). Embora o desempenho fosse medido desde os tempos antigos (BRUDAN, 2010), a execução de atividades e as práticas de gestão foram consolidadas pelas organizações com a introdução de métodos de gestão científica (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). A mensuração da produtividade foi, em 1920, incorporada à gestão científica realizada por empresas de grande porte, como *DuPont*, *General Motors e Ford* (BITITCI *et al.*, 2012; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016).

Inicialmente, a produtividade era tida com base no custo por hora para transformar matérias-primas. Em meados do século XX, a produtividade passou a ser observada em comparação entre custos operacionais e receitas (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Além da apuração, a Contabilidade se encarregava da preparação e do controle de relatórios financeiros. No entanto, esses resultados não estavam diretamente relacionados com planos estratégicos das organizações.

O primeiro registro de modelo de mensuração do desempenho encontrado é o denominado Método do *Tableau de Bord*, criado em 1930, na França, como forma de melhorar a produtividade, buscando compreender relações de causa e efeito entre variáveis relacionadas à produção e desagregando a missão e visão da organização em metas, a partir do qual os principais fatores de sucesso da organização são derivados e os respectivos indicadores de desempenho-chave (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016), que, dada a sua importância, devem ser monitorados para medir o desempenho da organização.

O monitoramento da produtividade, realizado até a década de 1950, estava direcionado ao controle de qualidade dos produtos e ao tempo de produção, à redução do desperdício, à capacidade de produção e dos serviços prestados e à quantidade vendida (GREGORY, 1993; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Até então, a ênfase para avaliar o desempenho permanecia focada nos indicadores contábeis, como lucro, vendas e retorno sobre investimento (NUDURUPATI *et al.*, 2011).

No entanto, no Japão, entre 1940 e 1950, grande número de empresas enfrentava problemas de qualidade (defeitos, desperdícios,

escassez e sobras de estoques). Para enfrentar esses problemas, desenvolveram ferramentas, técnicas e procedimentos, hoje conhecidos como Controle de Qualidade Total (*TQC*), *Just-in-Time* (*JIT*), *Kaizen*, dentre outros, que lhes conferiu vantagem competitiva nos mercados globais (GHALAYINI; NOBLE, 1996; NUDURUPATI *et al.*, 2011). Essa filosofia de gestão da qualidade japonesa formou as raízes das teorias e regras da gestão de desempenho atual. Com a ideia de qualidade total, aumentou a preocupação da gestão de operações para melhorar sua eficácia e capacidade de resposta. Esta, por sua vez, levou à introdução de medidas baseadas no cliente (BRUDAN, 2010), que só seriam observadas com a inclusão de indicadores não financeiros.

Diferentemente do que ocorria no Japão, o mundo ocidental tinha abundância de recursos. A maioria das indústrias operava sob demanda do consumidor por variedade e inovação, detinha, para isso, mercadorias e peças em estoque, a fim de ser sensível à evolução da procura (NUDURUPATI *et al.*, 2011). A ênfase foi mantida em indicadores financeiros para controlar o negócio (vendas, produtividade, eficiência e retorno sobre investimento). Os sistemas de Contabilidade de Custos e de Controle de Gestão foram concebidos com base nessas medidas.

Com o início da competição global, durante os anos 1950, foram desenvolvidas abordagens sofisticadas para a gestão da produtividade, como controle de qualidade, estudo de tempos e movimentos e redução da variedade. Nessa fase, melhorias de produtividade foram frequentemente obtidas às custas da satisfação de clientes, funcionários e *stakeholders*, embora permanecesse a ênfase em indicadores financeiros (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; BITITCI *et al.*, 2012; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Impulsionada pela insatisfação com os indicadores financeiros como meio para medir o desempenho da empresa, a *General Electric* se tornou uma das primeiras empresas a utilizar um modelo de mensuração, que incluía indicadores financeiros e não financeiros (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016), ainda em fase experimental.

Entre 1960 e 1980 houve alteração no motor econômico da oferta e da procura (BITITCI *et al.*, 2012). Com isso, o foco de mensuração de desempenho deslocou-se para novas dimensões de desempenho, como qualidade, tempo, flexibilidade, satisfação do cliente e eficiência e eficácia operacional. Isso levou ao reconhecimento da mensuração de desempenho como domínio multidimensional (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012) e, essencialmente, levando ao desenvolvimento de abordagens que

fizessem uso equilibrado de métricas e as integrassem para a mensuração de desempenho. O foco da Avaliação de Desempenho passou a incorporar novas dimensões para além das medidas de natureza financeira (OTLEY, 2001; NEELY, 2005; NUDURUPATI *et al.*, 2011). Assim, passou a incluir indicadores que mensurassem aspectos como eficiência e eficácia operacional, qualidade dos produtos, flexibilidade, prazos de entrega e satisfação dos clientes (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; NEELY, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012; CHOONG, 2014b; VALMORBIDA; ENSSLIN. 2016). Esses indicadores não eram considerados, até então, pela Contabilidade Gerencial.

Nessa época, foram propostas outras formas de medidas, métricas, indicadores e métodos de mensuração de desempenho, inicialmente para substituir aspectos das medidas e práticas da Contabilidade Gerencial (CHOONG, 2014a). Contudo, os Sistemas de Avaliação de Desempenho, com ênfase em indicadores predominantemente financeiros, que prevaleciam desde a década de 1920, começaram a mostrar sinais de inadequação quando confrontados com a realidade corporativa (BOURNE *et al.*, 2000; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016).

Esse desalinhamento da Contabilidade Gerencial para apoiar a gestão organizacional veio a público desde que Thomas Johnson e Robert Kaplan publicaram, em 1987, o livro *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*, onde enfatizam a necessidade de a Avaliação de Desempenho apoiar a Contabilidade Gerencial (OTLEY, 2001; BITITCI *et al.*, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN. 2016). Assim, a Avaliação de Desempenho ganhou popularidade (OTLEY, 2001; BITITCI *et al.*, 2012), sendo citada em praticamente todos os trabalhos acadêmicos sobre mensuração de desempenho (BITITCI *et al.*, 2012). Após a publicação desse livro, os autores tomaram caminhos opostos. Enquanto Kaplan defendia a mensuração de desempenho baseada em indicadores, mais tarde intitulado de *Balanced Scorecard* (OTLEY, 2001; BITITCI *et al.*, 2012), Johnson defendia, no livro *Relevance Regained* (2000), que é possível gerir uma organização com bom desempenho, sem medir o desempenho (OTLEY, 2001; BITITCI *et al.*, 2012), enfatizando outros aspectos, tais como o treinamento de funcionários e o engajamento da equipe. Ambos concordavam, no entanto, que apenas o aumento do controle não levava a lugar algum, sendo necessário que as organizações aprendessem sobre suas

necessidades e utilizassem informações para gerir com ou sem medidas (BITITCI *et al.*, 2012).

A revolução da Avaliação de Desempenho começou no final de 1970 com a insatisfação dos sistemas de Contabilidade tradicionais (NEELY, 1999; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2001; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016).

Essa insatisfação era gerada por algumas limitações, tais como:

- a) os sistemas baseados na Contabilidade Gerencial tradicional, em que o custo de mão de obra era o principal fator, e os demais custos não eram enfatizados (GHALAYINI; NOBLE, 1996; OTLEY, 2001; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; MELNYK *et al.*, 2014; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014), logo não mensuravam os custos de produção de forma confiável;
- b) a maioria das medidas focava exclusivamente aspectos financeiros de curto prazo (CHOONG, 2014a; NUDURUPATI *et al.*, 2011; MELNYK *et al.*, 2014);
- c) as medidas tradicionais não consideravam a estratégia, a ênfase era minimização de custos, aumento de eficiência de trabalho e utilização da máquina (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BOURNE *et al.*, 2000; MELNYK *et al.*, 2014; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014);
- d) os indicadores financeiros apresentavam apenas o resultado de decisões passadas, não úteis para avaliações estratégicas (GHALAYINI; NOBLE, 1996; NUDURUPATI *et al.*, 2011; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014);
- e) eram inflexíveis, tinham formato pré-determinado, utilizado em todos os departamentos, fornecendo medidas não relevantes para todos os departamentos (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BOURNE *et al.*, 2000; MELNYK *et al.*, 2014; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014);
- f) os relatórios financeiros tradicionais necessitavam de grande quantidade de dados e com alto custo de obtenção (GHALAYINI; NOBLE, 1996; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014);

g) com a definição de normas, foram estabelecidas medidas de desempenho padrão, destinadas a minimizar a variância de custo, não incentivando a melhoria contínua (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BOURNE *et al.*, 2000; MELNYK *et al.*, 2014; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014);

h) as medidas financeiras tinham suas próprias limitações para usá-las, a fim de atender às exigências dos clientes por produtos de alta qualidade e melhor gestão de custos (YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014);

i) as informações não eram atualizadas com precisão, logo eram inúteis para a tomada de decisão (BERRY *et al.*, 2009; CHOONG, 2014a).

Essas críticas centravam-se na inadequação da informação para fins de planejamento e controle gerencial e, conseqüentemente, para tomada de decisão gerencial (KENNERLEY; NEELY, 2002; MELNYK *et al.*, 2014; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

O desalinhamento da Avaliação de Desempenho, realizada pela Contabilidade Gerencial com o demandado pelos gestores organizacionais, ganhou popularidade tanto na prática organizacional, quanto na pesquisa (OTLEY, 2001; NEELY, 2005; BITITCI *et al.*, 2012; CHOONG, 2014b). Denota-se que a literatura se desenvolveu voltada para a resolução de problemas práticos, cuja ênfase é mensurar e apresentar o resultado dessa mensuração, embora se desconsiderasse a efetiva utilização dessa informação para a gestão.

O aumento da complexidade organizacional e gerencial resultou na delegação de poder e controle (BITITCI *et al.*, 2012). Isso impulsionou a evolução da gestão de desempenho operacional, tradicionalmente avaliada em termos de eficiência e eficácia (BRUDAN, 2010). Ainda, com a intensificação da concorrência internacional e o sucesso dos modelos de gestão japoneses, o desempenho das empresas passou a contar com preceitos da gestão industrial, ou de operações, a fim de encontrar medidas operacionais que poderiam complementar as medidas financeiras (NEELY, 2005; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). O advento desses conceitos para a área de Avaliação de Desempenho trouxe o uso de estatísticas para medir o desempenho operacional, o uso de medidas que mensuravam as atividades relacionadas à qualidade e à padronização de produtos e processos.

Com base na gestão da qualidade e na ênfase na melhoria de processos, surgiram abordagens, como *Lean Enterprise* e *Six Sigma*, que faziam uso extensivo de mensuração de desempenho para gerenciar e melhorar o desempenho dos processos e das organizações (NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012), incluindo aspectos de recursos humanos, formação de equipes, pesquisa e desenvolvimento, inovação, gestão ambiental, cadeia de suprimentos e responsabilidade social e empresarial.

Para disseminar o novo modelo de gestão, enfatizando a qualidade, ocorreu o movimento de várias organizações nacionais que tinham como objetivo promover a qualidade com a criação dos Prêmios de Qualidade em seus respectivos países ou comunidades. Citam-se: o pioneiro, na modalidade, o Prêmio *Deming*, criado no Japão, em 1951 (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016); o Prêmio *Malcolm Baldrige* (*Malcolm Baldrige Award*) (EUA-1987); o Prêmio Europeu de Qualidade (*European Quality Award*) (EFQM-1992); e o Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil) (PNQ-1991) (NEELY, 1999; BRUDAN, 2010; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Esses prêmios estavam associados à avaliação externa da organização por critérios estabelecidos pelas entidades criadoras. Isso reforçou a ADO, enfatizando aspectos financeiros e operacionais (BOURNE *et al.*, 2000), e passou a concentrar esforços e se preparar para a avaliação externa, reforçando o uso de indicadores não financeiros em conjunto com indicadores financeiros para fornecer mais apoio em atividades de controle administrativo e contábilístico não sustentados com indicadores puramente financeiros, dadas as incertezas das estratégias, do ambiente e das características particulares do negócio (BOURNE *et al.*, 2000; NEELY, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016).

No final de 1980, como resultado de mudanças no mercado mundial, as empresas começaram a perder fatia de mercado para concorrentes estrangeiros que foram capazes de fornecer produtos de alta qualidade com custos mais baixos e maior variedade (GHALAYINI; NOBLE, 1996; CHOONG, 2014a). Para recuperar a vantagem competitiva, as empresas mudaram suas prioridades estratégicas de produção de baixo custo para a qualidade, flexibilidade, prazos de entrega curtos e entrega confiável e implementaram novas tecnologias e filosofias de gestão da produção (CIM), sistemas flexíveis de manufatura (FMS), tecnologia de produção otimizada (OPT) e de gestão da qualidade total (TQM) (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Essas

adaptações organizacionais revelaram limitações das medidas tradicionais de desempenho e necessidade de mudança.

A insatisfação generalizada com os conceitos unidimensionais de desempenho (financeiro), dominante (*mainstream*) da área, na década de 1990 levou as organizações a entenderem que precisavam de medidas de desempenho e que elas deveriam ser relevantes, a fim de melhorar seu desempenho (BITITCI *et al.*, 2012; CHOONG, 2014a; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Logo, impulsionaram o desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho integrados, dinâmicos (BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000), com equilíbrio de medidas (BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; BOURNE *et al.*, 2000 BRUDAN, 2010; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016;) e multidimensionais (BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; BOURNE *et al.*, 2000; BRUDAN, 2010).

Esses novos quadros colocavam ênfase em medidas não financeiras, em aspectos internos e externos à organização e com capacidade de previsão de desempenho futuro (BOURNE *et al.*, 2000). Logo, o resultado foi o desenvolvimento de estruturas alternativas de mensuração de desempenho equilibrado, que fornecia suporte ao processo de coleta de dados, à elaboração e à análise de informação para a tomada de decisão, amplamente realizado pela Contabilidade Gerencial (CHOONG, 2014a), incorporando a mensuração do desempenho sob vários aspectos e níveis organizacionais (do operacional ao estratégico) (CHOONG, 2014a). Nesse momento, vários modelos foram desenvolvidos com o objetivo de compreender a organização em sua totalidade, abrangendo as várias perspectivas existentes dentro das organizações e tentando mensurá-las (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016).

Dentre as estruturas multidimensionais de Avaliação de Desempenho, podem-se citar:

- a) *Balanced Scorecard (BSC)* - geralmente com quatro dimensões: financeira, clientes, aprendizagem e crescimento e processos internos da organização, reforçando a necessidade e a importância das relações de causa-efeito para os modelos de mensuração de desempenho organizacional, que mais tarde dariam origem aos mapas estratégicos, que orientam o atingimento de sua intenção estratégica (OTLEY, 1999; OTLEY, 2001; KENNERLEY; NEELY, 2002; TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010;

NUDURUPATI *et al.*, 2011; MELNYK *et al.*, 2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016);

b) *Matrix* resultados/determinantes, modelo de Avaliação de Desempenho com seis dimensões (competitividade, desempenho financeiro, qualidade, flexibilidade, utilização de recursos e inovação) (KENNERLEY; NEELY, 2002; TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; MELNYK *et al.*, 2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016);

c) *SMART Pyramid* análise de mensuração estratégica e técnica de comunicação (OTLEY, 1999; TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; NUDURUPATI *et al.*, 2011; MELNYK *et al.*, 2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Liga estratégia de operações por meio de medidas externas e internas de desempenho e modela a empresa como sistema integrado;

d) Sistema de Mensuração de Desempenho Integrado (TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016);

e) *Skandia Navigator*, focado na transparência, no controle e na eficiência das operações das organizações, considerando os elementos intangíveis (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016);

f) *Sigma Scorecard* busca pelo desempenho não financeiro com foco na estratégia e na integração dos *stakeholders* (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016);

g) *Performance Prism* (PP) busca desempenho não financeiro com foco na estratégia e na integração dos *stakeholders* (TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016);

h) *Economic Value Added* (EVA) incorpora a medida de valor agregado (renda residual) em uma filosofia maior de gestão de desempenho, projetada para oferecer valor para o acionista, sob a perspectiva financeira contábil (OTLEY, 2001; TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; NUDURUPATI *et al.*, 2011);

- i) *Activity-Based Cost (ABC)*, método mais preciso de custeio de produto, que mais tarde desenvolveu o *Activity-Based Cost Management (ABCM)* e o *Activity-Based Management (ABM)*, e *Strategic Management Accounting (SMA)* que focava atenção sobre as partes externas à organização, principalmente em clientes e em concorrentes, para que as operações pudessem ser efetivamente adaptadas para atender às necessidades dos clientes de forma que sejam iguais ou superiores ao que é proporcionado pelos concorrentes, também sob a perspectiva financeira contábil (OTLEY, 2001; TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; NUDURUPATI *et al.*, 2011);
- j) *Supportive Performance Measures (SPM)*, introduz duas inovações importantes que são o conceito de medidas equilibradas e o uso de indicadores não financeiros (TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010);
- k) Matriz de Avaliação de Desempenho 2x2 agrega a percepção interna e a externa, trazida pelos conceitos de estratégia, combinada com a insatisfação gerada pelo uso de perspectiva unidimensional (financeira) de análise de desempenho, levando à intersecção desses conceitos (TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016);
- l) *Cambridge* Sistemas de Mensuração de Desempenho (TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010);
- m) *Business Excellence Model (BEM)* (TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010)
- n) *MultiCriteria Decision Aid (MCDA)* (ROY, 1993; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016); e,
- o) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) (ENSSLIN; DUTRA. ENSSLIN, 2000).

Simons (1995) desenvolveu um método para a categorização dos sistemas de controle, no qual identificava dois usos distintos para os sistemas de mensuração de desempenho tradicionais: controle orçamentário e relatórios de desempenho sobre as variáveis-chave de desempenho, como os relatados no *Balanced Scorecard*. O autor

classificava a informação de retorno como uso de diagnóstico e de controle: a resposta adequada à incompatibilidade entre o desempenho real e o desejado está em tomar medidas de desempenho voltadas ao planejamento. Também identifica o uso interativo para informações similares, devendo rever o plano quando não alcançar os resultados desejados (OTLEY, 2003).

Após a fase de criação, adoção e implementação desses Sistemas de Avaliação de Desempenho pelas organizações, no final de 1990 e no início de 2000, observou-se que a pesquisa nessa área tinha novo dilema: Como usar e gerenciar os dados e informações gerados pelos sistemas de mensuração de desempenho desenvolvidos? (LEBAS, 1995; BOURNE *et al.*, 2000; FOLAN; BROWNE, 2005; TATICCHI; TONELLI, CAGNAZZO, 2010; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Como melhorar o uso dessas medidas para gerenciar o desempenho da organização? (BITITCI *et al.*, 2012). Todos esses modelos e estruturas são organizados em torno de como medir e como estruturar os sistemas de mensuração (NUDURUPATI *et al.*, 2011). Otley (2001) chama atenção à necessidade de olhar a Avaliação de Desempenho para além da mensuração, no sentido de fazer uso da informação na tomada de decisão e controle, ou seja, para a gestão do desempenho. Assim, era necessário migrar as discussões da área de mensuração de desempenho para a gestão de desempenho.

Para ser possível a gestão do desempenho com base nos dados mensurados, defendia-se a incorporação de processos de gestão para a concepção de sistemas de mensuração de desempenho (BOURNE *et al.*, 2000; TATICCHI; TONELLI, CAGNAZZO, 2010; BITITCI *et al.*, 2012) e o estabelecimento de estratégias que definissem as metas da organização para em seguida medir o desempenho (OTLEY, 2001; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Isso permitiu aos gestores ter controle de gestão global da organização e, assim, operacionalizar a estratégia estabelecida, já que as medidas de desempenho derivariam da estratégia global da organização, garantindo que as ações estariam em consonância com os seus objetivos e estratégias.

Na perspectiva contemporânea, o gestor deveria ser responsável pelo entendimento do processo de criação e de uso de indicadores, e que as medidas e os indicadores estivessem alinhados à estratégia e aos objetivos (operacionais e estratégicos) perseguidos pela organização (BITITCI *et al.*, CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Isso proporcionaria a utilização eficaz das medidas de

desempenho geradas, tendo como fim o apoio às tomadas de decisões, o atendimento às demandas das partes interessadas e às pressões externas.

Para facilitar essa atividade, aumento do uso de *softwares* de inteligência de negócios, teve impacto no suporte a mensuração e a gestão do desempenho operacional. Os *softwares* de planejamento de recursos (*SAP, Oracle*, dentre outros) combinados com *softwares* de *Business Intelligence* (*Business Objects, PBViews, Performance Plus, Hyperion, Cognos*) possibilitaram atingir a integração de dados, tornando a coleta de dados e o processamento de relatórios mais simplificada, bem como a disponibilidade de relatórios de desempenho a toda a organização, e não apenas para um número limitado de funcionários, como era antes (BRUDAN, 2010; BITITCI *et al.*, 2012). Complementam ainda que a geração de relatórios de desempenho torna-se simplificada, pois o fluxo de alimentação de dados permite relatórios em tempo real por meio de *dashboards* e *scorecards* de indicadores de desempenho, em que os usuários são capazes de personalizá-los conforme a necessidade informacional.

Na evolução do foco da Avaliação de Desempenho como ferramenta de informação para a gestão organizacional, se percebeu a mudança do desenvolvimento da atividade de mensuração do desempenho para a atividade de sua gestão (BERRY *et al.* 2009; OTLEY, 1999) em vez da ênfase no controle do desempenho organizacional para a aprendizagem do significado e objetivo de avaliar o desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; NEELY, 1999; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012; MICHELI; MARI, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Essa mudança de foco torna-se um desafio para a pesquisa e para a prática gerencial, sendo crucial entender sob quais condições específicas é possível contribuir para a melhoria do desempenho.

Para concluir essa seção, apresenta-se a percepção de alguns autores sobre a evolução da Avaliação de Desempenho. Na percepção de Neely (2005, p. 1271), a literatura publicada sobre Avaliação de Desempenho pode ser classificada em cinco grandes fases, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Fases de evolução da literatura sobre Avaliação de Desempenho



Fonte: Neely (2005, p. 1271).

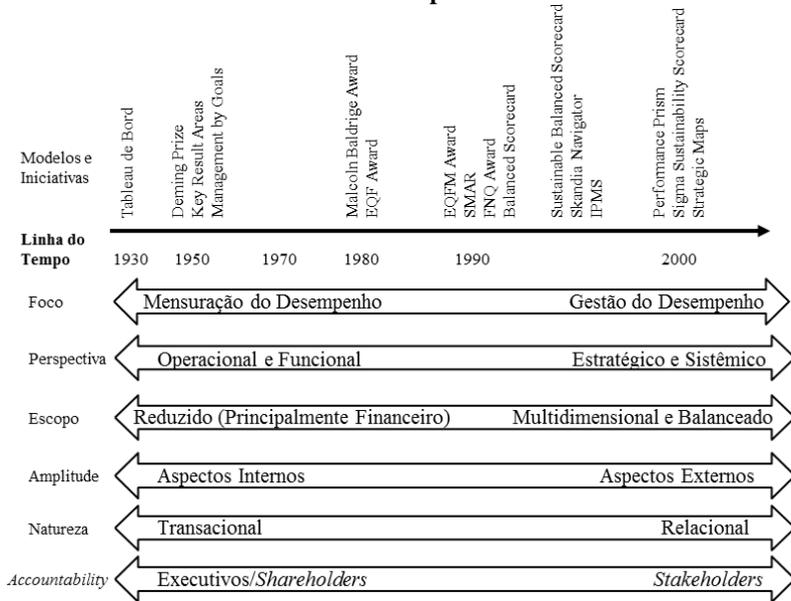
As fases desse ciclo evolutivo não são tão claramente delineadas como essa descrição sugere, mas o ciclo parece ser substituto razoável para a compreensão do desenvolvimento do campo de mensuração do desempenho:

- a) Década de 1980: fase de identificação de problemas tinha como foco reconhecer e discutir os pontos fracos dos sistemas de mensuração e seu impacto organizacional;
- b) Até o início dos anos 1990: fase de proposição de soluções potenciais, caracterizada pela busca por estruturas úteis para a resolução dos problemas identificados anteriormente;
- c) Início dos anos 1990: fase dos métodos de aplicação, que envolveu a busca de maneiras de utilização para os quadros propostos;
- d) Ao longo da década de 1990: fase de desenvolvimento de processos e metodologias para análise empírica e teórica mais sólida de quadros de mensuração de desempenho; e
- e) Mais recentemente: os resultados obtidos durante essa fase de pesquisa empírica resultaram em perguntas

feitas sobre a validade teórica dos quadros de mensuração e metodologias propostas.

Na Figura 2 apresenta-se a evolução dos modelos e iniciativas de Avaliação de Desempenho ao longo do tempo, tendo em vista o foco, a perspectiva, o escopo, a amplitude, a natureza e a prestação de contas.

Figura 2 - Evolução da Avaliação de Desempenho Organizacional ao longo do tempo



Fonte: Cunha, Hourneaux Jr, Correa (2016, p. 234).

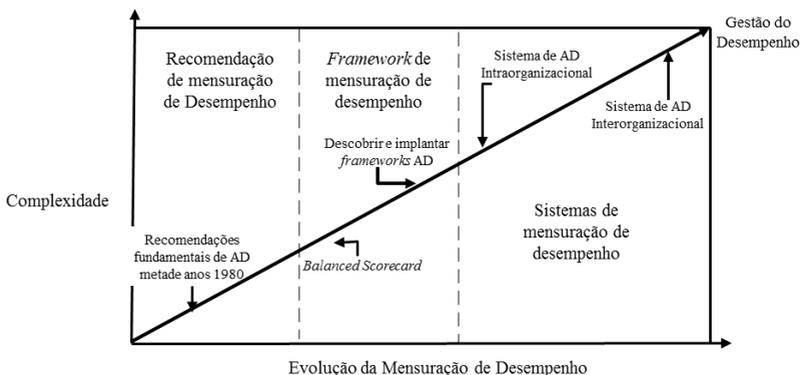
Na Figura 2, percebe-se que a evolução partiu da mensuração para a gestão do desempenho; da perspectiva operacional e funcional para pensar a Avaliação de Desempenho como algo vinculado à estratégia da organização e que deve ser vista em sua totalidade; de focada em aspectos financeiros a visão multidimensional; e, de apenas focar aspectos internos, a perceber a AD como relacional devendo focar aspectos externos para atender a maior quantidade de *stakeholders*.

Assim procedendo, a Avaliação de Desempenho, focando a gestão do desempenho, é vista como sistema social que deve fazer sentido aos envolvidos, e não apenas mensurar aspectos pontuais.

Assim, a Avaliação de Desempenho perpassou a mensuração de desempenho e busca como meta a utilização das informações para

gestão do desempenho, conforme manifestado por Folan e Browne (2005) e apresentado na Figura 3.

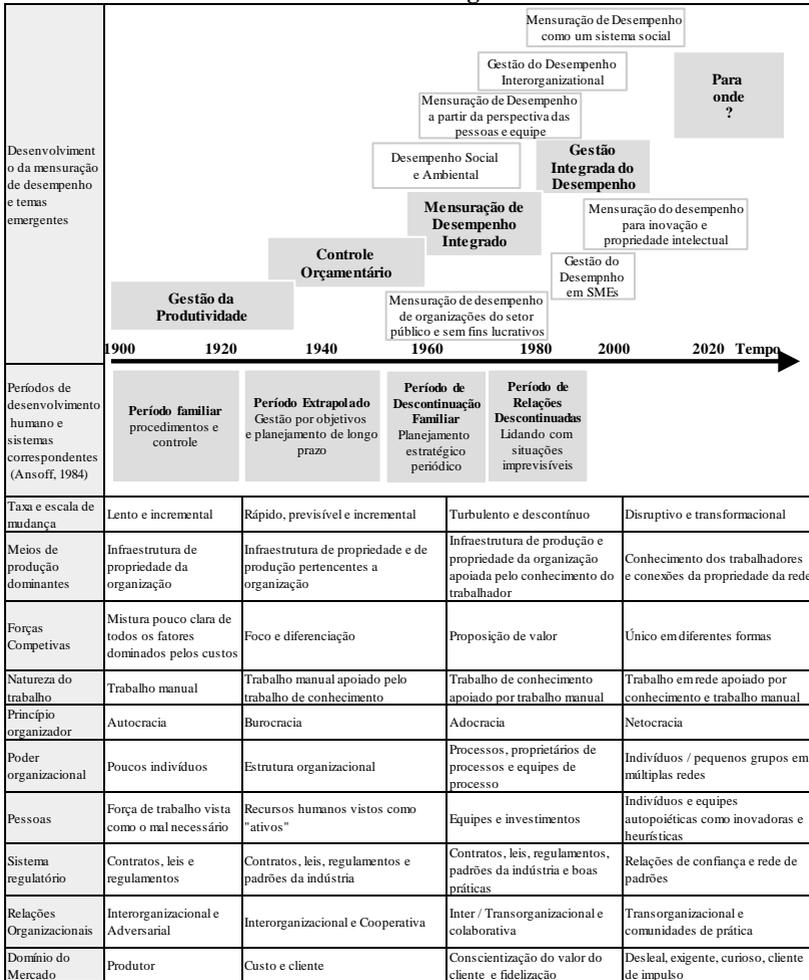
Figura 3 - Processo evolutivo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Folan e Browne (2005, p. 675).

Bititci *et al.*, (2012, p. 312) apresentam um quadro do desenvolvimento da Avaliação de Desempenho mais completo, demonstrando as fases da evolução e as perspectivas associadas a essa evolução, como apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Desenvolvimento da Avaliação de Desempenho em comparação com temas emergentes



Fonte: Bititci *et al.* (2012, p. 312).

Informa a Figura 4 que com o surgimento de organizações mais complexas, o propósito de mensuração de desempenho mudou para o controle orçamentário, mantendo o foco na gestão da produtividade. Em seguida, com o surgimento da concorrência global e da sofisticação dos mercados, o propósito da mensuração de desempenho mudou para a mensuração de desempenho integrado e, posteriormente, para a gestão

integrada de desempenho, mantendo o foco na produtividade e no controle orçamentário.

O propósito de controle deve ser o de assegurar a realização dos propósitos, dos planos e das metas organizacionais. Bititci *et al.* (2012) sugerem que o controle organizacional, portanto, engloba qualquer processo em que uma pessoa (ou um grupo de pessoas) afeta intencionalmente o que outra pessoa, grupo ou organização vai fazer. Eles sugerem duas abordagens contraditórias para o controle organizacional. Em primeiro lugar, a abordagem mais racional e burocrática com foco em elementos estruturais da organização. Em segundo lugar, o controle cultural, o tipo de controle alcançado por meio da interação pessoal e socialização (BITITCI *et al.*, 2012).

O propósito e os métodos de mensuração de desempenho ampliado pela composição de fins múltiplos, desenvolvendo a percepção de integração e de utilização das informações para a gestão da organização e indica a necessidade de perceber a Avaliação de Desempenho como sistema social. Ainda, Bititci *et al.* (2012) concluem por desafiar a busca por respostas do que virá pela frente nessa área de pesquisa.

Para contribuir com a busca da resposta do que virá, Bititci *et al.* (2012) apontam as tendências atuais, como a globalização, o aumento da colaboração multicultural, o surgimento de redes autopoieticos, a servitização, o movimento de inovação aberta, o valor crescente de conhecimentos de trabalho e as PMEs, que irão mudar a forma de medir, gerir e avaliar o desempenho de organizações e de indivíduos no futuro.

As mudanças na forma de mensuração de desempenho serão impulsionadas pela redução da ênfase no controle e pela crescente ênfase na aprendizagem. O comportamento das organizações está sendo influenciados pela interação e relacionamento social. Bititci *et al.* (2012) acreditam que o verdadeiro desafio está no desenvolvimento de uma compreensão integrada e holística de mensuração de desempenho, ou seja, mensuração de desempenho como um sistema social que permite o aprendizado em redes autogeridas.

A literatura reconhece claramente a relação da díade entre a Avaliação de Desempenho e o comportamento organizacional. Adicionalmente, Bititci *et al.*, (2012, p. 319) argumentam que

performance measurement is a social phenomenon where behaviours (organizational and individual) are shaped by the values and perceptions of the individuals and the communities within which the individual operates.

Traduzindo, a avaliação do desempenho é o fenômeno social em que os comportamentos (organizacionais e individuais) são moldados pelos valores, crenças e percepções dos indivíduos e das comunidades em que o indivíduo opera (BITITCI *et al.*, 2012). Isso deve ser observado para que a gestão do desempenho atinja seu objetivo de ser útil à gestão organizacional.

2.1.2 Fundamentos da Avaliação de Desempenho

As Ciências Sociais subentendem intervenções operativas na vida social e juízos de valor dos pesquisadores. Por esse motivo, em vez de ser destinada principalmente à prestação de ‘verdadeiras descrições’ do mundo externo, suas teorias podem ser consideradas como ‘forma de visão, ou seja, maneira de olhar o mundo, e não apenas forma de conhecimento de como o mundo é’. Enquanto as Ciências Físicas procuram expor a lei da qual o *explanandum* pode ser obtido por meio da dedução: explicação nomológica, nas Ciências Sociais se busca identificar o objetivo de poder justificar o *explanandum* como consequência: explicação teleológica (MICHELI; MARI, 2014).

A adoção da posição epistemológica tem implicações relevantes para a mensuração de desempenho organizacional: i) a Avaliação de Desempenho deve ser considerada como forma de visão, em vez do verdadeiro conhecimento sobre o desempenho das organizações; e ii) a compreensão do desempenho organizacional será limitada (MICHELI; MARI, 2014). Estas implicações, por sua vez, têm repercussões significativas sobre a concepção, implementação e utilização de Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Vários estudos de gestão baseiam-se no paradigma positivista, que mantém a perspectiva epistemológica objetivista, e com premissas de que (i) tudo é controlado por variáveis, exceto aquelas cuja variação será observada; (ii) as escalas empíricas medem completamente os construtos; (iii) não há discordância cognitiva entre os agentes sociais sobre a definição da situação; e (iv) os agentes sociais têm capacidade de refletir sobre o seu pensamento e sobre o dos outros (MICHELI; MARI, 2014). Sob essa perspectiva, a mensuração de desempenho é entendida como processo empírico de atribuição de objetivo e de símbolos para atributos de objetos e eventos do mundo real, de tal forma que, para representá-los, ou para descrevê-los, é suficiente quantificá-los (MICHELI; MARI, 2014).

Já o paradigma relativista tem como premissas: (i) a mensuração não é apenas determinação, mas atribuição, e os resultados das medições geram informações significativas no contexto do modelo em que a

mensuração é realizada; (ii) os resultados das mensurações são informativos, e não entidades empíricas; (iii) a mensurabilidade depende do estado atual do conhecimento sobre a propriedade; (iv) a mensurabilidade depende da disponibilidade de condições experimentais, portanto não pode ser derivada com base em requisitos formais; (v) no processo de mensuração há *trade-off* qualitativo geral entre especificidade e confiança, ou seja, entre a precisão e a exatidão; ambos os aspectos dependem do conhecimento experimental disponível do mensurando; e, (vi) a objetividade, a intersubjetividade e a repetibilidade são desejáveis, mas não são necessárias características de mensuração (MICHELI; MARI, 2014). Sob essa perspectiva, a mensuração de desempenho é entendida como processo empírico de identificação do que é adequado ao propósito e importante ser gerenciado, e a mensuração é realizada para representar os significados que se atribuem ao desempenho e à realidade percebida pelos envolvidos (MICHELI; MARI, 2014).

Para Bititci *et al.*, (2012) as origens da mensuração de desempenho têm sido associadas a disciplinas de Contabilidade e da Gestão de Operações. Os Sistemas de Avaliação de Desempenho têm sido influenciados pela epistemologia dominante em ambas as áreas, a epistemologia positivista em que a ênfase tem sido na criação de sistemas de controle de desempenho racionais com base em indicadores antecedentes. Ele percebe, no entanto, que é necessário que as pesquisas futuras adotem a abordagem interpretativista, a fim de buscar compreender a Avaliação de Desempenho como sistema social integrado, holístico e influenciado pelo contexto e desenvolvido para melhoria e aprendizagem, não apenas para controle.

Otley (2001, p. 247) afirma que a adoção de abordagens metodológicas das ciências físicas provoca deficiências no trabalho de avaliar o desempenho, pois “[a] gestão de desempenho não é favorável aos métodos das ciências físicas, isso porque, os fatos organizacionais em avaliação são fatos sociais gerados pelas percepções e atitudes dos próprios participantes, e tingidos com o contexto social e cultural dentro da qual eles são definidos”. Além disso, os métodos utilizados para estudar os fenômenos sociais têm de ser diferentes dos usados nas ciências *hard*.

Historicamente, a mensuração passou por três períodos, e isso reflete as posições paradigmáticas e sua implicação na Avaliação de Desempenho: (i) o período de Metafísica; (ii) o período de Antimetafísica; e, (iii) o período Relativista (MICHELI; MARI, 2014).

O período de metafísica entendia que os números eram parte do mundo empírico, e as medidas eram propriedades inerentes dos objetos sendo medidos. Os fenômenos eram intrinsecamente quantitativos, e a mensuração era realizada para determinar as propriedades preexistentes, a obtenção de valores mais verdadeiros (MICHELI; MARI, 2014).

No período de antimetafísica, os resultados das medições preservavam as relações observadas entre as entidades. A mensuração tinha a função de preservar as relações definidas em seu domínio, sublinhando assim a coerência interna da representação e o significado empírico, em vez da verdade. A medida relaciona-se com o conhecimento disponível sobre o estado do objeto. A informação deve ser produzida por mensuração não ambígua e intersubjetiva (para ser interpretável da mesma forma). Os resultados de mensuração transmitem informações apenas sobre a propriedade de medida, experiências podem ser repetidas por diferentes observadores e, sob condições controladas, cada um vai obter o mesmo resultado (MICHELI; MARI, 2014).

O período relativista enfatiza que a medida é o processo de atribuição baseada no conhecimento, e não a determinação empírica de um valor de propriedade preexistente (MICHELI; MARI, 2014). Neste período houve necessidade de mudar o diagnóstico do erro para a incerteza, pela falta de certeza absoluta sobre o valor que deveria ser atribuído a fim de descrever o objeto sob medida, relativamente ao mensurado no que diz respeito à informação disponível. A mensuração é vista como processo que visa atingir o adequado ao propósito, em vez de resultados verdadeiros (MICHELI; MARI, 2014). Substituir o critério da verdade por critério de adequação tem profundas consequências: a precisão absoluta não tem sentido; a acurácia pode ser conceituada como o grau de confiança que pode ser atribuído a um valor, tal como obtida por caracterização adequada do processo de mensuração, assim todo o resultado da mensuração só pode gerar informação significativa no contexto do modelo em que a mensuração está sendo realizada. Por esse motivo, devem ser atribuídos resultados de mensuração de acordo com os objetivos para os quais a mensuração é realizada, com a consequência de que eles são adequados se cumprirem essas metas; e, por fim, a repetibilidade é apenas desejável, mas não significa uma condição necessária, característica da medida (MICHELI; MARI, 2014).

A tarefa dos cientistas foi considerada a de contar o que era contável, medir o que era mensurável, e o que não era mensurável, tornar mensurável. Ao longo dos últimos 20 anos, as organizações têm investido volumes crescentes de recursos na concepção, implementação

e utilização de Sistemas de Avaliação de Desempenho (MICHELI; MARI, 2014).

A posição metafísica teve pouco impacto sobre a pesquisa e prática da Avaliação de Desempenho. Busca mensurar e encontrar verdadeiras descrições do desempenho organizacional, geralmente baseado em indicadores financeiros, em que é possível a obtenção de precisão de medição (MICHELI; MANZONI, 2010; MICHELI; MARI, 2014). Nessa perspectiva, há a relação de causa e efeito supostamente determinística entre a mensuração e a ação, já que a mensuração é o antecedente necessário para a gestão. No entanto, a informação gerada por esses modelos pode estar deixando de lado aspectos que influenciam e são marginalmente mensurados ou difíceis de definir e mensurar financeiramente, assim deixam de ser tidos em conta. Na Avaliação de Desempenho, medir não significa necessariamente associar objetos empíricos a números (MICHELI; MARI, 2014).

A adoção da visão relativista, em oposição à visão baseada em verdade, tem implicações sobre o processo de mensuração e sobre a interpretação de seus resultados. A mensuração é tida como um processo baseado no conhecimento, em vez de determinação puramente empírica. Assume-se que, o objeto, cuja propriedade é medida, exista no mundo empírico, mas se reconhece que os dados coletados são resultado do objeto do processo de interpretação que pertence ao domínio simbólico / informacional (MICHELI; MANZONI, 2010; MICHELI; MARI, 2014). Como consequência, o processo de mensuração deve ser definido e o sistema, desenvolvido, considerando o contexto e os objetivos para os quais a mensuração está sendo realizada.

Dessa forma, deve-se ter cuidado quando se utilizam quaisquer dados ou informações em contexto diferente daquele em que ele foi concebido, pois isso tem implicações substanciais sobre os indicadores, propósitos e usos da Avaliação de Desempenho (MICHELI; MARI, 2014). Os indicadores de desempenho não são considerados bons ou ruins, mas adequados ou inadequados ao propósito, já que são utilizados para apoiar a gestão e a melhoria do desempenho avaliado (MICHELI; MARI, 2014). Os objetivos de acurácia, repetibilidade e objetividade na mensuração enfatizam a necessidade de definir as propriedades a serem medidas, questionar e analisar a influência do medidor sobre os resultados da mensuração, adotando definições operacionais para melhorar a consistência e confiança nos indicadores introduzidos (métricas) (MICHELI; MARI, 2014).

Micheli e Mari (2014, p. 154) apontam que é recorrente o fato de que “as organizações depois de investirem recursos substanciais para

projetar e implementar o conjunto de indicadores de desempenho, geralmente decidem não os modificar, porque são percebidos como representações perfeitas do desempenho”. Isso é decorrente da não participação dos gestores no processo de reflexão sobre os objetivos que representarão o desempenho e como eles serão mensurados. Os autores afirmam ainda que, apenas por meio da análise dos dados gerados pelo sistema e, em particular, com a reformulação do sistema de Avaliação de Desempenho, as organizações conseguem melhorar o seu desempenho e gerar aprendizagem individual e de duplo *loop*. As mudanças de duplo *loop* não ocorrem sem alteração dos modelos e estruturas de desempenho. Assim, as avaliações/revisões de Sistemas de Avaliação de Desempenho devem acontecer por meio da reflexão e comparação aprofundada entre o que é medido das atividades realizadas e quais atividades realmente ocorrem e são importantes de serem mensuradas (MICHELI; MARI, 2014). Essa preocupação só se visualiza nos Sistemas de Avaliação de Desempenho que adotam uma perspectiva interpretativa.

Nos Sistemas de Avaliação de Desempenho, o foco da mensuração tem que se mover com base no que é mensurável, cujo ato epistemológico é predominante para a natureza dos objetos que se pretende medir, ou seja, os processos organizacionais reais e as atividades a serem realizadas (MICHELI; MARI, 2014). Além disso, os indicadores devem ser usados como maneiras de coletar informações sobre o desempenho organizacional, que é tão adequado quanto possível. Os Sistemas de Avaliação de Desempenho devem ser compostos em número adequado de indicadores, que podem informar os processos de tomada de decisão, em vez de proporcionar verdadeiras representações do desempenho (MICHELI; MARI, 2014). Do exposto, considera-se o paradigma relativista como o mais adequado para auxiliar a Avaliação de Desempenho tendo em vista o ambiente social (contexto) onde ela é realizada, como apontado por Bititci *et al.* (2012).

Ao longo dos anos, os sistemas de controle gerencial têm sido estudados com base nas perspectivas funcionalistas, comportamentais, interpretativas e críticas (BERRY *et al.*, 2009). Enquanto a mensuração de desempenho é objetiva, Brudan (2010) aponta que a gestão de desempenho é fundamentalmente subjetiva. Assim, a evolução da gestão não foi pela abordagem linear, mas, sim, construtivista. Além disso, a pesquisa gerencial usa da ontologia nominalista, apoiada pela abordagem epistemológica socioconstrutivista.

Roy (1993) apresenta uma diferenciação entre as abordagens vinculadas ao realismo (normativista e descritivista), voltadas à

mensuração do desempenho e à tomada de decisão, e as abordagens vinculadas ao nominalismo (prescritivista e construtivista), voltadas a mensuração e gestão do desempenho e o apoio à decisão, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Comparação entre as abordagens de Avaliação de Desempenho

Abordagem		Natureza Ontológica
Tomada de Decisão	Normativista	Objetiva - Realismo
	Descritivista	
Apoio à Decisão	Prescritivista	Subjetiva - Nominalismo
	Construtivista	

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Roy (1993).

Enquanto as abordagens normativista e descritivista não se propõem a envolver os gestores na Avaliação de Desempenho, enfatizam apenas a característica de controle do desempenho e o suporte às tomadas de decisões, não permitindo a geração de aprendizagem.

As abordagens prescritivista e construtivista envolvem os gestores, sua percepção, valores e preferências, envolvem-se com o processo de aprendizagem, ambas se dedicam a apoiar a decisão, entender o que é importante gerir para depois definir o que mensurar. Ao contemplar o que é importante ser mensurado, a abordagem prescritivista desenvolve a aprendizagem. Enquanto a abordagem construtivista busca adequar as métricas ao propósito da gestão, envolvendo o gestor e os demais interessados na mensuração, ele consegue desenvolver a aprendizagem voltada ao aperfeiçoamento. Logo, entende-se nesta tese que o sistema de avaliação de desempenho a ser estudado deve ter sido construído com base nesta abordagem.

2.1.3 Mensuração e Gestão de Desempenho

A mensuração e a gestão de desempenho de negócios foram estudadas por diferentes perspectivas: de operações, contábil e de controle estratégico (NEELY, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007;

TATICHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010; BITITCI *et al.*, 2012). Assim nesta tese utiliza-se o termo Avaliação de Desempenho, já que esta tese não será norteada pela perspectiva de uma única área de conhecimento.

O desempenho é um conceito que permeia as sociedades contemporâneas e é utilizado para avaliar a qualidade dos esforços individuais e coletivos (LEBAS, 1995; OTLEY, 1999; BRUDAN, 2010; MICHELI; MARI, 2014). O desempenho desejado é algo que cada organização, cada uma das partes interessadas, cada ator organizacional define. Ele nunca é absoluto, é apenas uma maneira de definir aonde se quer chegar (LEBAS, 1995). Desempenho é sobre como implantar e gerir bem os componentes do modelo causal que levam ao alcance dos objetivos definidos com restrições específicas para a empresa e para a situação (LEBAS, 1995; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014). Desempenho é caracterizado como orientado para o futuro, personalizado para refletir as particularidades individuais e organizacionais.

Na gestão, o desempenho pode ser usado em vários níveis (desempenho pessoal, desempenho individual, desempenho da equipe e desempenho organizacional) (BRUDAN, 2010). O desempenho organizacional é o que interessa a esta pesquisa.

Os pesquisadores precisam ter em mente que, quando especificam as características, as funções e os processos presentes no Sistema de Avaliação de Desempenho, se definem os limites do sistema. Quanto maior o número de características, funções ou processos incluídos na definição, mais difícil será distinguir mensuração de desempenho de processos de gestão, como especialmente gestão de desempenho (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

Na pesquisa sobre Avaliação de Desempenho, embora tenha havido muitas publicações sobre isso, o campo não evoluiu substancialmente nos últimos 30 anos (CHOONG, 2014a). Há divergências entre os pesquisadores do tema sobre as atividades e características usadas para descrevê-los, inclusive pesquisas que sobrepõem o significado de termos e definições. As definições extraídas da literatura demonstram a diversidade do assunto e a falta de consenso sobre a definição. Cada definição fornece uma perspectiva diferente sobre o conceito, e é difícil encontrar duas definições que concordem sobre as características necessárias (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NUDURUPATI *et al.*, 2011). Os sistemas são definidos sob diferentes perspectivas e fazem isso usando diferentes tipos de características para derivar sua definição.

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho não melhoram automaticamente o desempenho da empresa (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MICHELI; MARI, 2014). A forma como esses sistemas são projetados, desenvolvidos e, usados faz com que haja melhorias de desempenho (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Além disso, fatores internos e externos medeiam ou moderam a relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e o desempenho organizacional. Dentre os fatores medidores podem-se citar o desenvolvimento de estratégia, a comunicação, a tradução da estratégia em termos operacionais, o *feedback* estratégico e a aprendizagem. Dentre os fatores moderadores podem-se citar a orientação estratégica, a estrutura organizacional e da concorrência, a mudança ambiental e a incerteza ambiental, a cultura organizacional e o estilo de gestão e da qualidade dos sistemas de informação (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Logo, a Avaliação de Desempenho não é algo isolado dentro da organização, mas, sim, algo integrado às demais atividades.

Por ser assim, tem sido reconhecido que a mensuração e a gestão de desempenho são fundamentais para a gestão adequada de qualquer negócio (MELNYK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014). Elas são responsáveis por definir, controlar e gerenciar tanto a obtenção de resultados, bem como os meios utilizados para alcançar esses resultados (FERREIRA; OTLEY, 2009; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009). Assim, é importante entender o propósito desses sistemas que têm atividades distintas (CHOONG, 2014b), objetivos diferentes, mas estão intimamente ligados. Embora sejam tratados como sinônimos (CHOONG, 2014b), juntas devem proporcionar ao sistema equilíbrio e dinamismo que permitam apoio aos processos de tomada de decisão (CHOONG, 2014b; MELNYK *et al.*, 2014). O ajuste entre ambos os sistemas e o ambiente organizacional é importante para melhoria do desempenho (MELNYK *et al.*, 2014).

A ADO é tratada na literatura de duas formas: i) como prática pontual, com processos isolados (mensuração); e ii) como atividade contínua, com processos integrados (gestão) (BITITCI *et al.*, 2012; MELNIK *et al.* 2014; MICHELI; MARI, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Percebe-se que a mensuração e a gestão de desempenho formam um sistema integrado que não funciona em um vácuo organizacional, estratégico ou ambiental. Consequentemente, mudanças na estrutura organizacional, cultura, estratégia corporativa ou no ambiente (tecnologia, ação governamental, ações competitivas ou mudanças

sociais) terão consequências diretas no Sistema de Avaliação de Desempenho (MELNYK *et al.*, 2014). No entanto, a reação do sistema a mudanças no ambiente organizacional envolve sua estratégia, sua estrutura e sua cultura. Na Figura 6 retrata-se a interface entre o ambiente e o contexto organizacional.

Figura 6 - Arcabouço teórico das interfaces do ambiente com o Sistema de Avaliação de Desempenho



Fonte: Melnyk *et al.* (2014, p. 175).

Verifica-se na Figura 6 a compreensão das relações entre o ambiente, a estratégia, a cultura e o sistema que se propõe a mensurar e a gerir o desempenho de uma organização. Percebe-se que dois sistemas guiam a consecução de resultados da Avaliação de Desempenho Organizacional: o sistema de mensuração de desempenho e o sistema de gestão de desempenho.

2.1.3.1 Sistemas de Mensuração de Desempenho

O sistema de mensuração de desempenho abrange o processo (ou processos) para o estabelecimento de metas (o desenvolvimento do conjunto de métricas), coleta, análise e interpretação de dados de desempenho com o objetivo de converter dados em informações e avaliar a eficácia e a eficiência da ação (MELNIK *et al.* 2014).

A mensuração do desempenho se destina a produzir informações objetivas e pertinentes sobre o desempenho organizacional (CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b). Neely, Gregory e Platts (1995) definiram a mensuração como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia da ação (CHOONG, 2014b; MELNYK *et al.*, 2014). Em sua definição, a função básica de mensurar é quantificar ou atribuir números sobre

determinadas ações/objetos (CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b). Além de quantificar, refere-se a diagnosticar o alcance de metas de desempenho, definindo critérios (índice de referência ou nota de corte) para comparações; detectar desvios e tomar medidas corretivas, caso as metas não tenham sido alcançadas; e fazer o processamento de informações mais eficiente (CHOONG, 2014a).

Por se tratar de quantificação, a mensuração deve ser executada (operacionalizada) com precisão, exatidão e confiabilidade (CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b). A precisão em sistema de mensuração é o grau em que medidas repetidas em condições inalteradas mostram os mesmos resultados, é o grau de proximidade de medições de quantidade verdadeira ou quantidade real (CHOONG, 2014b). As métricas e metas de desempenho também precisam ser determinadas de forma confiável (CHOONG, 2014b), sem ambiguidade, a fim de facilitar a verificação do seu alcance.

Deve ser realizada com o apoio de métodos apropriados para essa finalidade (mensuração) (CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b). Como se deseja confiabilidade das informações geradas, deve se apoiar nos fundamentos matemáticos de medida e de mensuração em termos de escalas de medida (teoria das escalas) (CHOONG, 2014a). Esse ferramental permitirá a detecção de variância de medidas e de desempenho, verificando a validade das relações de causa e efeito entre si (CHOONG, 2014a).

Um sistema de mensuração de desempenho consiste em vários componentes, incluindo: (i) medidas individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações; (ii) conjunto de medidas que se combinam para avaliar o desempenho da organização como um todo; e (iii) infraestrutura de apoio que permita a coleta de dados, agrupamento, ordenação, análise, interpretação e disseminação das informações (NEELY, 1999; KENNERLEY; NEELY, 2002).

O nível de desempenho que a empresa alcança é uma função da eficiência e da eficácia das ações que empreende (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Assim, apontam que é necessário distinguir três termos:

Mensuração de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia da ação.

Medida de desempenho pode ser definida como uma métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma ação.

Sistema de mensuração de desempenho pode ser definido como o conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995, p. 1229).

Ghalayini e Noble (1996, p. 78) afirmam que

As empresas usam sistemas de mensuração de desempenho para garantir que está alcançando melhoria contínua em suas operações, a fim de sustentar vantagem competitiva, aumentar os lucros e aumentar as quotas de mercado. Para ajudá-los na obtenção de melhoria contínua gestores precisam de ferramentas para apoiá-los no estabelecimento de metas específicas a serem alcançadas durante um horizonte de tempo pré-determinado. Essas metas precisam ser cuidadosamente definidas. Se estiverem muito baixos, a empresa irá subalcançar em relação à sua capacidade. Por outro lado, se as metas são definidas muito altas, a empresa terá desempenho abaixo das expectativas.

Percebe-se que a mensuração de desempenho serve aos propósitos de monitoramento do desempenho, identificando as áreas que precisam de atenção, aumentando a motivação, melhorando a comunicação e fortalecendo a prestação de contas (NUDURUPATI *et al.*, 2011; CHOONG, 2014b), para fortalecer a gestão e a informações para a tomada de decisões (CHOONG, 2014b), explicitar o conjunto de relações meios-fins que a organização desenvolveu e os métodos que utilizará para implementar a sua estratégia (OTLEY, 1999) e ajudar a melhorar o desempenho organizacional (OTLEY, 2001; CHOONG, 2014a; MICHELI; MARI, 2014).

A mensuração de desempenho é atividade importante, mas, não é suficiente para gerir a organização. Existe necessidade de complementar o sistema de gestão de desempenho (MELNYK *et al.*, 2014). Há discussões na literatura sobre qual deve ser a ordem hierárquica de utilização. Por exemplo, Choong (2014b) que defende que a mensuração deve ser operacionalizada antes da gestão de desempenho. Primeiro mensurar, depois utilizar a informação para gestão, embora, ambas sejam complementares.

2.1.3.2 Sistema de Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho tem o propósito não só de quantificar, mas de melhorar continuamente. Gerir oferece algo mais do que a quantificação de objetivos (LEBAS, 1995; CHOONG, 2014b), esse algo

a mais é a visualização de formas de agir para melhorar o desempenho (CHOONG, 2014b). Broadbent e Laughlin (2009) afirmam que gestão de desempenho inclui: (i) o planejamento do trabalho e definição de expectativas; (ii) o monitoramento contínuo do desempenho; (iii) desenvolvimento da capacidade de ação para correção do desempenho; (iv) ranqueamento periódico do desempenho de forma sumária; e (v) recompensar o bom desempenho.

Ferreira e Otley (2009) afirmam que grande parte da literatura contábil sobre Sistema de Gestão de Desempenho foi categorizada sob o título de Sistemas de Controle Gerencial, seguindo a denominação dada por Robert Anthony, em 1965. Ao longo do tempo, a expressão Sistemas de Controle Gerencial tornou-se restritiva do que era a intenção original. Anthony (1965) separava planejamento estratégico de controle operacional. Definiu o controle de gestão como “o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e utilizados, eficaz e eficiente, na realização dos objetivos da organização” (OTLEY, 2003, p. 313). Assim, os autores preferem usar Sistemas de Gestão de Desempenho, pois veem essa expressão como incluindo todos os aspectos do controle organizacional e consideram os sistemas de gestão de desempenho como

Mecanismos, processos, sistemas e redes evolutivos, formais e informais, utilizados pelas organizações para transmitir os principais objetivos e metas obtidos pela administração, para auxiliar o processo estratégico e a gestão contínua por meio da análise, planejamento, recompensar e gerenciar o desempenho em geral, e para apoiar e facilitar a aprendizagem e a mudança organizacional. Baseia-se também na premissa de que os objetivos e metas-chave são estabelecidos pelos gestores em todos os níveis, mas não assume que esses objetivos e metas são necessariamente os que melhor servem a organização como um todo. Os objetivos são definidos pela “coalizão organizacional dominante”, na medida em que são os gestores que têm a responsabilidade de estabelecer os objetivos organizacionais, e levar em consideração as expectativas relevantes das partes interessadas (FERREIRA; OTLEY, 2009; p. 264, tradução nossa).

A definição considera que o sistema desempenha um papel de apoio para uma ampla gama de atividades gerenciais, incluindo processos estratégicos que envolvem formulação e implementação

estratégica e o gerenciamento contínuo. Além disso, contribui para o desenvolvimento de mudanças e da geração de aprendizagem organizacional (FERREIRA; OTLEY, 2009; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014).

Para Brudan (2010, p. 111), gestão de desempenho é composta por subprocessos, tais como

Definição da estratégia (planejamento configuração/meta), a execução da estratégia, formação e avaliação de desempenho. Assim, mensuração de desempenho é o subprocesso de gestão de desempenho que se concentra na identificação, rastreamento e comunicação de resultados de desempenho por meio da utilização de indicadores de desempenho. A mensuração do desempenho lida com a avaliação dos resultados, enquanto as ofertas de gerenciamento de desempenho com a tomar medidas com base nos resultados da avaliação e assegurar que os resultados são alcançados (tradução nossa).

A gestão de desempenho é vista também como a utilização de informações de mensuração de desempenho para efetuar a mudança positiva na cultura organizacional, sistemas e processos, ajudando a definir metas de desempenho, alocação e priorização de recursos, informando aos gestores para confirmar alteração política ou programas atuais, ou, ainda, mudar direções para atender a essas metas e compartilhar resultados de desempenho na consecução desses objetivos (FOLAN; BROWNE, 2005).

O sistema de gestão de desempenho engloba o processo de identificar, sinalizar e avaliar as diferenças entre os resultados do desempenho real e do desejado, compreender se e por que as irregularidades ocorreram e, se necessário, introduzir (e monitorar) ações para aperfeiçoar o desempenho esperado (MELNIK *et al.* 2014). Ele deve ser estrategicamente orientado (YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014), pois cria o contexto para a mensuração (LEBAS, 1995).

Um sistema de gestão de desempenho envolve a visão, o trabalho em equipe, o compartilhamento de informações e incentivos com toda a organização, a reflexão sobre as relações de causa e efeito e adequação das métricas (LEBAS, 1995; NUDURUPATI *et al.*, 2011). Trata-se, portanto, da utilização das informações e conhecimentos resultantes do sistema de mensuração de desempenho para o apoio à gestão e às tomadas de decisões.

No Quadro 1, demonstram-se os processos envolvidos na mensuração e na gestão de desempenho.

Quadro 1 - Diferença entre preocupações de mensuração e gestão de desempenho

Mensuração de Desempenho	Gestão do Desempenho
Medidas baseadas em fatores-chave de sucesso	Treinamento
Medidas para detecção de desvios	Trabalho em equipe
Medidas para rastrear realizações passadas	Comunicação
Medidas para descrever o potencial de <i>status</i>	Estilo de gestão
Medidas de produção	Atitudes
Medidas de entrada	Visão compartilhada
	Cadeia de Serviço e Resultados (SPC)
	Envolvimento dos funcionários
	Multicompetência
	Controle de Qualidade Total
	Incentivos, recompensas
	Etc.

Fonte: Lebas (1995, p. 34).

Observa-se no Quadro 1 que os mesmos processos e as mesmas preocupações não se aplicam à medição e à gestão, o que confirma a vocação diferenciada de ambos os sistemas. Embora não sejam os mesmos, eles se subsidiam (LEBAS, 1995).

A maturidade no campo da mensuração de desempenho ampliou o desenvolvimento de modelos que oferecem orientação do que medir (*design*) e como medir (implementar) e cedeu lugar à preocupação sobre como fazer melhor uso dessas medidas (uso e atualização) para gerenciar o desempenho da organização (LEBAS, 1995). Com o reconhecimento da natureza dinâmica dos organismos, é preciso entender como o sistema de Avaliação de Desempenho pode ser adaptado para alterar o ambiente operacional. No entanto, há necessidade de estudos longitudinais que explorem e expliquem como os sistemas se desenvolvem dentro da organização em resposta às mudanças nas organizações do sistema de funcionamentos interno e externo (NUDURUPATI *et al.*, 2011).

A mensuração e a gestão de desempenho formam o processo iterativo. A gestão precede e segue a mensuração e, ao fazer isso, cria o contexto para a sua existência (FOLAN; BROWNE, 2005; CHOONG, 2014b). Essa interação pode ser visualizada na Figura 7.

Figura 7 - Interação entre o sistema de mensuração e gestão de desempenho



Fonte: Lebas (1995, p. 34)

Como se observa na Figura 7, não há hierarquia entre mensuração e gestão de desempenho, pois elas não são separáveis, mas, sim, se relacionam por meio do processo interativo. É crucial entender sob quais condições específicas as práticas de mensuração e gestão de desempenho podem realmente oferecer melhor desempenho (MICHELI; MARI, 2014).

Ao se concentrar exclusivamente na mensuração, sem entender o que as medidas estão dizendo e quais as consequências das decisões que criaram o contexto para o desempenho, a organização perde a oportunidade de controlar o processo de criação de desempenho e o sucesso para a entidade avaliada (LEBAS, 1995). Mensuração de desempenho só tem sentido se estiver direcionada para a gestão (OTLEY, 1999; OTLEY, 2003; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009). Logo, esse processo deve gerar reflexão dentro da organização antes de seu desenvolvimento. No entanto, conforme Yadav, Sushil e Sagar (2014), a adoção de um quadro de mensuração e de gestão de desempenho adequado às organizações ainda é um grande desafio.

O uso de sistemas de mensuração e gestão de desempenho é frequentemente recomendado para facilitar a implementação da estratégia e melhorar o desempenho organizacional (MELNYK *et al.*, 2014). A Avaliação de Desempenho liga a missão da organização com o que ela está tentando alcançar, enquanto sente o ambiente, permitindo se adaptar ao longo do caminho.

A literatura tem dado ênfase à atividade de mensuração do desempenho em detrimento da gestão de desempenho (NEELY, 2005). Neely (2005) argumenta sobre a importância e necessidade de os gestores operacionalizarem os dois sistemas. A união da expertise individual desses sistemas forma o sistema integrado (mensuração +

gestão de desempenho) (MELNIK *et al.*, 2014) que está inserido num determinado contexto específico para o qual foi projetado. Isso implica que, havendo mudanças na cultura, na estrutura organizacional, na estratégia corporativa ou no ambiente, haverá consequência direta na Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) (MELNIK *et al.*, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

2.1.3.3 Características, funções e processos da Avaliação de Desempenho

Franco-Santos *et al.* (2007), após análise da literatura sobre o tema, identificaram que as definições sobre a Avaliação de Desempenho (mensuração e gestão), apresentadas nos trabalhos analisados, são combinações de características dos sistemas, funções que o sistema desempenha e processos que fazem parte do Sistema de Avaliação de Desempenho de negócios. Segundo os autores, as características são propriedades ou elementos que compõem o sistema; as funções são os objetivos ou propósitos executados pelo sistema e os processos são a série de ações que se combinam para constituir tal sistema. Em virtude da concordância com os aspectos apresentados no trabalho citado, este orientará a revisão ora realizada.

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho são suscetíveis de gerar vieses de julgamento de desempenho, principalmente devido à sua complexidade e à natureza subjetiva de algumas das métricas utilizadas (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Assim, para serem eficazes, esses sistemas devem incluir métricas de desempenho e metas que têm alinhamento estratégico, controlabilidade, oportunidade e validade técnica; indicar a forma como as métricas de desempenho são interligadas usando relações de causa-e-efeito; adotar processo justo, transparente e consultivo, no qual as pessoas se sentem capacitadas e envolvidas (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Deve ser para uso diagnóstico e interativo e incremental para permitir melhorias contínuas.

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é um fenômeno social (FERREIRA; OTLEY, 2009; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; BITITCI *et al.*, 2012; MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016), pois envolve o ambiente onde a organização está inserida, a relação com as pessoas, e, dessa interação, se desenvolve a cultura organizacional (MELNYK *et al.*, 2014). Ainda, é necessário entender que o desempenho não é uma realidade objetiva, esperando para ser medida e avaliada, mas é uma realidade socialmente construída que existe na

mente das pessoas (BRUDAN, 2010). Cabe aos gestores interpretar o que o desempenho significa para então decidir como e quando mensurá-lo. Assim, desempenho organizacional deve ser considerado como subjetivo e interpretativo.

Ainda, admite-se que o raciocínio humano e a tomada de decisão (o que medir) são dependentes de processos de inferência baseados no conhecimento e nas experiências pessoais do indivíduo (BERRY *et al.*, 2009; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Além das experiências pessoais dos indivíduos, suas decisões estão associadas aos valores, crenças, percepções, e experiências pessoais e coletivas, que devem ser considerados na construção do Sistema de Avaliação de Desempenho, fazendo com que a ADO seja singular (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Franco-Santos *et al.* (2007) apontam que duas características são necessárias para definir o Sistema de Avaliação de Desempenho: (i) existência de métricas (ou medidas de desempenho); e, (ii) infraestrutura de suporte à avaliação.

A existência de métricas é percebida como necessária, pois é ela que operacionaliza a estratégia, tornando-a mensurável. Não há consenso sobre a natureza e *design* dessas medidas, mas há debates acerca das métricas que incluem características tais como: multidimensional, de eficiência e eficácia, interna e externa, verticalmente e horizontalmente integrada, multinível, financeiras e não financeiras. Entretanto, elas devem estar vinculadas à estratégia da organização e aos objetivos perseguidos pela gestão (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). São as medidas que permitirão visualizar os resultados apurados, atualizar os sistemas e diagnosticar circunstâncias e oportunidades de melhorias (GREGORY, 1993) para a ação proativa para melhorias no desempenho organizacional.

Quanto à necessidade de infraestrutura de apoio, ela está relacionada a dar condições de realização da avaliação, pode incluir procedimentos de apoio à coleta de dados (alimentação das métricas - *statu quo*), agrupamento, classificação, análise, interpretação e disseminação dos objetivos e metas (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012) e os recursos humanos necessários para reflexão e operacionalização da mensuração. Berry *et al.* (2009) ainda apontam o uso de *softwares* contábeis, e Franco-Santos, Lucianetti e Bourne, (2012) afirmam que plataformas de *business intelligence* são fundamentais para possibilitar a mensuração de desempenho e a posterior utilização dos indicadores na gestão da organização. Essa estrutura dá condição para as organizações

estabelecerem as regras e os procedimentos associados à Avaliação do Desempenho, que permitirá refletir sobre o contexto e seu desempenho, compartilhar informações e criar oportunidades para a aprendizagem.

Ambas as características favorecem a consecução dos objetivos da Avaliação de Desempenho, dentre eles podem-se citar: promoção de melhoria da gestão, comunicação dos resultados e geração das informações para apoio à decisão (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Franco-Santos *et al.* (2007, p. 797) propõem cinco categorias diferentes de funções do Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional: (i) mensurar o desempenho; (ii) apoiar a gestão estratégica; (iii) favorecer a comunicação; (iv) influenciar comportamentos dos colaboradores, partes interessadas e da organização; e, (v) gerar aprendizagem e aperfeiçoamento.

A função de mensurar o desempenho engloba o papel de monitorar o progresso e mensurar o desempenho (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Esse monitoramento possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos e das áreas com desempenho aquém do esperado, sendo que a empresa pode refletir sobre esses resultados (*feedback*); (GREGORY, 1993; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY, 1999; OTLEY, 1999; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2001; AMARATUNGA; BALDRY, 2002; FOLAN; BROWNE, 2005; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Ciente do desempenho obtido, os gestores passam a ter argumentos para justificar as decisões tomadas e motivação das metas não cumpridas e, ainda, propor alteração nas medidas de aperfeiçoamento formuladas, caso julguem necessário (GREGORY, 1993; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY, 1999; OTLEY, 1999; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2001; FOLAN; BROWNE, 2005; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Depreende-se que essa argumentação e o atendimento aos objetivos da Avaliação de Desempenho possibilita a aprendizagem organizacional (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; BITITCI *et al.*, 2012; FRANCO-SANTOS, LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MICHELI; MARI, 2014) à medida que cria a cultura de melhoria de

desempenho (CHOONG, 2014a; MICHELI; MARI, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

A segunda função da Avaliação de Desempenho (AD) é apoiar a gestão estratégica, compreender os papéis de planejamento, formulação de estratégias, implementação/execução da estratégia e aferir o alinhamento estratégico (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Para dar conta de atender a essa função, é necessário, que as medidas de desempenho estejam associadas às metas, às estratégias e aos objetivos da organização (GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY, 1999; OTLEY, 1999; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2001; FOLAN; BROWNE, 2005; BERRY *et al.*, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; NUDURUPATI *et al.*, 2011; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Essa associação remete à singularidade da Avaliação de Desempenho, haja vista cada empresa perseguir metas, estratégias e objetivos distintos.

A necessidade de alinhamento estratégico suscita que a Avaliação de Desempenho deva envolver as pessoas do contexto. Logo, não será universalmente adequada, nem pode ser utilizada como padrão em várias organizações. Deve ser construída para determinado ambiente/contexto, onde cada organização deve desenvolver o próprio sistema, voltado às suas necessidades (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Ressalta-se que, as medidas de desempenho usadas em um contexto podem não ser relevantes em outro e as medidas padronizadas não são adequadas (GREGORY, 1993; GHALAYINI; NOBLE, 1996; OTLEY, 2001; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Assim, no momento de avaliar o desempenho deve emergir da reflexão sobre a estratégia e contexto a identificação dos objetivos a serem avaliados (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; GHALAYINI; NOBLE, 1996; OTLEY, 1999; NEELY, 1999; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2003; BERRY *et al.*, 2009; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; NUDURUPATI *et al.*, 2011; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; YADAV, SUSHIL; SAGAR, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Esses objetivos que farão parte do sistema de avaliação devem estar alinhados, ainda, às necessidades dos gestores e *stakeholders* (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), podendo contemplar aspectos internos e/ou externos (GREGORY, 1993; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY,

1999; BOURNE *et al.*, 2000; NEELY, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009; TATICCHI, TONELLI; CAGNAZZO, 2010); e aspectos financeiros e não financeiros (BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2001; FERREIRA; OTLEY, 2009; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

As estratégias podem ser vistas como o meio pelo qual a organização decidiu que os seus objetivos podem ser alcançados (OTLEY, 1999). Dessa forma, diferentes tipos de planos e estratégias organizacionais tendem a causar diferentes configurações de sistemas de controle (OTLEY, 1999). Assim, o ajuste entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e elementos como estratégia, cultura organizacional e ambiente externo é fundamental (NEELY, 2005; MELNYK *et al.*, 2014). A ausência desse ajuste resulta em falta de sincronia entre o que está sendo medido (e comunicado como importante) e o que é importante para a empresa; aumenta o nível de incerteza quanto ao desempenho; e dificulta a consecução dos objetivos estratégicos das organizações (MICHELI; MANZONI, 2010). Cabe lembrar que mudanças no ambiente estimulam mudanças de estratégia, pois isso deve promover alterações no Sistema de Avaliação de Desempenho (BOURNE *et al.*, 2000; KENNERLEY; NEELY, 2002; MICHELI; MANZONI, 2010; MELNYK *et al.*, 2014). Busca-se com isso alinhar comportamentos e atitudes e ter impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

A terceira função do Sistema de Avaliação de Desempenho é favorecer a comunicação que compreende as funções de comunicação interna e externa, *benchmarking* e cumprimento dos regulamentos (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Também comunica a direção que pretende ser alcançada pela empresa (MELNYK *et al.*, 2014) além de informar aos acionistas e as demais partes interessadas (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

A Avaliação de Desempenho tem um efeito direto sobre a comunicação, mas seus criadores e usuários devem enfatizar a importância de gerar um sistema apoiado por comunicações bidirecionais para incentivar o compartilhamento de informações e conhecimentos (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Além disso, a socialização do controle facilita a aceitação dos procedimentos formais de controle (BERRY *et al.*, 2009) que gera confiança e pode evitar a resistência ao sistema de avaliação.

Como consequência, funções e processos organizacionais são cada vez mais exigidos para demonstrar a sua contribuição para o desempenho (MICHELI; MARI, 2014), explicitar os resultados obtidos e as atividades mensuradas para *feedback*, prestação de contas sobre o desempenho; e auxiliar na tomada de decisões (CHOONG, 2014a).

A quarta função é influenciar o comportamento (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014). Nela estão incluídas a gratificação de comportamento, a compensação de ações e as relações de gestão e controle.

Admite-se que os comportamentos (organizacionais e individuais) são influenciados pela Avaliação de Desempenho, à medida que são moldados por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos, da organização e dos *stakeholders* (NUDURUPATI *et al.*, 2011; BITITCI *et al.*, 2012; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Assim, os resultados apontados pela Avaliação de Desempenho afetam o comportamento das pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). A influência no comportamento das pessoas está relacionada com as ações e reações dos trabalhadores (motivação, participação) e seus mecanismos cognitivos subjacentes (percepções, sentimentos) que podem ser acionados tanto para contribuir como para desestimular a avaliação pretendida. A influência nas capacidades organizacionais refere-se a consequências associadas a processos específicos, atividades ou competências que permitem a organização realizar e obter vantagens competitivas (seleção de métricas, alinhamento estratégico, aprendizagem organizacional). A influência no desempenho compreende os diferentes efeitos que os sistemas podem ter sobre os resultados financeiros e não financeiros em todos os níveis da organização (desempenho da empresa, gerencial e da equipe) (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Otley (2003) aponta que o problema central está em identificar formas de motivar as pessoas a agir no melhor interesse da organização, mesmo que o contexto mude significativamente. A motivação dos funcionários é influenciada pelo grau de participação no processo de mensuração. Podem ter efeitos negativos quando as medidas de desempenho do sistema são usadas para determinar os pagamentos de remuneração variada. Motivam quando são dispositivos de controle de gestão eficaz, incluindo as medidas e metas que são controláveis,

desafiadoras, mas atingíveis e relacionadas com recompensas significativas de desempenho, e quando são apoiadas por mecanismo de comunicação eficaz que incentiva *feedback*, diálogo e participação (FOLAN; BROWNE, 2005; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Broadbent e Laughlin (2009) afirmam que os Sistemas de Avaliação de Desempenho servem para orientar a direção na organização e, assim, têm direito legítimo, poder e autoridade para tentar direcionar os comportamentos individuais e organizacionais. Ainda, as discussões sobre estratégia ajudam os executivos a concentrarem esforços no que é importante para a organização (BERRY *et al.*, 2009; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Apenas fornecer informações de desempenho não é suficiente para melhorar os resultados de desempenho de negócios que só surtem efeito no comportamento das pessoas em usar as informações para refletir sobre o resultado e melhorar de desempenho. Uma das razões de frustração com AD é o comportamento das pessoas com a informação (NUDURUPATI *et al.*, 2011), já que a não utilização das informações deixa de proporcionar melhorias no desempenho.

A quinta função da Avaliação de Desempenho apresentada por FRANCO-SANTOS *et al.* (2007) é a geração de aprendizagem e aperfeiçoamento, compreendendo a geração de *feedback*, aprendizagem de circuito duplo (*double looping*) e melhoria do desempenho. Acredita-se que ao desenvolver, selecionar métricas, manter e utilizar o sistema de Avaliação de Desempenho, há um processo de reflexão e autoanálise, que possibilita o desenvolvimento de conhecimento sobre a organização e, dado o impacto repetitivo e cumulativo de experiência, faz com que a aprendizagem ocorra (NEELY, 1999; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BERRY *et al.*, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014). Também desenvolve habilidades e aprendizado nos envolvidos para agir e resolver problemas, melhorar as relações entre os envolvidos e o desempenho.

Com mecanismos de *feedback* adequados, os sistemas de avaliação influenciam os processos cognitivos dos gestores à medida que permitem às partes agirem de forma flexível, compartilharem informações e criarem oportunidades para a aprendizagem (BERRY *et al.*, 2009). Isso pode moldar os estilos de liderança, as rotinas individuais e a cultura organizacional. Ainda, desempenha papel significativo na tomada de decisões (BERRY *et al.*, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010), favorecendo a gestão de pessoas nas organizações,

mas eles também estão sujeitos aos efeitos que a cultura organizacional tem sobre eles (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Logo, para ser eficaz, é preciso se ajustar ao ambiente em que opera (MICHELI; MANZONI, 2010; MELNYK *et al.*, 2014). Como apontam Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012, p. 80): “o desempenho está diretamente relacionado com a forma como o sistema é projetado, desenvolvido e utilizado, e como se encaixa no contexto em que se insere”. Esses autores complementam ainda que os resultados de desempenho são aprimorados quando os membros da equipe participam da definição de metas de desempenho, e o trabalho em equipe é encorajado quando os resultados da equipe são componentes da remuneração de incentivo do indivíduo. Assim, promovem a inovação e aprendizagem entre os participantes do processo avaliativo.

Behn (2003) aponta alguns propósitos da Avaliação de Desempenho, por meio de perguntas orientativas para o desenvolvimento do sistema avaliativo, e algumas sugestões sobre o que medir e comunicar para o alcançá-los. Os propósitos e sugestões estão resumidos no Quadro 2.

Quadro 2 - Propósito de avaliar o desempenho e sugestão para alcançá-lo

Propósito	Qual métrica de desempenho pode ajudar a responder?	Características da métrica de desempenho para alcançar o propósito
Avaliar	Como a organização está se saindo?	Resultados combinados com medidas de entrada, saída e de processo, que apreciam os efeitos de fatores exógenos.
Controlar	Como garantir que os subordinados estão fazendo a coisa certa?	Entradas que podem ser reguladas.
Orçar	Qual o custo/investimento de recursos e pessoas em prol da Avaliação do Desempenho?	Medidas de eficiência - especificamente, produtos ou resultados divididos por entradas.
Motivar	Como motivar empregados, gerentes de nível médio, partes interessadas e cidadãos a fazer as coisas necessárias para melhorar o desempenho?	Saídas em tempo real em comparação com as metas de produção.
Propósito	Qual métrica de desempenho pode ajudar a responder?	Características da métrica de desempenho para alcançar o propósito
Promover	Como convencer superiores, políticos, legisladores, partes interessadas, jornalistas e cidadãos de que a organização está fazendo um bom trabalho?	De fácil compreensão sobre aspectos do desempenho que as pessoas se importam.
Celebrar	Quais conquistas e realizações são dignas da comemoração de sucesso na organização?	Metas de desempenho periódicas e significativas que, quando alcançadas, proporcionam às pessoas um sentido concreto de realização pessoal e coletiva.
Aprender	Por que o trabalho está ou não está funcionando?	Dados divergentes dos planejamentos, metas não alcançadas, metas superadas.
Melhorar	O que exatamente deve ser feito diferente para melhorar o desempenho?	Análise individual e plano de ação para melhorar o desempenho e mudanças no rendimento e resultados.

Fonte: Choong, 2014a (adaptado de Behn, 2003).

Observa-se no Quadro 2 que há oito razões para medir o desempenho, e cada uma dessas razões fornece características diferentes de Avaliação de Desempenho a serem comunicadas aos respectivos

interessados para atingir o objetivo de metas da avaliação (CHOONG, 2014a).

Outro aspecto importante são os processos que interagem para formar o Sistema de Avaliação de Desempenho. Franco-Santos *et al.* (2007, p. 797) defendem que cinco categorias de processos compõem o Sistema de Avaliação de Desempenho: (i) seleção e concepção de métricas; (ii) coleta e interpretação de dados; (iii) gestão da informação; (iv) vinculação a recompensas; e, (v) revisão e retroalimentação do sistema.

O processo de seleção e concepção de métricas compreende os processos de identificação das necessidades das partes interessadas, planejamento, especificação de objetivos estratégicos, concepção do sistema, seleção de métricas e estabelecimento de metas, estabelecendo níveis atuais e almejados de desempenho (OTLEY, 1999; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MELNYK *et al.*, 2014). Com base na identificação dos objetivos a serem avaliados, faz-se necessário operacionalizar a mensuração dos objetivos estabelecidos. Isso envolve a construção de indicadores, coleta de dados e análise dos resultados (NEELY, 1999; OTLEY, 1999; BOURNE *et al.*, 2000; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; NUDURUPATI *et al.*, 2011; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014b; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

A operacionalização da mensuração envolve múltiplos objetivos e métricas diferentes, assim há necessidade de procedimentos para integração desses indicadores, identificação do valor global de desempenho (GHALAYINI; NOBLE, 1996; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016), e identificação dos *trade-offs* entre as diferentes medidas utilizadas (OTLEY, 1999; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Aconselha-se também a realização da integração dos sistemas de avaliação dos contextos interno e externo (GREGORY, 1993; NEELY, GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 1999; NEELY, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009; TATICCHI, TONELLI; CAGNAZZO, 2010; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Existem duas dimensões fundamentais para a Avaliação de Desempenho: (i) a interna que representa os objetivos da organização; e (ii) a externa que representa o mercado no qual a organização concorre e seus *stakeholders* (NEELY, GREGORY; PLATTS, 1995). Ambas devem ser analisadas quando da identificação dos objetivos que impactam o contexto.

Essas atividades devem ser transparentes, visto que, quando usadas também para fins de avaliação e de remuneração, aumentam o interesse e a percepção da subjetividade e da incerteza dos gestores. Essas percepções e queixas de subjetividade aumentam a incerteza dos gerentes e questionamentos sobre a validade e utilidade de todo o sistema (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Denota a importância de o sistema ser construído de forma personalizada para a organização e com a participação dos envolvidos, principalmente na seleção de métricas e estabelecimento de metas.

A existência de diferentes objetivos implica a seleção de diferentes métricas e controles de desempenho (OTLEY, 1999). Assim, é necessário explorar e documentar as conexões que a organização faz, entre os seus objetivos, a intenção estratégica e os meios pelos quais esperam realizá-los (OTLEY, 1999), para então medir e monitorar a realização de objetivo.

O processo de mensuração carece de conhecimentos específicos, tais como métodos matemáticos, uso da Teoria da Mensuração (CHOONG, 2014a). Com base nisso, é possível projetar um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à organização.

A coleta e interpretação de dados incluem os processos de coleta de dados e análise desses dados (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Envolvem processos específicos de geração de informação, independentemente de como esses processos são conduzidos (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), bem como, a elaboração de relatórios, mecanismos de projeção de resultados futuros e que possibilitem *feedback* tempestivo (CHOONG, 2014b). Podem incluir procedimentos tradicionais de orçamentação, controle financeiro, contábil (BERRY *et al.*, 2009) dentre outros, de onde são retiradas informações para alimentar o sistema estruturado. Ainda, controles formais e informais desempenham papel de apoio por meio de ampla gama de atividades gerenciais (CANONICO *et al.*, 2015), a partir de processos estratégicos e para gerenciamento contínuo.

O processo de gestão da informação está vinculado ao processo de coleta de dados, englobando os processos de emissão de relatórios, reuniões para repasse de informações, interpretação das informações a fim de apoiar as tomadas de decisão (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

Também favorece a comunicação com as partes interessadas (CHOONG, 2014b). Dado que há várias partes interessadas, existem diversas metas, desempenhos identificados e variados tipos de informação que são necessários e devem ser comunicados (CHOONG, 2014b). Os gestores necessitam de informações para embasar suas

tomadas de decisões e estar mais bem equipados em suas funções de gestão, planejamento e controle. Os investidores carecem de informações para vislumbrar oportunidades de investimento (CHOONG, 2014b). Isso força as organizações a repensarem periodicamente sua abordagem para mensurar o desempenho organizacional.

Vincular os resultados da mensuração a recompensas entre os interessados inclui os processos de Avaliação de Desempenho individuais e estabelecer recompensas impulsionadas pelo atingimento de resultados (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Devem funcionar como *feedback* regular, onde são expostas as responsabilidades individuais ligadas à Avaliação de Desempenho e ligadas a recompensas pelo atingimento do nível de desempenho estabelecido pela organização (BERRY *et al.*, 2009).

A revisão e retroalimentação do sistema incluem os diferentes procedimentos de revisão. Esses procedimentos irão garantir que há *looping de feedback* dentro do sistema (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007) e que se constate a adequação do sistema estabelecido, no que tange às métricas selecionadas, ao seu alcance ou não, se há ação proativa dos gestores para melhorar o desempenho, e, por fim, se o aprendizado está ocorrendo.

O Sistema de Avaliação de Desempenho deve ser dinâmico, a fim de manter a agilidade e a capacidade de resposta da organização (BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000). Assim será sensível às mudanças no ambiente externo e no interno da organização; realizará revisão e redefinição dos objetivos internos quando as mudanças no ambiente externo e no interno são significativas o suficiente; implantará alterações para os objetivos e prioridades para as partes críticas da organização, garantindo o alinhamento em todos os momentos; e assegurará que as melhorias e o aprendizado serão alcançados (NEELY, 1999; BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000).

Para Neely, Gregory e Platts (1995, p. 1248), o desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho passa por estas nove etapas, como exposto no Quadro 3

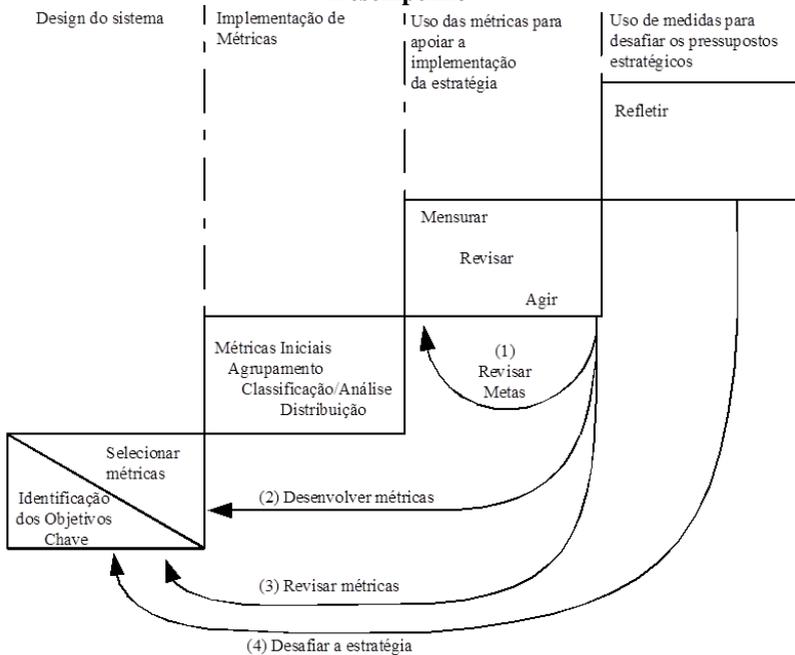
Quadro 3 - Etapas do desenvolvimento do Sistema de AD

Etapa	Propósito
1	Definir claramente a missão da organização.
2	Identificar os objetivos estratégicos da organização, usando a declaração de missão como guia (rentabilidade, quota de mercado, qualidade, custo, flexibilidade, confiabilidade e inovação).
3	Desenvolver compreensão do papel de cada área funcional para a realização dos vários objetivos estratégicos.
4	Para cada área funcional, o desenvolvimento de métricas de desempenho globais capazes de definir a posição competitiva global da organização da equipe de gestão.
5	Comunicar os objetivos estratégicos e metas de desempenho para níveis inferiores da organização. Estabelecer critérios de desempenho mais específicos em cada nível.
6	Assegurar a coerência com os objetivos estratégicos entre os critérios de desempenho utilizados em cada nível.
7	Assegurar a compatibilidade das métricas de desempenho utilizadas em todas as áreas funcionais.
8	Usar o sistema de mensuração de desempenho para identificar a posição competitiva, localizar áreas problemáticas, ajudar a organização na atualização dos objetivos estratégicos e de tomada de decisões táticas para atingir estes objetivos, e fornecer <i>feedback</i> após as decisões são implementadas.
9	Reavaliar periodicamente a adequação do sistema de mensuração de desempenho estabelecido tendo em conta o ambiente competitivo atual.

Fonte: Neely, Gregory e Platts (1995, p. 1248).

Os autores não fazem nenhuma tentativa para explicar como isso pode ser operacionalizado. Bourne *et al.* (2000, p. 757) propõem que o Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser dividido em três fases principais que formam o seu ciclo de vida: (i) o desenho das métricas de desempenho; (ii) a implementação das métricas de desempenho; e, (iii) a utilização das métricas de desempenho. Tal visualiza-se na Figura 8.

Figura 8 - Etapas do desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho



Fonte: Bourne et al. (2000, p. 757).

Como visto na Figura 8, o processo de desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho não é linear e requer o desenvolvimento e a revisão sempre que qualquer alteração na organização ou no ambiente em que ela opere, ocorra (BOURNE *et al.*, 2000). Ainda, deve incluir mecanismos eficazes para rever métricas e metas; incluir processo de desenvolvimento de medidas individuais e com alterações de circunstâncias; rever periodicamente o conjunto completo de métricas em uso, para coincidir com mudanças em qualquer ambiente competitivo ou direção estratégica; e ser usada para desafiar os pressupostos estratégicos (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BOURNE *et al.*, 2000; NUDURUPATI *et al.*, 2011).

A decisão e o compromisso de implementação devem vir dos gestores, e eles participarem da concepção, implementação e utilização (BOURNE *et al.*, 2000; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NUDURUPATI *et al.*, 2011) dos Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Por meio de mensuração e gestão de desempenho adequados, as organizações podem se beneficiar com a formulação, implementação e avaliação da estratégia organizacional; com a comunicação dos resultados obtidos para as partes interessadas e fortalecimento de marca e reputação; e com a motivação dos colaboradores em todos os níveis, a criação de cultura de melhoria de desempenho, e promoção do aprendizado organizacional (MICHELI; MARI, 2014). Logo ambos devem ser adotados pelas organizações. O que possibilita a adoção de ambos os sistemas são as métricas utilizadas.

2.1.4 Métricas

Embora amplamente utilizados, alguns termos, como medidas de desempenho, métricas, conjuntos de métricas e Sistemas de Avaliação de Desempenho (mensuração e gestão), nem sempre são bem definidos (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MELNYK *et al.*, 2014) e podem causar mal-entendidos. Todos esses conceitos estão relacionados à forma como será operacionalizada a Avaliação de Desempenho. Assim, inicialmente são esclarecidos esses conceitos, pois terão implicação nesta pesquisa.

A medida de desempenho é utilizada para quantificar a eficiência e/ou eficácia da ação (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). A métrica é a medida de desempenho acrescida de três elementos: (i) medida de desempenho que quantifica o que está acontecendo; (ii) meta, alvo ou norma de desempenho, que indica o que é considerado bom ou mau desempenho a fim de orientar a direção da organização; e (iii) identificação das consequências relativas a alcançar a meta, ou estar abaixo ou acima dela (MELNYK *et al.*, 2014). Embora a medida seja informativa, a métrica é crítica com base na perspectiva do contexto. Todos os três elementos são necessários (MELNYK *et al.*, 2014). As métricas são fundamentais para o Sistema de Avaliação de Desempenho, pois estão relacionadas a características necessárias ao sistema (ter métrica), apoiam a função de mensurar o desempenho e são centrais nos processos de gestão do desempenho e geração de aprendizagem.

O primeiro elemento da métrica de desempenho é a quantificação do que está acontecendo (MELNIK *et al.*, 2014). O desempenho deve estar sempre ligado a um ou mais objetivos estabelecidos pela entidade. Assim, a organização avaliará o seu desempenho com base nos objetivos e nas metas estabelecidas e aceita internamente (GHALAYINI; NOBLE, 1996; FOLAN; BROWNE, 2005; FERREIRA; OTLEY, 2009; CHOONG, 2014a; MELNIK *et al.*, 2014). Também pode ser observada

a ligação dos objetivos e das metas com o desenvolvimento de relações causais entre métricas e diferentes dimensões de desempenho em algum tipo de modelo causal (como mapas estratégicos) (NEELY, 1999; FERREIRA; OTLEY, 2009). Em seguida, realiza-se a quantificação que é que a atribuição de número ou símbolo a um atributo explicitado (objetivo estratégico e seleção de métrica) (CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b), que pode ser feita pela detecção de variância ou fazer outro processamento de informação de forma mais adequada ao propósito.

O segundo elemento necessário para ser considerada métrica de desempenho é ter definição de metas, alvo ou norma de desempenho esperado, que indica o que é considerado bom ou mau desempenho a fim de orientar a direção da organização (MELNIK *et al.*, 2014).

Antes de determinar o que precisa melhorar, a organização tem que estabelecer onde e por que seu desempenho atual está aquém (NEELY, 1999). Assim, a meta de desempenho é definida como os níveis de realização expressos como objetivo tangível e mensurável em relação ao qual a realização real é comparada (CHOONG, 2014a). Podem envolver metas estratégicas, gerenciais e operacionais, de planejamento, de obrigações contratuais e requisitos das partes interessadas (CHOONG, 2014a), ou seja, para cada medida observada, deve ser estabelecida uma meta associada ao desempenho esperado em tal métrica.

O conjunto de métricas refere-se à união de vários aspectos do contexto avaliados individualmente (refletidos pelas métricas), que são utilizadas para orientar e influenciar as ações de pessoas, grupos, equipes, funções ou organizações (MELNYK *et al.*, 2014). Já o Sistema de Avaliação de Desempenho compreende as atividades de mensuração e gestão de desempenho realizado com base no conjunto de métricas estabelecidas para avaliar determinado contexto.

As metas são pontos de referência (ponto de corte, níveis de referência), definidos como apropriados, a fim de estabelecer os critérios para fazer comparações na mensuração do desempenho (FERREIRA; OTLEY, 2009; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b). Sozinho, o resultado da mensuração é de uso limitado. Com a vinculação do resultado aos objetivos específicos, as metas fixadas possuem poder informativo maior, proporcionando a gestão de desempenho (CHOONG, 2014a). O estabelecimento de metas garante o direcionamento à consecução das metas (GREGORY, 1993), bem como o tempo de referência para o alcance da meta estabelecida.

Há que salientar-se, como lembrado por Ferreira e Otley (2009), a fixação agressiva de metas, em situações em que há necessidade de cooperação entre unidade, não está associada ao desempenho mais elevado, uma vez que os gestores se tornam menos dispostos a fazer concessões e levam mais tempo para chegar a acordos. Além disso, o uso de *benchmarking*, particularmente os externos, parece fornecer maior grau de legitimidade para as metas.

Logo, o sistema de mensuração de desempenho deve incluir mecanismo eficaz para refletir e rever as metas estabelecidas (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BOURNE *et al.*, 2000; NUDURUPATI *et al.*, 2011).

O terceiro elemento da métrica de desempenho é a possibilidade de identificação das consequências relativas para alcançar a meta, ou estar abaixo ou acima dela (MELNYK *et al.*, 2014), e contribuir para as organizações identificarem pontos fortes e fracos de seus sistemas de avaliação de mensuração (GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY, 1999). Está relacionada à tomada de medidas corretivas, caso as metas não sejam cumpridas (LEBAS, 1995; CHOONG, 2014a). Isso possibilita uma visão clara da responsabilidade do alcance do objetivo estratégico associado.

Além dos elementos expostos, as métricas de desempenho precisam ser posicionadas em contexto estratégico, pois influenciam o que as pessoas fazem. Somente por meio da coerência da ação que as estratégias são realizadas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995, p. 1228). As métricas devem ser personalizadas para o contexto que molda a natureza do Sistema de Avaliação de Desempenho, à medida que se relaciona com a situação social e organizacional em que está localizado e tentando controlar (LEBAS, 1995; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010), é importante compreender o foco de que o sistema de avaliação se destina a controlar. Reconhecer o ambiente externo e o interno proporcionará desafios e oportunidades que a organização terá de escolher se quer ou não reagir (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009). As métricas selecionadas pelos gestores devem ser observadas no contexto de decisão estritamente definido. Mesmo em contextos semelhantes, podem ser observadas métricas distintas.

As métricas de desempenho devem ser derivadas da estratégia e serem usadas para reforçar a importância de determinadas variáveis estratégicas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY, 1999; BOURNE *et al.*, 2000; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; FERREIRA; OTLEY, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; BITITCI *et al.*, 2012; YADAV; SUSHIL; SAGAR,

2014; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016), associando as métricas estratégicas às operacionais com atualizações regulares e comunicando as métricas e o progresso para todos os funcionários, com a utilização de métricas que os gestores compreendam.

As estratégias são complexas porque evoluem conforme as decisões são tomadas e os cursos de ação são perseguidos (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Assim, as métricas devem refletir as decisões descentralizadas das unidades dentro da organização e cada métrica deve estar relacionada a mensurar decisões específicas (CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Assim, para criar as condições ideais para a realização do desempenho desejado, elas devem ser interligadas e bem alinhadas (BRUDAN, 2010). Bem como, estabelecer limites de contexto específico, o alcance da gestão do desempenho, para que permaneça compatível com o ambiente do sistema (FOLAN; BROWNE, 2005). Isso acontece porque as métricas devem refletir o contexto em que serão aplicadas (NEELY, 1999; KENNERLEY; NEELY, 2002). O contexto varia consideravelmente, dependendo da história, do propósito, da tecnologia à disposição, das pessoas, do ambiente, dentre outros (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009), e, por sua vez, interfere na seleção de métricas.

Interfere na seleção de métricas por que as organizações não são entidades economicamente racionais e integradas, mas são compostas por indivíduos com as suas próprias prioridades e motivações, além de serem influenciadas por recompensas e sanções expressas nos sistemas de avaliação (OTLEY, 2003). Assim, isso deve ser considerado na Avaliação de Desempenho.

Os ambientes mudam, as organizações mudam, e, portanto, os SADs também precisam mudar para sustentar sua relevância e utilidade. A estratégia e as métricas devem permanecer em alinhamento, obrigando rever regularmente os processos e as métricas e confrontando com a estratégia (BOURNE *et al.*, 2000; KENNERLEY; NEELY, 2002; MELNYK *et al.*, 2014). Dessa forma, a estratégia é testada (BOURNE *et al.*, 2000).

Num ambiente dinâmico e turbulento como o vivenciado atualmente, com mudanças contínuas, tanto no ambiente de negócios, quanto na estratégia organizacional, pode levar à necessidade de novas métricas e metas ou revisão das utilizadas (BOURNE *et al.*, 2000; BRUDAN, 2010; NUDURUPATI *et al.*, 2011; MELNYK *et al.*, 2014) para sustentar a sua relevância com a estratégia. A fim de refletir sobre as novas prioridades (GHALAYINI; NOBLE, 1996; KENNERLEY;

NEELY, 2002; BRUDAN, 2010), é preciso que sejam modificadas conforme as circunstâncias mudam. Se essas métricas e metas não forem revistas ou forem revisadas incorretamente, observar-se-á situações de desalinhamento entre o que a empresa pretende alcançar (conforme comunicado pela sua estratégia), as métricas para acompanhar o pretendido e as recompensas não estarão em sincronia (BRUDAN, 2010; MELNYK *et al.*, 2014), o que pode afetar adversamente a capacidade da empresa de competir, haja vista a inutilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho (BOURNE *et al.*, 2000).

Ao refletir sobre as mudanças no ambiente interno e no externo, há implicações para os objetivos e as prioridades (BOURNE *et al.*, 2000; KENNERLEY; NEELY, 2002; NUDURUPATI *et al.*, 2011). Sobretudo, assegura-se que a melhoria contínua é mantida e essa reflexão permite apoiar a capacitação e a adaptação contínua da estratégia e das táticas (GHALAYINI; NOBLE, 1996; KENNERLEY; NEELY, 2002; MICHELI; MANZONI, 2010; BRUDAN, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Manter esse alinhamento entre as métricas e a estratégia não é simples. É preciso tempo para a atualização de mudanças estratégicas em métricas, para que essas alterações sejam comunicadas pela organização e para que os participantes assimilem essas mudanças e mudem seu comportamento (MELNYK *et al.*, 2014). As consequências do desalinhamento entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e o ambiente de negócios são significativas.

As métricas são usadas para avaliar o sucesso na consecução de seus objetivos, estratégias e planos (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BOURNE *et al.*, 2000; KENNERLEY; NEELY, 2002; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; FERREIRA; OTLEY, 2009; BRUDAN, 2010; MICHELI; MANZONI, 2010), ou seja, traduzir a estratégia, tornando-a mensurável.

As métricas influenciam o comportamento individual e o gerencial e são subsídios para as tomadas de decisões dos gestores (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 1999; OTLEY, 2003; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; BERRY *et al.*, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; NUDURUPATI *et al.*, 2011). Dessa forma, entende-se que os gestores têm o conhecimento das métricas/metras e das consequências de não atingi-las e ainda a motivação para agir no melhor interesse da organização. A influência no comportamento das pessoas pode ser positiva, como a tomada de decisões de forma proativa e confiante, a melhoria contínua, ou a influência negativa, como a resistência, a interpretação inadequada das informações, dentre outros

(NUDURUPATI *et al.*, 2011). Assim, devem ser projetadas vislumbrando o processo de aprendizagem (NUDURUPATI *et al.*, 2011), treinando e educando as pessoas, e não enfatizando o aspecto de controle rigoroso do desempenho.

Dedicadas a mensurar o desempenho, as métricas possibilitam a avaliação, o controle e a melhoria dos processos operacionais e estratégicos na comparação de desempenho de diferentes organizações, departamentos, equipes e indivíduos (GHALAYINI; NOBLE, 1996; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2016). Envolve a forma de especificar os meios de que a organização dispõe para atingir os fins pretendidos em uma ação, também busca razão nos assuntos humanos (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009). Assim, assume que as ações têm intenção, ou seja, são orientadas a um determinado objetivo organizacional.

Elas ajudam a comunicar expectativas, monitorar o progresso, fornecer *feedback* e motivar os funcionários por meio de recompensas baseadas no desempenho (VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006). Também incentivam a visão equilibrada do desempenho (BOURNE *et al.*, 2000). Assim, precisam ser integradas com todas as áreas e com as recompensas/remuneração (BITITCI *et al.*, 2012).

São destinadas a atender à necessidade informacional de todas as partes interessadas, demonstrar estratégias, processos, capacidades e contribuição gerada (FOLAN; BROWNE, 2005). No entanto, a diversidade de atores e suas necessidades de informação (legais ou não) sugerem que haverá questões que necessitam de mensuração e de metas de desempenho para dar conta de comunicar aos interessados (CHOONG, 2014a). Assim, é fundamental a reflexão acerca de quais métricas são adequadas a avaliar o desempenho do contexto.

A ênfase dada à evolução das métricas e a busca pela melhoria contínua estão relacionadas com a geração de aprendizagem (FOLAN; BROWNE, 2005; NEELY, 2005; FERREIRA; OTLEY, 2009; BRUDAN, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNIK *et al.*, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). As habilidades precisam ser desenvolvidas para criticar e aprender com as métricas de desempenho. Essas mudanças naturalmente levam tempo como além do desenvolvimento das habilidades de aprendizagem em grupo (BOURNE *et al.*, 2000), revisão das métricas e metas e do sistema como um todo.

Na mensuração de desempenho, assume-se que o objeto, cuja propriedade é medida, existe no mundo empírico, mas não se reconhece que os dados coletados e os resultados do objeto decorrem de um

processo de interpretação (MICHELI; MARI, 2014). Como consequência, o processo de mensuração deve ser definido, e o sistema sob mensuração, projetado e criado por considerar o contexto e os objetivos para os quais a própria mensuração está sendo realizada (MICHELI; MARI, 2014).

O Sistema de Avaliação de Desempenho precisa ser desenvolvido tendo por base a Teoria de Mensuração (CHOONG, 2014b). É ela que prevê qual sistema de mensuração é utilizado para avaliar a entidade numericamente, caracterizando um ou mais dos seus atributos por meio da utilização do nível de mensuração, de tal forma que as relações empíricas, quantitativas ou qualitativas, relevantes entre esses atributos ou características para variável, são refletidas nos números ou símbolos próprios (CHOONG, 2014a). É essa observação que garante validade científica ao processo de mensuração.

Muito tem sido discutido na literatura sobre as métricas de desempenho no que tange a quais devem ser usadas (BERRY *et al.*, 2009; BITITCI *et al.*, 2012). Tradicionalmente, as métricas de desempenho eram baseadas em sistemas de Contabilidade Gerencial, em que a maioria das métricas usava dados financeiros (GHALAYINI; NOBLE, 1996). É consenso, na literatura, que se devem utilizar métricas de desempenho relevantes (NEELY, 1999). Ainda, afirma-se que os gestores sabem o que mensurar (BOURNE *et al.*, 2000; NEELY *et al.*, 2000; NUDURUPATI *et al.*, 2011), logo, deve-se incluí-los no processo de identificação de objetivos e de seleção de métricas.

Além de buscar métricas relevantes, a literatura aponta a necessidade de serem alinhadas à estratégia e ao contexto em que se dedicarão a avaliar. Assim, não serão discutidas métricas específicas aqui, mas, sim, alguns direcionamentos de pesquisadores para gerar reflexão sobre a forma de escolher métricas na organização.

Para o estabelecimento de métricas, devem-se procurar respostas aos questionamentos apresentados por Lebas (1995, p. 24), visualizadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Perguntas para orientar o estabelecimento de métricas

Por que quer mensurar? Qual uso que será feito da métrica?	As métricas são o resultado de escolha e são realizadas com algum objetivo.
O que quer mensurar?	O objetivo da métrica não é suficiente para definir o que deve ser medido. O conceito de desempenho deve ser operacionalizado antes que possa ser medido.
Onde esteve?	Pontuação sobre o passado: como chegou aonde está serve para construir os arquivos que ajudarão a prever os valores de parâmetro usados nos modelos de análise de decisão.
Onde está agora?	Qual é o <i>status</i> dos processos que definem a organização e qual é o seu potencial de realização no futuro.
Aonde quer ir?	Quer que as métricas forneçam suporte para a definição dos objetivos e metas, e apoio à concepção de planos de ação.
Como é que vai chegar lá?	As métricas devem apoiar as de orçamento e planejamento de atividades e apoiar a melhoria contínua.
Como saber que chegou lá?	As métricas não podem ser separadas do circuito de <i>feedback</i> sobre se os objetivos ou metas foram alcançadas. Eles alimentam o sistema de recompensa, e servem para reinicializar o ciclo novamente.

Fonte: Lebas (1995, p. 24).

Neely, Gregory e Platts (1995, p. 1248) recomendam alguns critérios considerados importantes para selecionar métricas para avaliar o desempenho, tais como: (i) escolher entre os objetivos da empresa; (ii) possibilitar a comparação com organizações do mesmo negócio; (iii) deixar claro o objetivo de cada critério de desempenho; (iv) definir claramente a forma de coleta de dados e métodos de cálculo do critério de desempenho; (v) estar sob controle da unidade organizacional avaliada; (vi) critérios devem ser selecionados por meio de discussões com as pessoas envolvidas (clientes, funcionários, gerentes); (vii) definir metas de curto, médio e longo prazo compatíveis; (viii) conhecer os sistemas de mensuração existentes, tanto formais como informais, faladas e não faladas, como eles são percebidos; (ix) cultura corporativa; e, (x) buscar compromisso total de todos os envolvidos.

Nudurupati *et al.*, (2011, p. 286) apontam como requisitos para a concepção de métricas de desempenho: (i) identificar requisitos das

partes interessadas; (ii) realizar o monitoramento externo; (iii) desenvolver objetivos; (iv) sistemas de implantação alinhados (métricas de desempenho); (v) estabelecer relações causais (entre líder e indicadores de resultado); (vi) quantificar as relações causais; e, (vii) identificar *capabilities*.

Para Folan e Browne (2005, p. 665), as métricas de desempenho devem: (i) ter apoio da alta gerência; (ii) envolver os funcionários no seu desenvolvimento (particularmente as métricas de satisfação do cliente); (iii) garantir que essas métricas utilizadas são relevantes para gerentes e funcionários no desempenho de suas tarefas do dia a dia; (iv) ser parte de um ciclo de *feedback* que os liga com o gestor e com as Avaliações de Desempenho dos funcionários.

Todos esses pontos de vistas acerca do que conter e de como fazer são importantes serem observados, pois são baseados na experiência de cada autor sobre os aspectos que favorecem a obtenção de sucesso no processo de avaliar o desempenho. No entanto, somente devem ser seguidos se se adequarem ao propósito da Avaliação de Desempenho proposta.

Broadbent e Laughlin (2009) discutem os tipos de racionalidade envolvidos na seleção de métricas e desempenho. A seleção de métricas é impulsionada pelo exercício da racionalidade comunicativa entre as partes interessadas que, com base em debates sobre os objetivos a atingir, levam à definição discursiva de métricas de desempenho com base na racionalidade substantiva e pode, se discursivamente concordar, usar métricas quantitativas para tipificar indicadores de desempenho. A racionalidade prática influencia a escolha dos meios para atingir esses objetivos (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009). Assim, após a identificação dos objetivos alinhados, são selecionadas as métricas que responderão pelo desempenho a ser avaliado.

As métricas de desempenho são definidas pela racionalidade formal que tem tendência a ser mais confortável com formas precisas e quantitativas de mensuração. Em geral, a racionalidade teórica, com certa relutância em usar racionalidade prática devido à sua percepção de falta de precisão, orienta a escolha e a utilização dos meios para alcançar esses objetivos. Logo, para a definição de métricas há dependência legal-racional de níveis hierárquicos para assegurar o cumprimento (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009). Percebe-se, então, que, embora haja participação de todos os envolvidos no processo avaliativo, as definições de métricas não legitimadas pelos superiores hierárquicos, que respondem pelo desempenho avaliado.

A ampliação do conjunto de métricas de desempenho, por si só, aumenta o desempenho organizacional. A premissa é que os gestores têm incentivo para concentrarem-se nas atividades para as quais o seu desempenho é medido, muitas vezes em detrimento de outras atividades relevantes, mas não mensuradas, e a maior diversidade de mensuração pode reduzir esses efeitos disfuncionais (VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006).

Vários aspectos são lembrados como importantes por conter em um sistema de métricas para avaliar o desempenho de forma mais abrangente: (i) ser multidimensional, contemplar diferentes dimensões do desempenho para atender às diferentes partes interessadas (OTLEY, 2001), sendo improvável que haverá métricas comuns entre as organizações com diferentes objetivos e estratégias; (ii) contemplar métricas financeiras e não financeiras (BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2003; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; MICHELI; MANZONI, 2010; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b), já que o uso de métricas não financeiras melhora o desempenho organizacional (BERRY *et al.*, 2009); (iii) haver o equilíbrio entre métricas de aspectos internos e externos (GREGORY, 1993; BOURNE *et al.*, 2000); (iv) incluir objetivos quantitativos ou qualitativos (CHOONG, 2014b); (v) observar aspectos objetivos (baseadas em fatos observáveis de forma independente, mensuráveis por parâmetros) e subjetivos (baseadas em opiniões e percepções, mensuráveis por julgamentos), organizações que as incluem têm melhor desempenho (VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; NUDURUPATI *et al.*, 2011); e, (vi) ser multicritério (FOLAN; BROWNE, 2005). Quando observada essa variedade de aspectos, os sistemas de Avaliação de Desempenho tendem a ser mais complexos, mas, por outro lado, tendem a ser mais adequados aos objetivos organizacionais.

Bourne *et al.* (2000) apontam os obstáculos que podem ser postos à implementação e aplicação das métricas de desempenho: (i) resistência à métrica, que ocorre durante as fases de concepção e utilização do sistema; (ii) questões de sistemas de computador, que ocorrem durante a execução das métricas; e, (iii) comprometimento da alta direção em se distrair, ocorrendo entre as fases de concepção e implementação. Assim, deve-se ter cuidado com a concepção de sistemas, indivíduos e grupos que podem, ativa ou passivamente, resistir à implementação (BOURNE *et al.*, 2000) se sentirem que contrariam seus interesses.

2.1.5 Aprendizagem na Avaliação de Desempenho

A aprendizagem organizacional é uma das funções da Avaliação de Desempenho e se manifesta durante o desenvolvimento de sistemas de mensuração e gestão de desempenho, na sua operacionalização e na utilização das informações na gestão (NEELY, 1999; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MICHELI; MANZONI, 2010; CANONICO *et al.*, 2015). Esses processos melhoram as capacidades organizacionais que, somados com as experiências individuais, fazem com que a aprendizagem ocorra (NEELY, 1999; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BERRY *et al.*, 2009; CANONICO *et al.*, 2015).

Essas capacidades organizacionais e os conhecimentos gerados são transformados em regras, procedimentos e definição de limites de ação que regulam as relações e interações nas organizações (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; MICHELI; MANZONI, 2010; FERREIRA; OTLEY, 2009; CANONICO *et al.*, 2015), entre elas estão a definição de objetivos estratégicos e a seleção de métricas para avaliar o desempenho organizacional. Por serem tão importantes, estimulam a exploração de recursos existentes e a identificação de novas capacidades organizacionais.

O envolvimento com a Avaliação de Desempenho amplia o conhecimento dos gestores e *stakeholders* sobre a organização (BERRY *et al.*, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), impulsionando a aprendizagem organizacional.

Há que se considerar que o papel epistêmico do medidor tem consequências significativas em relação à aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de Sistemas de Avaliação de Desempenho. Sobre isso, Bohm (1980, *apud* MICHELI; MARI, 2014, p. 154) argumenta que

A tentativa de supor que as medidas existem antes do homem e independentemente dele leva [...] para a ‘coisificação’ do discernimento do homem, para que se torne endurecido e incapaz de mudar, eventualmente provocando fragmentação e confusão geral. Se há confusão entre a realidade e os resultados de mensuração obtidos a partir dele, de tal modo que a mensuração seja vista como capturando a essência de objetos, inevitavelmente serão estáticos. Sistemas de Avaliação de Desempenho excessivamente estáticos podem conduzir à paralisia organizacional.

A paralisia, da qual fala o autor, está relacionada ao fato de projetar e implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho, e muitos recursos financeiros e humanos são investidos. Se, após todo esse esforço, as organizações decidirem não o atualizar, por percebê-lo como “representação perfeita” do desempenho, passará a não refletir sobre as alterações ocorridas no ambiente que podem impactar os resultados do desempenho (MICHELI; MARI, 2014).

Com o passar do tempo, o contexto em que a organização está inserida muda, fazendo com que novas capacidades e necessidades organizacionais apareçam. Com isso, e com a análise dos dados gerados pelo sistema, deve suscitar reflexão sobre a adequação do sistema, de métricas estabelecidas e do alinhamento estratégico (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; KENNERLEY; NEELY, 2002; FERREIRA; OTLEY, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; MICHELI; MARI, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). Em caso de divergências, os gestores devem agir para buscar reformulação do sistema de avaliar o desempenho em si. Isso ocorre com a compreensão dos fatores, internos e externos à organização, que facilita (ou inibe) a introdução de novas medidas, a alteração de medidas e supressão de medidas obsoletas existentes (KENNERLEY; NEELY, 2002), o que possibilitará à organização criar oportunidades e alternativas para melhorar o seu desempenho (MICHELI; MANZONI, 2010; MICHELI; MARI, 2014).

Além de melhorar o desempenho, a reflexão e a conseqüente reformulação do sistema fazem com que haja geração de aprendizagem individual e de circuito duplo. Essa aprendizagem não é desenvolvida sem reflexão e alterações nos modelos de estruturas organizacionais e nos processos de Avaliação de Desempenho (MICHELI; MARI, 2014).

Assim, a aprendizagem é desenvolvida com sistemas flexíveis e dinâmicos (NEELY *et al.*, 1999; KENNERLEY; NEELY, 2002; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BERRY *et al.*, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; BITITCI *et al.*, 2012; MELNYK *et al.*, 2014; CANONICO *et al.*, 2015), com os sistemas de mensuração e a gestão de desempenho se reciclando pela comparação aprofundada entre o que é mensurado das atividades e os processos realizados e quais atividades realmente ocorrem, uma vez que a mensuração está relacionada com o conhecimento sobre o estado do objeto social em constante mudança (MELNYK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014).

Outro aspecto que produz conhecimento e conduz ao aprendizado é a ampla comunicação dos resultados da Avaliação de Desempenho (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; BERRY *et al.*, 2009; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a) e a

comunicação do rumo a seguir, o que deve ser alcançado (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MELNYK *et al.*, 2014). Além de gerar *feedback* para o apoio à gestão (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a; MELNYK *et al.*, 2014; CANONICO *et al.*, 2015), na interação, transmite aos colaboradores quais aspectos são tidos como importantes pela organização e quais devem ser observados (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a), pois influenciam as avaliações de desempenho individuais e coletivas.

Os gestores aprendem também quando conseguem analisar os resultados comunicados e identificar onde e quando intervir (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; FERREIRA; OTLEY, 2009; MELNYK *et al.*, 2014; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CANONICO *et al.*, 2015). Para auxiliar a atividade de gestão, pode-se citar a existência de dois tipos de Sistemas de Avaliação de Desempenho com abordagens diferenciadas de geração de aprendizagem: (i) sistema com ênfase no controle; e (ii) sistema com ênfase no aprendizado e na melhoria.

Os sistemas com ênfase no controle são estáticos. São desenvolvidos visando vigiar aspectos do desempenho, estabelecendo formas de mensurar e comparar resultados obtidos com metas preestabelecidas, padrões e desvios utilizados para sinalizar a necessidade de medidas corretivas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OTLEY, 1999; OTLEY, 2003; FERREIRA; OTLEY, 2009; BRUDAN, 2010; CANONICO *et al.*, 2015). Ignoram, no entanto, que, para cada ação de controle, há um conjunto de reações individuais, que procuram otimizar a posição de cada indivíduo no novo contexto (OTLEY, 2003). Concentram-se em prioridades como volume, padrões e controle por meio da padronização de produtos, especialização de processos de trabalho e utilização de metas, interpretando as organizações como hierarquias de cima para baixo, em que os gestores tomam decisões usando orçamentos, normas e metas (BRUDAN, 2010), e os não gestores devem procurar seguir o que foi estabelecido. Embora haja aprendizado, o aprendizado é de circuito único e concentrado em quem desenvolve o sistema (OTLEY, 1999). Buscam basicamente mensurar o desempenho. Esses sistemas, que incluem as práticas gerenciais tradicionais de contabilidade, não são susceptíveis de fornecer uma base suficiente para a aprendizagem organizacional

(CANONICO *et al.*, 2015), que requer mais do que mensurar e relatar o desempenho de forma isolada (BRUDAN, 2010).

Os sistemas com ênfase no aprendizado e melhoria/aperfeiçoamento (OTLEY, 1999; OTLEY, 2003; FERREIRA; OTLEY, 2009; BRUDAN, 2010; CANONICO *et al.*, 2015) baseiam-se no pensamento sistêmico, promovendo uma abordagem holística e integrada para a gestão das organizações. Focalizam as relações e interações humanas e de aprendizagem, as atividades como definição do sistema, os objetivos a serem perseguidos, como mensurá-los, como verificar se o objetivo foi alcançado, e no planejamento para prever a necessidade de ações de aperfeiçoamento antes que consequências adversas sejam observadas. O foco é a integração de todos os componentes do sistema (FERREIRA; OTLEY, 2009; BRUDAN, 2010; CANONICO *et al.*, 2015). Esses sistemas enfatizam a utilização das informações para gerir o desempenho, envolvendo todos os interessados no desempenho. Nesses sistemas ocorre a aprendizagem de circuito duplo (OTLEY, 1999): todos os envolvidos são chamados a participar e aprender juntos, possibilitando melhorar o sistema, reduzindo a probabilidade de erros e mal-entendidos.

Brudan (2010, p. 117) desenvolveu um comparativo entre algumas características desses dois sistemas, como demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Comparativo entre sistemas com ênfase em controle e aprendizagem e melhoria

Característica	Sistema ênfase no controle	Sistema ênfase na aprendizagem e melhoria
Motores da mensuração	Gestão	Colaboradores
Desenvolvimento de métricas	Definidas de cima para baixo	Abordagem participativa orientada para o processo
Função da mensuração	Mensuração e gestão do trabalho de atividades funcionais	Mensurar e gerir o fluxo de trabalho com o pensamento sistêmico
Foco da mensuração	Saídas: produtividade, metas, padrões: relacionadas com aspectos específicos, tais como o orçamento	Capacidades organizacionais, alterações: relacionadas com o objetivo
Comunicação de resultados	Restrito	Aberto
Impulsionador de Metas	Orçamento/aspirações políticas	Compreensão do realizado em relação à finalidade
Seguimento resultados	Recompensas, punições e medidas para melhorar os resultados	Diálogo e melhoria
Aprendizagem	Circuito único	Circuito duplo
Link para recompensas	Recompensas individuais e sistema de reconhecimento	Recompensas do grupo, com base na melhoria

Fonte: Brudan (2010, p. 117).

Na comparação realizada por Brudan (2010), a mensuração de controle afeta o processo de aprendizagem e conduz à perspectiva de circuito único, detectando desvios e corrigindo-os de acordo para restaurar o ajuste entre objetivos e resultados, e tem impacto sobre o processo de aprendizagem, não possibilitando a implantação de abordagem *bottom-up* de circuito duplo (CANONICO *et al.*, 2015).

Para facilitar a aprendizagem organizacional, o foco dos Sistemas de Avaliação de Desempenho deve estar na observação da ação dos envolvidos e na busca de melhoria em vez de focar a geração de relatórios para controle (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BRUDAN, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MICHELI; MARI, 2014). Focar a melhoria faz com que os sistemas apoiem o crescimento e o desenvolvimento organizacional em todos os níveis, concentrando a

atenção organizacional nas prioridades estratégicas, estimulando o diálogo e fortalecendo sua marca e reputação.

Para buscar melhoria (orientação para a aprendizagem), os Sistemas de Avaliação de Desempenho devem reconhecer as experiências da organização e as habilidades dos colaboradores, o *know-how* da organização, permitindo a experimentação na seleção de métricas (testes, revisão, refinamento) e favorecer a transparência (por meio da participação e envolvimento dos colaboradores) (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). Além disso, pode gerar motivação dos colaboradores em todos os níveis e na criação da cultura de melhoria contínua de desempenho (BRUDAN, 2010; MICHELI; MARI, 2014), e, ainda, fornecerá aquisição coletiva de conhecimento ao modificar o comportamento da entidade em causa (CANONICO *et al.*, 2015).

Os sistemas integrados de Avaliação de Desempenho (mensuração e gestão) são implementados para realizar múltiplas tarefas e objetivos, incluindo alcançar o bom desempenho; influenciar o comportamento; estimular a ação; e facilitar a aprendizagem (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MICHELI; MANZONI, 2010; BITITCI *et al.*, 2012; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). Por esse motivo, devem ser incentivados nas organizações.

Além do aperfeiçoamento organizacional, avaliar o desempenho pode contribuir para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional (AMARATUNGA; BALDRY, 2002). A aprendizagem gerada por meio do processo avaliativo é fundamental para o sucesso das organizações, pois, além de melhorar o desempenho organizacional, promove o desenvolvimento de seus colaboradores (ARGOTE, 2011). Como consequência, contribui para a revisão dos sistemas de apoio à gestão do desempenho e sua efetiva incorporação na cultura da organização (AMARATUNGA; BALDRY; SARSHAR, 2000), promovendo, assim, a busca de melhoria contínua (OLIVER, 2009).

A aprendizagem organizacional se consubstancia na possibilidade de a organização, durante o processo de avaliação de desempenho, (i) entender as práticas que apoiam os gestores a tomar decisões sobre onde e como melhorar a organização (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; BITITCI *et al.*, 2015); (ii) desenvolver ações para aperfeiçoar o desempenho, evitando a repetição de erros (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; OLIVER, 2009); (iii) compreender as fraquezas do passado e identificar como corrigi-las (Oliver, 2009); (iv) reavaliar as

estratégias adotadas (AMARATUNGA; BALDRY, 2002); (v) facilitar a comunicação dos objetivos e suas metas (BITITCI *et al.*, 2015); (vi) coletar, reunir e analisar informações críticas (BITITCI *et al.*, 2015); e, (vii) avaliar as condições ambientais (BUCKMASTER, 1999; CANONICO *et al.*, 2015) de modo a desenvolver novas iniciativas para se antecipar às mudanças necessárias para manter a organização na direção estratégica traçada (AMARATUNGA; BALDRY, 2002; BUCKMASTER, 1999; OLIVER, 2009).

A aprendizagem organizacional também promove a agregação de valor ao negócio (AMARATUNGA; BALDRY; SARSHAR, 2000) quando a organização consegue aprender mais rápido do que seus concorrentes (LEITCH *et al.*, 1996; YEO, 2003a; OLIVER, 2009; SHURAFÁ; MOHAMED, 2016) e articular as capacidades dinâmicas para responder aos desenvolvimentos sociais e tecnológicos (ARGOTE, 2011), sendo flexível para responder às mudanças do ambiente (YEO, 2003a; OLIVER, 2009; SHURAFÁ; MOHAMED, 2016).

Alguns autores apontam que a aprendizagem influencia e estimula a capacidade de aprendizagem individual, gerencial, em equipe e da organização (BUCKMASTER, 1999; BITITCI *et al.*, 2015). Considerando que as organizações são entidades vivas que atuam propositadamente e aprendem com suas ações (LEITCH *et al.*, 1996), uma organização aprende à medida que identifica e corrige os erros, mas também quando tem a capacidade de saber quando é incapaz de identificar e corrigir erros (ARGYRIS, 1977b). O aprendizado é ainda alcançado pelo esforço coletivo dos envolvidos (gestores e colaboradores), dispostos a aplicar seus conhecimentos e suas experiências adquiridas em seu trabalho para melhorar os resultados obtidos até o presente (YEO, 2003a; ARGOTE, 2011). Isso permite que a organização seja mais sensível às mudanças externas e ágeis para se adaptar a elas.

Assim, o aprendizado organizacional resulta da compreensão das mudanças que ocorrem no ambiente externo e, em seguida, na adaptação das crenças e comportamentos (individual, em equipe e da organização) informados por essas mudanças (YEO, 2003a) que levam a novas formas de pensar, novas atitudes e, conseqüentemente, a um novo padrão de comportamento. A aprendizagem também se concentra na estruturação de mecanismos institucionais que assegurem controle na interação entre as pessoas e os sistemas organizacionais (BITITCI *et al.*, 2015; CANONICO *et al.*, 2015).

Bititci *et al.* (2012) afirmam ainda que o verdadeiro desafio está no desenvolvimento da Avaliação de Desempenho como sistema social.

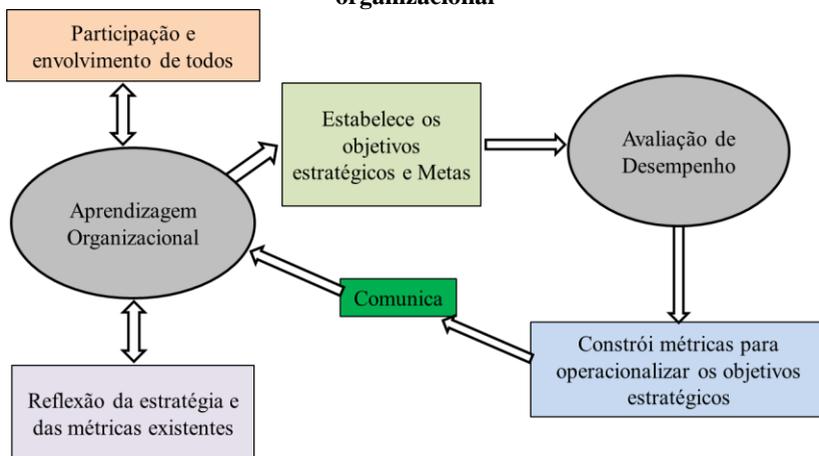
Assim, para criar aprendizagem na gestão do desempenho, Amaratunga e Baldry (2002, p.222) apontam que

O processo de gestão do desempenho desenvolve a participação, a conscientização, um processo descentralizado de tomada de decisão e a responsabilidade pela realização dos objetivos formulados. Como consequência, deve haver uma análise de realização de metas, na qual a organização tire conclusões sobre o que está fazendo bem, o que não está funcionando tão bem e o que pode ser melhorado. Assim, um dos principais propósitos do conceito de gestão de desempenho é desenvolver uma cultura de organização de aprendizagem onde tais sistemas podem ser vistos como facilitadores de um círculo de aprendizagem (Tradução nossa).

Na gestão do desempenho uma organização aprende quando melhora sua capacidade de reagir, se adaptar e melhorar seu desempenho em situações internas e externas. Percebe-se que a aprendizagem de circuito duplo é um processo social que enfatiza a participação das pessoas para se sentirem parte responsável do processo de Avaliação de Desempenho (BITITCI *et al.* 2012; MELNYK *et al.* 2014) e é essa a aprendizagem que deve ser perseguida pela organização.

É possível afirmar que existe complementariedade/recursividade entre avaliação de desempenho e aprendizagem ocorrida na organização. Ela se evidencia na comunicação, retroalimentação e revisão estratégica e em oportunizar a participação das pessoas (Figura 9).

Figura 9 - Recursividade entre avaliação de desempenho e aprendizagem organizacional



Fonte: Elaborada pela autora.

Argumenta-se que para ser possível a aprendizagem de circuito duplo, há necessidade de participação efetiva dos envolvidos, possibilitar *feedback* com avaliação local e global, para que seja possível o aperfeiçoamento da situação encontrada. Ainda, o sistema deve destinar-se a não apenas controlar a organização, mas possibilitar aprendizagem para que ela possa aperfeiçoar seu desempenho.

2.2 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

A maioria das escolas de pensamento sociológico enfatiza o caráter ativo e reflexivo da conduta humana, rejeitando, assim, o consenso ortodoxo de ver o comportamento humano como o resultado de forças que os atores não controlam e nem compreendem. Giddens (1984) ainda, atribui papel fundamental à linguagem e às faculdades cognitivas na interpretação e explicação da vida social, presentes nas atividades concretas e constituem a vida cotidiana (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). A Teoria da Estruturação tenta suprir as deficiências do consenso ortodoxo e incorpora os desenvolvimentos de escolas do pensamento moderno.

Algumas ideias de Giddens (entre 1973 e 1977) que culminaram na formulação da Teoria da Estruturação foram anteriormente apresentadas em outras publicações desse autor. Em 1971, Giddens publicou o livro *Capitalism and modern social theory*, que discorre

sobre as obras de Marx, Weber e Durkheim. Giddens (entre 1973 e 1977) escreveu artigos para a imprensa, reunidos depois numa coletânea intitulada *Studies in social and political theory*, onde aprofundou a abordagem dos clássicos da Sociologia, destacou tendências recentes à época: Talcott Parsons e o funcionalismo estrutural; Jürgen Habermas e a teoria crítica; e Harold Garfinkel e a etnometodologia (GIDDENS; PIERSON, 2000). Após essas reflexões teóricas e filosóficas, Giddens lançou as bases da Teoria da Estruturação como novo paradigma sociológico, esboçadas no livro *New rules of sociological method*. Nesse livro, publicado em 1976, Giddens reconheceu que a Sociologia devia aceitar que o mundo tem significado e importância pessoal para seus membros, cujas intenções, de uma maneira ou outra, são essenciais para o conhecimento sociológico (GIDDENS; PIERSON, 2000).

Três anos depois, a Teoria da Estruturação, ganhou o primeiro esboço sistemático no livro *Central problems in social theory*. Em 1984, com a publicação do livro *The constitution of society*, Giddens desenvolveu nova tipologia dos sistemas sociais como ajustes entre relações tempo-espço. Nesse livro, encontra-se a exposição formal da Teoria da Estruturação (GIDDENS; PIERSON, 2000). Giddens posicionou-se frente às críticas que sofrera, rebatendo a maior parte delas, inclusive alterando alguns aspectos de suas formulações (DOMINGUES, 2008). Giddens (2009, p. XXIV) “ao formular a descrição da Teoria da Estruturação, não tive a menor relutância em apoiar-me em ideias oriundas de fonte completamente divergentes”.

Giddens desenvolveu a Teoria da Estruturação ao refletir criticamente sobre teorias sociais com foco predominantemente em estruturas, como no marxismo e no funcionalismo estrutural (Merton e Parsons) e nas sociologias interpretativas, como a etnometodologia (Garfinkel), o interacionismo simbólico (Mead) e a fenomenologia (Schutz) (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003).

A Teoria da Estruturação (Giddens, 1976, 1979, 1984) pode ser considerada uma ontologia da realidade social que tenta superar os dualismos que se tornaram profundamente enraizados na teoria social: o subjetivismo contra objetivismo, o indivíduo e a sociedade (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003).

Giddens (1989) afirma que, quando o objetivismo da sociologia estrutural foi atacado pelos teóricos influenciados pela hermenêutica e pela fenomenologia, foram destacadas as deficiências desse enfoque, porém com inclinação para o subjetivismo, mantendo, assim, o divisor conceptual. A Teoria da Estruturação formulada

por Giddens baseia-se na premissa de que o dualismo subjetivismo-objetivismo precisa ser reconceituado como dualidade de estrutura. Enquanto para o estruturalismo e o funcionalismo a estrutura tem primazia sobre a ação, nas sociologias interpretativas, a primazia é da ação e de seu significado na explicação da conduta humana. Sua teoria busca romper com as divisões de enfoque entre a experiência do ator individual e a existência de qualquer forma de totalidade social, buscando, como domínio básico de estudo, as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (GIDDENS, 1989; TAKAHASHI; CUNHA, 2005, p. 185).

A Teoria da Estruturação tem como unidade de análise a dualidade de estrutura. Por seu intermédio, aqueles polos (agência e estrutura) podem ser articulados, sua unilateralidade e versão da Sociologia atenta, ao mesmo tempo, à capacidade reflexiva dos atores e ao condicionamento de estruturas prévias (DOMINGUES, 2008). Giddens debruça-se, de um lado, sobre a ação levada a cabo pelos atores individuais, e, de outro lado, sobre o impacto da estrutura sobre aqueles agentes.

A Teoria da Estruturação (GIDDENS, 1984; 2009) defende que a linha de estudo das Ciências Sociais não é a experiência do ator individual, nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). Com esse entendimento, tenta superar a polarização defendida por outras teorias sociológicas que se fixam ou na ação social ou na estrutura para entender o funcionamento e a motivação de determinados comportamentos apresentados.

Para compreender como e por qual razão, atores individuais ou grupos de atores agem e interagem em determinada situação particular, segundo a Teoria da Estruturação, se devem identificar e analisar as estruturas sociais que informam essas práticas (ENGLUND; GERDIN, 2014; ENGLUND; GERDIN, 2016). A interação (agência) não pode ser dissociada do meio social (estrutura) que lhe envolve (HASLETT, 2013). Assim, para entender determinados fenômenos, deve-se analisar o agente em conjunto com a estrutura na qual ele está interagindo.

Para compreender a Teoria da Estruturação é necessário esclarecer três elementos básicos: estrutura, sistemas e estruturação. Giddens (2009, p. 29) os define como:

Estrutura(s): Regras e recursos, ou conjuntos de relações de transformação, organizados como propriedades de sistemas sociais.

Sistema(s): Relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares.

Estruturação: Condições governando a continuidade ou transmutação de estruturas e, portanto, a reprodução de sistemas sociais.

Pela definição de estrutura é necessário diferenciar regras e recursos que regulam a ordem social e hierárquica e fornecem aos atores subsídios para avaliar comportamento e posição legítima dentro do sistema social (BADER, 2016). Assim, interagem dentro do contexto de significados (RODRIGUES, 2008), que são importantes para entender as ações.

As regras constituem-se como guias de orientação para a conduta humana, e representam convenções sociais de conhecimento pelos atores e dos contextos nos quais se aplicam (JUNQUILHO, 2003). As regras da vida social são procedimentos generalizáveis aplicados na reprodução de práticas sociais. As regras formuladas, que recebem expressão verbal, como leis, normas, regras de jogos, são interpretações codificadas de regras (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009).

As regras podem ser classificadas como interpretativas e normativas (MACINTOSH, 1995; EDWARDS, 2000; JUNQUILHO, 2003; UDDIN; TSAMENYI, 2005; TOLLINGTON, 2006; JACK, 2007; SOUZA, 2011; CONRAD, 2014; BEUREN; ALMEIDA, 2015). As regras interpretativas regem a forma como os atores interpretam o mundo em que vivem, constituem o aspecto cognitivo da estrutura social (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; CONRAD, 2014). Envolvem regras semânticas (sintaxe, gramaticais e linguagem) e a totalidade das regras, geralmente implícitas, que estruturam o discurso cotidiano e o entendimento mútuo, e as regras morais que possibilitam a avaliação de atos como certos ou errados (CHIASSON; SAUNDERS, 2005; PERES JR.; PEREIRA, 2014), segundo a percepção dos envolvidos.

As regras normativas legitimam as ações (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; CONRAD, 2014), atuando não apenas na constituição de significado, mas também no sancionamento de maneiras de conduta social (WALTER; AUGUSTO; FONSECA,

2011; WALTER, 2013) e incidem sobre numerosos aspectos da prática rotineira (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009).

Os recursos referem-se às capacidades, à disposição dos atores para fazer com que as coisas aconteçam (JUNQUILHO, 2003) e se referem aos modos pelos quais as relações transformadoras são incorporadas à produção e à reprodução de práticas sociais (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011; WALTER, 2013).

Os recursos podem ser impositivos e alocativos. Para Giddens (2009, p. XXXV), “os recursos impositivos derivam da coordenação das atividades dos agentes humanos, e os recursos alocativos são procedentes do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material” (WHITTINGTON, 1992; MACINTOSH, 1995; EDWARDS, 2000; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; UDDIN; TSAMENYI, 2005; TOLLINGTON, 2006; JACK, 2007; DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016).

Os recursos estão implicados na forma como os agentes exercem influência e contribuem para a reprodução ou transformação das práticas sociais (CONRAD, 2014) e compreendem as capacidades dos indivíduos para essa ação.

2.2.1 Categorias Sociológicas da Estrutura

Giddens (2009, p. 28) afirma que “o cerne da Teoria da Estruturação são os conceitos de estrutura, sistema e dualidade de estrutura”. Essas categorias serão discutidas na sequência.

2.2.1.1 Estrutura

A estrutura refere-se a regras e recursos que os agentes (conscientemente ou não) recorrem para decidir suas ações (GIDDENS, 1984; EDWARDS, 2000; JUNQUILHO, 2003; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; ENGLUND; GERDIN, 2008; GIDDENS, 2009; GAO; LI, 2010; CONRAD, 2014; DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016; ENGLUND; GERDIN, 2016). Estruturas não apresentam existência independente do conhecimento que os agentes têm sobre o que eles fazem em sua atividade do dia a dia (BEUREN; ALMEIDA, 2015), só se concretizam como tal quando são aplicadas pelos agentes em sua ação.

As estruturas são os modelos abstratos que orientam o comportamento humano em ambientes sociais (CONRAD, 2005; BUSCO, 2009; BEUREN; ALMEIDA, 2015). Giddens (2009, p. 20) afirma que a estrutura é uma ordem virtual, visto que é constituída por traços de memória ou estoques de conhecimento mútuo e crenças que os

atores sociais utilizam na constituição da interação (LAWRENCE *et al.*, 1997; JUNQUILHO, 2003; TAKAHASHI; CUNHA, 2005; WORKMAN, 2010; SOUZA, 2011; ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013; CONRAD, 2014; ASHRAF; UDDIN, 2015; DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016), orientando seu comportamento e impulsionando a continuidade das práticas e a reprodução da estrutura social.

As estruturas sociais são consideradas, simultaneamente, condicionantes e resultantes da ação, ou seja, podem possibilitar ou limitar a interação entre as pessoas (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; GIDDENS, 1984; EDWARDS, 2000; BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; TOLLINGTON, 2006; GIDDENS, 2009; MORÉN, 2013; PERES JR.; PEREIRA, 2014; CAPAVERDE; VAZQUEZ, 2015). Estrutura é recurso para a interação, pois os atores não constroem a realidade social a partir do zero, mas, sim, se baseiam em elementos estruturais preexistentes (regras e recursos) para realizar suas ações, bem como esses mesmos recursos podem limitar suas ações (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003).

Englund, Gerdin e Burns (2011, p. 496) e Englund e Gerdin (2014 p. 165) definem estrutura como sendo “um conjunto de regras e recursos, organizados como propriedades reproduzidas de sistemas sociais que (i) constituem as propriedades estruturais (os modelos gerais e institucionalizados para a ação humana) que permitem a vinculação do tempo-espaço nos sistemas sociais; (ii) tem existência virtual, estão fora de tempo e espaço; e, (iii) são marcadas pela ausência de sujeito”. As propriedades estruturais são hierarquicamente organizadas em termos de extensão espaço-temporal das práticas que recursivamente organizam (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). Também são chamadas de princípios estruturais.

Essas propriedades estruturais dos sistemas sociais referem-se às suas características institucionalizadas, que proporcionam solidez e continuidade (ou não) às práticas ao longo do tempo e do espaço (GIDDENS, 1984; ROBERTS, SCAPENS, 1985; JUNQUILHO, 2003; ENGLUND; GERDIN, 2008; JARZABKOWSKI, 2008; BUSCO, 2009; GIDDENS, 2009; WALTER, 2013; MORETTI; CRNKOVIC, 2015).

As práticas que possuem a maior extensão espaço-temporal podem ser designadas como instituições (GIDDENS, 1984; TAKAHASHI; CUNHA, 2005; GIDDENS, 2009). Cumpre salientar que estrutura só existe por meio das atividades dos agentes humanos (POZZEBON, 2004), não é externa ao indivíduo, é concretizada nas

práticas sociais (SOUZA, 2011). A estrutura se materializa por meio das relações entre pessoas, suas posições e as unidades organizacionais às quais elas estão ligadas (RODRIGUES, 2008). No campo institucional, agrega a acumulação histórica de crenças, normas, poderes e interesses (JARZABKOWSKI, 2008). As estruturas estão implicadas na criação e uso de poder na sociedade.

Para Giddens (2009, p. 28-29), “[e]mbora a existência continuada de grandes coletividades ou sociedades não dependa, evidentemente, das atividades de qualquer indivíduo em particular, elas manifestamente deixariam de existir se todos os agentes envolvidos desaparecessem”.

2.2.1.2 Sistemas Sociais

O sistema social é formado pelas relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares ao longo do tempo-espaço (GIDDENS, 1984; WHITTINGTON, 1992; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; BUSCO, 2009; WORKMAN, 2010; WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011; ENGLUND; GERDIN; BURNS 2011; ENGLUND; GERDIN, 2014). Para sobreviverem ao longo do tempo e espaço, os atores humanos, mutuamente dependentes uns dos outros, constroem relações regulares de interdependência entre os diferentes indivíduos ou grupos.

Os sistemas sociais estão sempre ligados a assuntos específicos (ENGLUND; GERDIN; BURNS 2011; ENGLUND; GERDIN, 2014; MACOHON; LAVARDA, 2015) e não têm realidade independente fora das práticas sociais que elas constituem (GIDDENS, 1979).

Eles representam dualidade inerente de estrutura e ação, sendo ambas mutuamente constitutivas em uma relação dialética e uma é incapaz de existir sem a outra (DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016). Podem ser entendidas como uma teia de relações formais e informais que representa a forma como se definem as regras e quais são os recursos que cada ator possui para agir no cotidiano das organizações que cria, reforça e reproduz relações entre indivíduos (RODRIGUES, 2008).

Segundo Giddens (1996, p. 183), analisar a estruturação das práticas sociais é “procurar explicar como a estrutura se produz por intermédio da ação e, reciprocamente, como a ação é constituída estruturalmente”.

A agência humana é definida em termos de intenções (GIDDENS, 1984; POZZEBON, 2004; RODRIGUES, 2008; GIDDENS, 2009). Para que um comportamento seja considerado uma ação, é preciso que o realizador tenha a intenção de agir, ou possa optar

por agir de outra forma, ou abster-se de intervir (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; GAO; LI, 2010). Se não tiver intenção de agir, o comportamento é apenas resposta reativa.

Ser capaz de “atuar de outro modo” significa ser capaz de intervir no mundo, ou abster-se de tal intervenção, com o efeito de influenciar processo ou estado específico de coisas. Ser um agente é ser capaz de exibir (cronicamente, no fluxo da vida cotidiana) a gama de poderes causais, incluindo o de influenciar os manifestados por outros. A ação depende da capacidade do indivíduo de “criar uma diferença” em relação ao estado de coisas ou curso de eventos preexistente. Um agente deixa de ser se perde a capacidade para “criar diferença”, isto é, para exercer alguma espécie de poder (GIDDENS, 2009, p. 17).

Além da intenção, a agência se refere à capacidade de as pessoas realizarem as ações (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; POZZEBON, 2004; BEUREN; ALMEIDA, 2012; ENGLUND; GERDIN, 2014; BEUREN; ALMEIDA, 2015; ENGLUND; GERDIN, 2016), ou seja, eventos que um indivíduo é o perpetrador ou que poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente, de forma que o ocorrido não teria acontecido sem a interferência do indivíduo (GIDDENS, 1984, MACINTOSH, 1995; JARZABKOWSKI, 2008; GIDDENS, 2009; GAO; LI, 2010), ou a decisão não seria tomada para agir em contextos sociais (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; CONRAD, 2005; WORKMAN, 2010; CONRAD; USLU, 2011).

Essa possibilidade de tomar decisões sem restrições de sua própria vontade (ASHBY; PETERS; DEVLIN, 2014) indica que os atores não são submissos às estruturas existentes, mas, sim, tem o poder de agir de outra forma: a possibilidade de dizer não (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; BUSCO, 2009). Esse poder é estabelecido pela capacidade de os atores agirem e influenciarem o seu ambiente de ação e interação (MAKRYGIANNAKIS; JACK, 2016).

No exercício do poder, os agentes não agem de forma independente, suas ações são ativadas e limitadas pelas forças estruturais do ambiente (YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004) e se apoiam nas regras preexistentes e nos recursos disponíveis (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; BUSCO, 2009). Sua conduta não se dá de forma isolada, mas, sim, dentro de uma rede de relações sociais (BUSCO, 2009) em que o

indivíduo está inserido. No entanto, a estrutura e a rede de relações possibilitam as práticas dos indivíduos (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003).

As atividades sociais humanas são recursivas. Elas não são criadas por atores sociais, mas são continuamente recriadas por eles, pelos próprios meios com os quais se expressam como atores (GIDDENS, 1984; JUNQUILHO, 2003; RODRIGUES, 2008; GIDDENS, 2009; BUSCO, 2009; MORETTI; CRNKOVIC, 2015; TAKAHASHI; CUNHA, 2005).

As estruturas são constituídas de forma ativa por meio das ações e interações de seus membros (AHRENS; CHAPMAN, 2002; CONRAD, 2005; CONRAD; USLU, 2011; BADER, 2016). Assim, as organizações não podem ser tratadas como entidades que existem sem os atores, pois há dependência de ações individuais para formar a existência da organização (BADER, 2016). Não se pode prever a ação humana, os agentes, ao conhecerem as condições ambientais para as práticas cotidianas, podem sempre optar por agir de forma a produzir e reproduzir comportamentos e ações ou não (LAWRENCE *et al.*, 1997; RODRIGUES, 2008; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; MACOHON; LAVARDA, 2015). Essas práticas constantemente reproduzem a estrutura social, tornando-a institucionalizada ao longo do tempo.

A ação proporciona a sobrevivência da estrutura por meio da sua reprodução no tempo e no espaço, reproduzindo as condições que permitem a ação (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011). O agente tem sua ação moldada pela estrutura que, ao mesmo tempo, restringe e habilita sua ação. Em suas atividades cotidianas, o agente também molda a estrutura e a repetição (recursiva), construindo sentidos, influenciando decisões, buscando por visibilidade e poder (RODRIGUES, 2008), negociando entre as várias regras e recursos (MORÉN, 2013), realizando ou evitando mudanças no contexto (LAWRENCE *et al.*, 1997). Essas relações ao longo do tempo, constituem os sistemas sociais, propiciando sua estruturação.

A integração implica a reciprocidade de práticas (de autonomia e dependência) entre atores ou coletividades. Assim, a integração social significa sistemicidade no âmbito da interação face a face, ou seja, reciprocidade entre atores em contextos de copresença (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). A integração de sistema refere-se a conexões entre atores ou coletividades com aqueles que estão fisicamente ausentes no tempo ou no espaço.

2.2.1.3 Estruturação

A Teoria da Estruturação inclui os modelos sociais (códigos abstratos para o comportamento social) e as ações reflexivas dos indivíduos em situações específicas de espaço-tempo (a vida real, as configurações de escolha contextualmente situadas), que são denominadas por Giddens de estrutura e agência (MACINTOSH, 1995).

A Teoria da Estruturação preocupa-se com as condições que governam a continuidade ou transmutação de estruturas e, portanto, a reprodução de sistemas sociais (GIDDENS, 1984; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; AHRENS; CHAPMAN, 2002), envolvendo tanto continuidade quanto mudança (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; MACOHON; LAVARDA, 2015).

A estruturação é um processo contínuo (MACOHON; LAVARDA, 2015). Estudar a estruturação significa estudar os modos como os sistemas sociais se desenvolvem, são produzidos e reproduzidos, fundamentados nas interações entre os atores cognoscitivos e em regras e recursos estabelecidos no contexto da ação (EDWARDS, 2000; BUSCO, 2009; BEUREN; ALMEIDA, 2015; FEENEY; PIERCE, 2016; DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016).

A relação entre as ações dos agentes e as estruturas sociais na produção, reprodução e regulação da ordem social reflete a ideia que estrutura e agência existem em relação recursiva (ROBERTS, SCAPENS, 1985; MACINTOSH; SCAPENS, 1990; WHITTINGTON, 1992; BOLAND JR, 1993; MACINTOSH, 1995; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; CONRAD, 2005; BUSCO, 2009). Tentar separar essas duas questões é um desafio para os pesquisadores.

Agência e estrutura são tratadas como distintas, mas são fenômenos interligados, interdependentes e não podem existir separadamente (COOPEY; KEEGAN, EMLER, 1998; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; CHUNG; PARKER, 2008; CAPAVERDE; VAZQUEZ, 2015). Esses dois aspectos podem ser considerados dois lados da mesma moeda (DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016) e desempenham papel importante na produção e reprodução de estrutura social (COOPEY; KEEGAN, EMLER, 1998; BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003), haja vista os atores se relacionarem entre si. Essa construção e reconstrução da estrutura pela interação de atores experientes são denominadas estruturação.

Giddens teve como objetivo construir uma Teoria Social de Organizações que se compõem de interações entre agentes individuais e

estruturas do grupo, constituindo-se na essência do sistema social (HARRIS *et al.*, 2016).

A constituição de agentes e estruturas não são dois conjuntos dados, independentemente de fenômeno, um dualismo, mas representam uma dualidade (EDWARDS, 2000). As estruturas são reproduzidas e transformadas apenas por meio da agência humana (YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; CHUNG; PARKER, 2008), não há existência independente do conhecimento que os agentes têm sobre suas atividades cotidianas.

Já a agência humana só ocorre dentro de um ambiente estruturado para tal (AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007). A estrutura não é externa aos indivíduos, mas é instanciada em suas práticas sociais. Da mesma forma, os agentes sociais não podem ser entendidos independentemente das estruturas sociais onde interagem (YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004).

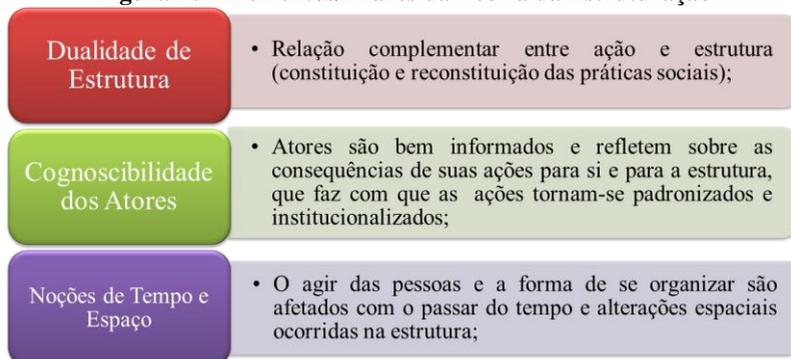
Há relação estreita e recíproca entre a estrutura social e agência humana. Ela combina as noções que as pessoas agem com um propósito e com isso criam seu próprio ambiente e as estruturas sociais deste ambiente, enquanto, ao mesmo tempo, essas estruturas sociais emergentes também determinam o comportamento e as ações das pessoas. Como ambos criam e são moldadas pelas estruturas sociais emergentes, as pessoas desenvolvem significado em suas ações e exercem poder por meio destas estruturas, que são continuamente transformadas e reproduzidas por meio de ações das pessoas (CHUNG; PARKER, 2008; p. 279, tradução nossa).

As instituições persistem não só por causa da adesão a rotinas no espaço e no tempo, mas também porque são operadas sob seu consentimento para criar e recriar essas rotinas (KILFOYLE; RICHARDSON, 2011; ASHBY; PETERS; DEVLIN, 2014; WHITFORD; ZIRPOLI, 2014). Cabe lembrar que, as regras e os recursos não são reproduzidos mecanicamente, podem ser questionados e negociados no processo de estruturação, dependendo da capacidade de agência dos envolvidos (MORÉN, 2013). Essa negociação implica o comportamento dos envolvidos que podem agir para reproduzir automaticamente o *statu quo*, ou para provocar mudanças no contexto (CONRAD; USLU, 2011). Isso ocorre devido ao processo de estruturação ser iterativo, no qual os atores simultaneamente produzem e são afetados por padrões estruturais.

2.2.2 Elementos da Teoria da Estruturação

Os elementos da Teoria da Estruturação, conforme Giddens (1984) são três: Dualidade de Estrutura, Noção de Tempo e Espaço e Cognoscibilidade do Agente, conforme resumido na Figura 10. Estes elementos são discutidos na sequência.

Figura 10 - Elementos/Pilares da Teoria da Estruturação



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Giddens (1984); Giddens (2009).

2.2.2.1 Dualidade de estrutura

A Dualidade de Estrutura implica que as regras e os recursos esboçados na produção e reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema (GIDDENS, 1984; ROBERTS, SCAPENS, 1985; MACINTOSH; SCAPENS, 1990; WHITTINGTON, 1992; BOLAND JR, 1993; MACINTOSH, 1995).

A estrutura, como conjuntos de regras e recursos recursivamente organizados, está fora do tempo e do espaço e é marcada pela ausência do sujeito. Os sistemas sociais em que a estrutura está recursivamente implicada, pelo contrário, compreendem as atividades localizadas de agentes humanos, reproduzidas por meio do tempo e do espaço. Analisar a estruturação de sistemas sociais significa estudar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscitivas de atores localizados que se apoiam em regras e recursos na diversidade de contextos de ação, são produzidos e reproduzidos em interação. Crucial para a ideia de estruturação é o teorema da dualidade da estrutura, o qual está logicamente subentendido nos argumentos acima apresentados (GIDDENS, 2009, p. 29-30).

A agência e a estrutura estão relacionadas, e o processo de estruturação acontece pela ligação entre a estrutura e a interação das ações dos agentes. As regras e os recursos influenciam a ação dos agentes, e a ação destes influencia a estrutura de forma recursiva (TOLLINGTON, 2006; ENGLUND; GERDIN, 2008; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; ENGLUND; GERDIN, 2014; TAKAHASHI; CUNHA, 2005).

A constituição de agentes e de estruturas representam uma dualidade (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009; ASHRAF; UDDIN, 2015), porque exercem função de complementaridade. A ação humana é guiada pela estrutura, a qual é criada por ação, e as ações das pessoas criam a estrutura, e, portanto, sem ação, as estruturas desaparecem (JUNQUILHO, 2003; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; WALTER, 2013). A estrutura não é vista como existindo sem a ação humana, só se concretiza pela reprodução da vida social e não se viabiliza independentemente da ação humana.

O momento da produção da ação é também momento de reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social, mesmo durante as mais violentas convulsões ou as mais radicais formas de mudança social. Não é correto encarar as propriedades estruturais de sistemas sociais como “produtos sociais”, já que com isso tende-se a sugerir que atores pré-constituídos se reúnem, de alguma forma, para criá-las. Ao reproduzirem propriedades estruturais [...], os agentes também reproduzem as condições que tornam possível tal ação. A estrutura não tem existência independente do conhecimento que os agentes possuem a respeito do que fazem em sua atividade cotidiana (GIDDENS, 2009, p. 30).

Assim, a estrutura não deve ser equiparada à restrição, à coerção, mas é sempre, simultaneamente, restritiva e facilitadora. Isso, não impede que as propriedades estruturadas de sistemas sociais se estendam, no tempo e no espaço, para além do controle de quaisquer atores individuais. Tampouco compromete a possibilidade de que as teorias de sistemas sociais dos próprios autores, que eles ajudam a constituir e a reconstituir em suas atividades, possam materializar aqueles sistemas (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009).

Essa relação entre agência e estrutura pode ser vista como mutuamente constitutiva. Os agentes são capacitados por estruturas e existem estruturas apenas por meio do comportamento dos agentes que

as reafirmam (CONRAD, 2005; JACK; KHOLEIF, 2007; WORKMAN, 2010; KILFOYLE; RICHARDSON, 2011). A estrutura não muda de forma aleatória, mas, sim, pela ação dos atores que recorrem aos seus conhecimentos e são capazes de prever a evolução, perceber oportunidades e desenvolverem estratégias para concretizá-las e aperfeiçoá-las (WILTS, 2006; CHUNG; PARKER, 2008; COAD; HERBERT, 2009; WORKMAN, 2010; ROBERTS, 2014). Esses atores são confrontados com regras e limitações de recursos da estrutura que se combinam limitando sua ação (WILTS, 2006; WORKMAN, 2010) e alterando seu comportamento (BEUREN; ALMEIDA, 2012). No entanto, os atores têm a capacidade de escolher entre agir de determinada maneira ou de outra. Portanto, qualquer manutenção, ou modificação, de estruturas institucionais se dá por meio de suas ações.

Portanto, nem a estrutura, e nem mesmo a agência têm primazia na interação social e na reprodução da prática social, mas é a interação recursiva da agência e da estrutura que constitui a vida social (SCAPENS; MACINTOSH, 1996; CONRAD, 2014). Sem as regras e os recursos fornecidos pela estrutura, a ação do indivíduo é impossibilitada (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011) e se restringe à medida que a transgressão das regras pode ocasionar sanções.

2.2.2.2 Noção de Tempo e Espaço

O contexto em que ação e a estrutura acontecem, ou seja, o espaço e o tempo que as envolvem, torna possível a ligação de tempo-espaço dos sistemas sociais (GIDDENS, 1984; RODRIGUES, 2008; GIDDENS, 2009; MACOHON; LAVARDA, 2015). Desse modo, essas ações são continuadas e se tornam institucionalizadas. Isto acontece porque a maioria dos aspectos de interação é sedimentada no tempo, considerando seu caráter rotineiro e repetitivo (HERACLEOUS, 2013).

O sistema social refere-se à padronização da interação social e das relações sociais ao longo do tempo e do espaço (MACOHON; LAVARDA, 2015). A estruturação demonstra como práticas sociais, representadas por sistemas sociais, podem resistir por longos períodos de tempo e espaço (RODRIGUES, 2008; HERACLEOUS, 2013; MACOHON; LAVARDA, 2015), que facilitam a reprodução dessas práticas.

Ao analisar relações sociais, temos de reconhecer tanto dimensão sintagmática, a padronização de relações sociais no tempo-espaço envolvendo a reprodução de práticas localizadas, quanto dimensão paradigmática, envolvendo ordem virtual de “modos de estruturação”

recursivamente implicados em tal reprodução (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009, p. 20).

Assim, para compreender os processos de estruturação, é necessário entender como indivíduos pensam o tempo e o espaço em que estão envolvidos e como articulam tal concepção com suas ações, agindo de acordo com o contexto cultural em que estão inseridos.

2.2.2.3 Cognoscitividade do Agente

Os agentes, em suas atividades, e por meio delas, reproduzem as condições que tornam possíveis essas atividades. Ao produzir as condições para as atividades, o agente humano utiliza-se de suas aptidões cognitivas ou cognoscitivas (GIDDENS, 1984; WILTS, 2006; GIDDENS, 2009; WORKMAN, 2010; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; HERACLEOUS, 2013).

Essa forma reflexiva da cognoscitividade dos agentes humanos está envolvida na ordenação recursiva das práticas sociais. Os agentes humanos sempre sabem o que estão fazendo no âmbito da consciência discursiva (GIDDENS, 1984; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; GIDDENS, 2009; PERES JR.; PEREIRA, 2014). Entretanto, talvez desconheçam as consequências das atividades que estão desenvolvendo.

A consciência de regras sociais, expressa na consciência prática, é o aspecto central da cognoscitividade dos agentes humanos. Como atores sociais, todos os seres humanos são bem informados quanto ao conhecimento que possuem e aplicam na produção e reprodução de encontros sociais cotidianos (GIDDENS, 1984; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; WILTS, 2006; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; GIDDENS, 2009; WORKMAN, 2010; CONRAD, 2014; PERES JR.; PEREIRA, 2014). Assim, empregam esquemas simbólicos para resolver suas atividades diárias.

A continuidade de práticas presume reflexão. A reflexividade deve ser entendida como o caráter monitorado do fluxo contínuo da vida social. Logo, o ser humano é um agente intencional, que tem razões para suas atividades e está apto, se solicitado, a elaborar discursivamente essas razões (incluindo mentir sobre elas) (GIDDENS, 1984; MACINTOSH; SCAPENS, 1990; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; POZZEBON, 2004; GIDDENS, 2009; PERES JR.; PEREIRA, 2014; COAD; JACK; KHOLEIF, 2015; DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016).

Essa reflexividade está embasada no monitoramento contínuo da ação que os seres humanos exibem e esperam que os outros façam o mesmo. A monitoração reflexiva da ação depende da racionalização, entendida como processo, e envolvida na competência dos agentes

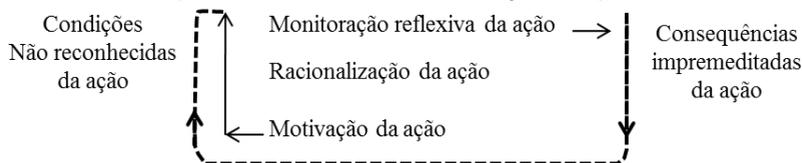
(GIDDENS, 1984; MACINTOSH; SCAPENS, 1990; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; GIDDENS, 2009; DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016).

Aquilo a que chamo de modelo de estratificação do agente envolve tratar a monitoração reflexiva, a racionalização e a motivação da ação como conjuntos de processos incrustados. A racionalização da ação, referente à “intencionalidade” como processo, é, como as outras duas dimensões, uma rotina característica da conduta humana exercida de forma reconhecida. Em circunstâncias de interação - encontros e episódios - a monitoração reflexiva da ação incorpora tipicamente, e uma vez mais rotineiramente, a monitoração do cenário onde essa interação se desenrola (GIDDENS, 2009, p. 4).

O conhecimento mútuo (estoques de conhecimento) incorporado em encontros não é diretamente acessível à consciência dos atores. A maior parte desse conhecimento decorre da prática por natureza e é inerente à capacidade de dar seguimento as rotinas da vida social (GIDDENS, 1984; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; GIDDENS, 2009; CONRAD, 2014).

O monitoramento reflexivo da ação é característica crônica da ação do cotidiano e envolve a conduta não apenas do indivíduo, mas também de outros. Os atores não só controlam e regulam continuamente o fluxo de suas ações e esperam que outros façam o mesmo por sua própria conta, mas também monitoram rotineiramente aspectos sociais e físicos dos contextos em que se movem. A racionalização da ação entende que os atores mantêm contínuo entendimento teórico da sua atividade (GIDDENS, 1984, GIDDENS, 2009), conforme o modelo de estratificação do agente representado na Figura 11.

Figura 11 - Modelo de estratificação do agente



Fonte: Giddens (2009, p. 6).

Depreende-se da Figura 11 que Giddens distingue a monitoração reflexiva e a racionalização da ação de sua motivação. Se as razões se referem aos motivos da ação, estes, por sua vez, referem-se às necessidades que a instigam. A motivação refere-se mais ao potencial

para a ação do que propriamente ao modo como a ação é cronicamente executada pelo agente (GIDDENS, 1984; CONRAD, 2005; GIDDENS, 2009; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; HERACLEOUS, 2013).

Embora esses atores competentes possam quase sempre informar discursivamente sobre suas intenções e razões para atuar do modo como atuam, podem não fazer necessariamente o mesmo no tocante a seus motivos. A motivação inconsciente é característica significativa da conduta humana (GIDDENS, 1984; BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; GIDDENS, 2009).

De acordo com a Teoria da Estruturação, é o uso desses saberes compartilhados e comuns aos atores sociais ou agentes que possibilitam a produção e reprodução da vida social, permitindo-lhes, do mesmo modo, dar significados às suas ações, com base nos estoques de conhecimentos de que dispõem aqueles mesmos ambientes organizacionais, ou seja, da sua cognoscitividade (JUNQUILHO, 2003; MACOHON; LAVARDA, 2015).

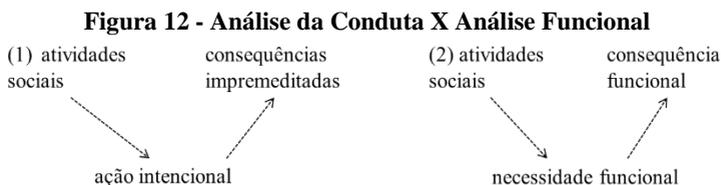
Os atos da vida cotidiana têm consequências impremeditadas que podem sistematicamente realimentar-se para constituírem as condições não reconhecidas de novos atos (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009; WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011). As consequências do que os atores fazem, intencionalmente ou não, são eventos que não teriam acontecido se eles tivessem se comportado de modo diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009).

A Teoria sugere que os contextos restringem as ações individuais, resultando em consequências não intencionais (TAKAHASHI; CUNHA, 2005; ASHBY; PETERS; DEVLIN, 2014). As motivações inconscientes também desempenham papel importante no comportamento humano, a necessidade de segurança ontológica pode explicar por que os agentes rotineiramente reproduzem os sistemas e o reconhecem como coercivo (CONRAD, 2005).

As consequências impremeditadas da ação formam as condições reconhecidas de ação em um ciclo de *feedback* não reflexivo. Atividades repetitivas, localizadas num contexto único de tempo e espaço, têm consequências regularizadas, impremeditadas pelos que se empenham nelas, em contextos espaço-temporais mais ou menos 'distantes' (GIDDENS, 1984; MACINTOSH; SCAPENS, 1990; GIDDENS, 2009; WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011; ASHBY; PETERS; DEVLIN, 2014). Para entender o que está acontecendo, não são necessárias outras variáveis explanatórias além daquelas que explicam

por que os indivíduos são motivados a empenhar-se em práticas sociais por meio do tempo e do espaço e que consequências delas advêm.

Não se pode prever a ação humana de atores cognoscitivos (ENGLUND; GERDIN, 2014). Os agentes humanos conhecem as condições e as consequências de sua ação diária e, com base nisso, podem sempre optar por agir dessa forma ou de forma contrária (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011). Sobretudo, também é apontado que há limites na cognoscitividade (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; TAKAHASHI; CUNHA, 2005), que podem impactar na forma de agir do ator. Conforme aponta a Figura 12.



Fonte: Giddens (2009, p. 346).

Um conjunto de atividades sociais é interpretado como ação intencional. Para Giddens (2009) na análise da conduta apresentado na Figura 12 é mostrado que

Essas atividades são levadas a efeito de modo intencional, por certas razões, dentro de condições de cognoscitividade limitada. A especificação desses limites permite ao analista mostrar como as consequências impremeditadas nas atividades e questões derivam do que os agentes fizeram intencionalmente. A interpretação envolve uma atribuição de racionalidade e de motivação aos agentes envolvidos. Os atores sociais têm razões para o que fazem e o que fazem tem certas consequências especificações que eles não premeditam (GIDDENS, 2009, p. 347).

2.2.3 Partes Constituintes do Sistema Estrutural

As estruturas podem ser divididas em subconjunto de propriedades estruturais: significação (regras); legitimação (regras); e dominação (recursos) (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; MORÉN, 2013). Estes estão associados à sua constituição de sentido de significação, à sua constituição como ordem moral e à sua constituição como a operação de relações de poder (ROBERTS, SCAPENS, 1985). Os agentes avaliam essas três formas de estruturas quando tomam

decisões (DUTTA; MALHOTRA; SHU, 2016). Recorrem a seus recursos e estoques de conhecimento (COAD; GLYPTIS, 2014).

As estruturas, como regras, incluem códigos de significação ou constituição de sentido (estruturas de significação), elementos normativos ou sanção de modos de conduta social (estruturas de legitimação) e comando de alocação e autorização sobre os recursos, que permite o exercício do poder (estruturas de dominação) (CONRAD; USLU, 2011; MORÉN, 2013). São essas estruturas que dão continuidade à prática social ao longo do tempo, permitindo que as relações de interdependência entre os atores sejam reproduzidas ou transformadas.

2.2.3.1 Estruturas de significação, dominação e legitimação

A Estrutura de Significação refere-se aos aspectos cognitivos e abstratos das práticas nos sistemas sociais (MACINTOSH, 1995; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; TOLLINGTON, 2006; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; WORKMAN, 2010; COAD; GLYPTIS, 2014; ELMASSRI; HARRIS; CARTER, 2015). Envolvem o uso de esquemas interpretativos que são estoques de conhecimento, identidade, crenças e valores em que os atores humanos se baseiam, a fim de atribuir significado e dar sentido às suas ações e às de outros (JARZABKOWSKI, 2008; GAO; LI, 2010; MACOHON; LAVARDA, 2015; HARRIS *et al.*, 2016), de tornar compreensíveis e significativas as ações dentro do sistema social (MORÉN, 2013), além das estruturas axiomáticas que determinam por que as pessoas fazem o que devem fazer (WORKMAN, 2010).

Estruturas de Significação compreendem, ainda, regras, códigos, procedimentos e técnicas para produzir significados que os agentes utilizam quando se comunicam (YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; CONRAD, 2005; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; BUSCO, 2009; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; MACOHON; LAVARDA, 2015). Também pode ser indicativo de códigos semânticos e regras partilhadas (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; MACINTOSH, 1995; EDWARDS, 2000; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; TOLLINGTON, 2006; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; ASHRAF; UDDIN, 2015).

E, estão diretamente associadas à maneira pela qual os atores concebem e interpretam o mundo ao seu redor (YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; FEENEY; PIERCE, 2016).

Está relacionado à forma como propósitos e significados são atribuídos à atividade cotidiana, são esquemas interpretativos desenhados em dar sentido à prática cotidiana e ajudar as pessoas a entender o que aconteceu, avaliar ações e planejar o futuro (LAWRENCE *et al.*, 1997, p. 670).

Denota-se que, os esquemas interpretativos são usados pelos atores para dar sentido às suas ações (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; CHUNG; PARKER, 2008; COAD; GLYPTIS, 2014) e comunicar sua motivação na interação (JUNQUILHO, 2003; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; BUSCO, 2009; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; FEENEY; PIERCE, 2016). As estruturas de significação têm que ser apreendidas em conexão com as estruturas de dominação e legitimação.

Por sua vez, as Estruturas de Dominação compreendem recursos alocativos e recursos autorizativos que permitem o exercício do poder (EDWARDS, 2000; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; CONRAD, 2005; UDDIN; TSAMENYI, 2005; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; CHUNG; PARKER, 2008; GAO; LI, 2010; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011), para autorizar ações e alocar recursos que são facilitados pela hierarquia dos sistemas sociais (CHUNG; PARKER, 2008).

Os recursos alocativos referem-se à capacidade de controlar materiais, objetos ou bens (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; MACINTOSH, 1995; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; CHIASSON; SAUNDERS, 2005). Envolvem os recursos materiais, bens produzidos (AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007); matérias-primas, terra, tecnologia (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011), dentre outros fenômenos corpóreos.

No que concerne as Estruturas de Legitimação, essas estão associadas aos recursos autoritários que derivam de poder socialmente concedido ao agente, permitindo o controle sobre as pessoas (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; MACINTOSH, 1995; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; JARZABKOWSKI, 2008; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011), sobre o conhecimento técnico, sobre a autoridade e sobre as competências linguísticas (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011). São, portanto, associadas à legitimidade.

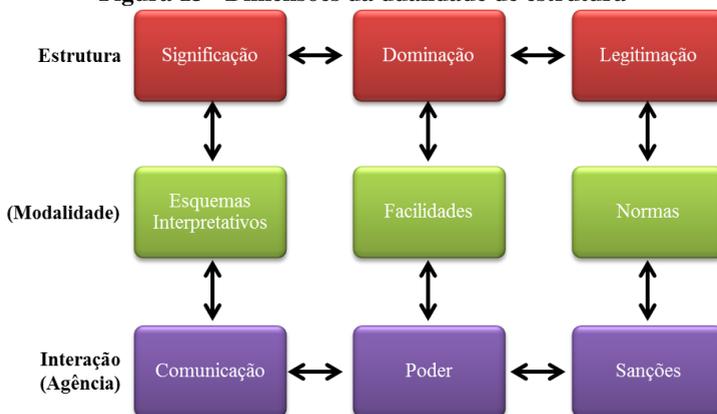
Ambos os tipos de recursos (alocativos e autoritários) medeiam a capacidade de transformar as ações humanas (poder em sentido amplo) e, ao mesmo tempo, a de fornecer o meio de dominação (poder em

sentido estrito) (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; MACINTOSH, 1995; JUNQUILHO, 2003; BUSCO, 2009; ELMASSRI; HARRIS; CARTER, 2015). E, envolvem a organização de pessoas no tempo social e no espaço e compreendem a relação dos seres humanos em associação mútua e emocional (AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007).

A Dominação se concentra no exercício do poder (WORKMAN, 2010; HASLETT, 2013; MORÉN, 2013; HARRIS *et al.*, 2016) e no de determinar quem deve fazer o quê e quando (WORKMAN, 2010). Esse exercício de poder não é feito unilateralmente. A dualidade da estrutura implica que os envolvidos nas relações de dominação sejam agentes, possam resistir às tentativas de influência e devem consentir, a fim de recriar padrões de dominação (KILFOYLE; RICHARDSON, 2011; ROBERTS, 2014; ASHRAF; UDDIN, 2015; ELMASSRI; HARRIS; CARTER, 2015). Esse exercício de poder é denominado de dialética do controle e reconhece que os agentes têm acesso a recursos de autoridade e alocativos que podem ser usados para resistir no intuito de transformar a ação (ROBERTS, 2014; ASHRAF; UDDIN, 2015; ELMASSRI; HARRIS; CARTER, 2015). Assim, têm capacidade de interferir na reprodução da vida social.

A Figura 13 apresenta que as modalidades da Estruturação servem para esclarecer as dimensões da dualidade da Estrutura, relacionando as capacidades cognoscitivas dos agentes às características estruturais.

Figura 13 - Dimensões da dualidade de estrutura



Fonte: Giddens (2009, p. 33).

Os atores apoiam-se nas modalidades da Estruturação na reprodução de sistemas de interação, reconstituindo suas propriedades

estruturais. A própria identificação de atos ou de aspectos da interação implica o entrelaçamento de significado, elementos normativos e poder (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009).

A Estrutura é representada por três dimensões estruturais dos sistemas sociais: significação, dominação e legitimação (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). Essas estruturas têm domínio teórico definido, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Domínio teórico dos princípios estruturais

Estrutura(s)	Domínio teórico	Ordem institucional
Significação	Teoria da Codificação	Ordens simbólicas/Modos de discurso
Dominação	Teoria da Autorização de Recursos Teoria da Alocação de Recursos	Instituições políticas Instituições econômicas
Legitimação	Teoria da Regulação Normativa	Instituições legais

Fonte: Giddens (2009, p. 36).

As estruturas de significação têm sempre de ser apreendidas em conexão com dominação e legitimação. Tendo em vista que redes de significados incorporam diferenciais de poder. Dominação é a própria condição de existência de códigos de significação. Dominação e poder não podem ser considerados unicamente em termos de assimetrias de distribuição, mas têm de ser reconhecidos como inerentes na associação social (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). As estruturas de significação são separáveis da dominação e da legitimação apenas analiticamente.

As estruturas de dominação envolvem o poder, a capacidade transformadora. São definidas, em termos de intenção ou de vontade, como a capacidade de obter resultados desejados e pretendidos (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). A dominação envolve a utilização de recursos definidos e reproduzidos por agentes dotados de capacidade cognoscitiva no decorrer da interação. Os recursos são veículos por meio dos quais o poder é exercido como elemento rotineiro da exemplificação da conduta na reprodução social (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). A capacidade de influenciar pode referir-se à dominação sobre os outros, de forma a garantir resultados que dependem das ações dos outros (MACINTOSH, 1995; LAWRENCE *et al.*, 1997; CONRAD, 2005; ENGLUND; GERDIN, 2014; BADER, 2016), envolvendo relações reproduzidas de autonomia e dependência

na interação social, que pode ter conotação negativa, de controlar e coagir outros agentes (LAWRENCE *et al.*, 1997; CONRAD, 2005).

As estruturas de legitimação são constituídas pelas regras normativas e obrigações morais de sistema social (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; EDWARDS, 2000; TOLLINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2008; GAO; LI, 2010; WORKMAN, 2010; HASLETT, 2013; FEENEY; PIERCE, 2016; HARRIS *et al.*, 2016), relacionadas a consciência coletiva ou consenso moral.

Estas regras normativas são observadas para guiar ou sancionar (punir) um comportamento ou resultado em particular (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; CONRAD, 2005; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; CHUNG; PARKER, 2008; JARZABKOWSKI, 2008; GAO; LI, 2010).

Já, nas obrigações morais, estão incluídas nas percepções de moralidade, nos conjuntos compartilhados de valores e ideais, que ditam o que é considerado certo e errado, o que deve ou não ser feito, o que é apropriado ou aceitável (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; CHUNG; PARKER, 2008; WORKMAN, 2010; MORÉN, 2013; ASHRAF; UDDIN, 2015).

Para Macintosh (1995, p. 303-304), a dimensão moral envolve

A constituição ética da ação social moralmente significativa. Estruturas de legitimação definem os direitos e obrigações esperadas de agentes. As normas fornecem as regras para o comportamento adequado enquanto as sanções entram no jogo como base para gratificar (ou penalizar) agentes de acordo com o seu cumprimento (ou não cumprimento) das normas. Assim, os agentes se tornam moralmente responsáveis por suas ações sociais (MACINTOSH, 1995, p. 303-304).

Como moralmente responsáveis por suas ações sociais, os atores agem para manter ou modificar as normas socialmente aceitas, crenças e comportamentos, levando à sua aceitação e legitimação (CHUNG; PARKER, 2008; GAO; LI, 2010). Em seguida, a estrutura de legitimação institucionaliza os direitos e obrigações recíprocos dos atores sociais (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004; WORKMAN, 2010). Essa institucionalização pode ser percebida nas políticas organizacionais.

2.2.3.2 Modalidades

As modalidades conectam-se com o potencial de agentes cognoscitivos e experientes para as propriedades estruturais das instituições (BUSCO, 2009). As modalidades de estruturação são representadas por esquemas interpretativos, facilidades e normas.

Os esquemas interpretativos expressam o conjunto de conhecimentos dos atores sociais acerca da realidade e lhes permitem compartilhar, interpretar e comunicar significados nos processos de interação cotidiana (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; JUNQUILHO, 2003). São representados pelos quadros de referências e estoques padronizados do conhecimento, utilizados pelos atores na produção de interação (BOLAND JR, 1993; BOLAND JR, 1996; CONRAD, 2005; JUNQUILHO, 2003; WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011).

Os esquemas interpretativos são os meios cognitivos, incorporados aos estoques de conhecimento, pelos quais cada ator atribui sentido ou entende o que os outros dizem e fazem (GIDDENS, 1984; MACINTOSH; SCAPENS, 1990; CONRAD, 2005; GIDDENS, 2009; WORKMAN, 2010; MORÉN, 2013; MACOHON; LAVARDA, 2015), a fim de expor razões e justificar suas ações. Compreendem a forma como a realidade é percebida, interpretada e descrita (MORÉN, 2013) e, a forma de como dar sentido às interações (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011).

Os estoques de conhecimento são palavras, frases ou imagens que são comuns aos atores e disponíveis para eles no uso da linguagem e para fazer sentido na comunicação (BOLAND JR, 1996). Representam o núcleo do conhecimento mútuo por meio do qual um universo responsável é sustentado (BUSCO, 2009), pelos significados que contêm os valores da organização e seus interesses, configurados na validade e na legitimidade da estrutura organizacional (TAKAHASHI; CUNHA, 2005).

Os esquemas interpretativos representam os condicionamentos da dimensão estrutural, comportam significados que dizem respeito a regras sociais que, ao mesmo tempo, informam, restringem e, tornam possível a comunicação no âmbito da interação (JUNQUILHO, 2003). Em contrapartida, os esquemas interpretativos podem ser transformados pela ação humana e utilizados na vida social cotidiana.

Facilidades ou Recursos são os meios que os atores se utilizam para atingir objetivos e alcançar os resultados que lhes interessam (JUNQUILHO, 2003; BEUREN; ALMEIDA, 2012; MORÉN, 2013; ROBERTS, 2014; MACOHON; LAVARDA, 2015), além das instalações (AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007) à disposição do ator na

estrutura social. Remetem às habilidades para fazer diferença ou escolher a forma de agir (JUNQUILHO, 2003).

Por meio dessas facilidades e capacidade de alocar recursos, surge o poder (BOLAND JR, 1993; BOLAND JR, 1996; JUNQUILHO, 2003; UDDIN; TSAMENYI, 2005; WORKMAN, 2010; BEUREN; ALMEIDA, 2012; MORÉN, 2013; ROBERTS, 2014; MACOHON; LAVARDA, 2015). Os recursos alocativos referem-se à capacidade transformadora que gera controle sobre objetos, bens ou fenômenos materiais. Os recursos autoritários referem-se a tipos de capacidade transformadora, gerando controle sobre pessoas ou atores (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). A distribuição desigual de recursos, dentro do sistema social, implica que alguns atores tenham maior margem de manobra para agir do que outros (MORÉN, 2013). A maioria dos sistemas sociais é caracterizada pela assimetria de recursos à disposição dos agentes (JUNQUILHO, 2003), assim a estrutura de dominação pode sempre ser alterada, modificando as formas de interação.

As normas referem-se aos conjuntos de regras, códigos e convenções que orientam a conduta humana, definindo direitos e obrigações, o que é certo ou errado, constituindo-se como ordem moral no domínio da interação (BOLAND JR, 1993; JUNQUILHO, 2003; BUSCO, 2009; MORÉN, 2013; WHITFORD; ZIRPOLI, 2014).

Observa-se que as regras facilitam e ao mesmo tempo restringem a ação social, não possuindo, portanto, caráter determinista na ação. Essas normas, no domínio da estrutura, permitem a legitimação de determinada ordem e sua sanção pelos agentes no domínio da interação (JUNQUILHO, 2003; BEUREN; ALMEIDA, 2012; MORÉN, 2013). O momento da interação é que define a ação social.

Dessa forma, as normas são responsáveis pela articulação e pela sustentação de comportamentos legitimados institucionalmente (BOLAND JR, 1993; JUNQUILHO, 2003; BEUREN; ALMEIDA, 2012; WHITFORD; ZIRPOLI, 2014), reforçando ordens normativas na vida social cotidiana.

2.2.3.3 Interação

A interação é realizada pela comunicação, pelo poder e pelas sanções (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009).

A comunicação de significado na interação pressupõe o uso de esquemas interpretativos por meio dos quais os atores interpretam o que o outro diz ou fala (PERES JR.; PEREIRA, 2014; MACOHON; LAVARDA, 2015). A utilização desses esquemas depende de ordem cognitiva, do quadro de significados, de conhecimento mútuo e de

entendimentos compartilhados que, ao mesmo tempo permite a comunicação, é modificada pela interação (BUSCO, 2009; PERES JR.; PEREIRA, 2014), uma vez que, a aplicação dos esquemas interpretativos reconstitui essa ordem.

O poder é a capacidade de fazer as coisas e de fazer a diferença no mundo, influenciar e dominar o meio em que se vive (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; LAWRENCE *et al.*, 1997; JUNQUILHO, 2003; CONRAD, 2005; BUSCO, 2009; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; BEUREN; ALMEIDA, 2012; COAD; GLYPTIS, 2014; ENGLUND; GERDIN, 2014; BADER, 2016). A capacidade transformadora refere-se à capacidade de o agente intervir em dada realidade ou em determinados cenários, alterando-os de alguma maneira (LAWRENCE *et al.*, 1997; CONRAD, 2005).

Os recursos alocativos e autoritários são os meios pelos quais o poder é exercido (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; CONRAD, 2005; UDDIN; TSAMENYI, 2005; BUSCO, 2009; COAD; GLYPTIS, 2014; BADER, 2016; HARRIS *et al.*, 2016). O poder exercido sobre os recursos alocativos refere-se à distribuição de objetos, bens e outros fenômenos materiais e é característica das instituições econômicas. O comando sobre os recursos de autoridade está associado à capacidade de organizar e de coordenar as atividades dos atores sociais e é característica das instituições políticas. Esse poder evidencia, muitas vezes, assimetrias na distribuição desses recursos, sendo eles próprios consequência da estrutura de dominação (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; JACK, 2007).

O poder operacionalizado pela mobilização de agentes não é somente limitador da ação, mas também permite abertura a quem está em posição de subordinação para influenciar a ação daquele que o subordina, isto é, os agentes subordinados podem dispor de certos recursos que lhes abrem espaço para a ação (JUNQUILHO, 2003).

O exercício do poder nunca é processo social unidirecional. Todas as relações sociais envolvem tanto a autonomia quanto a dependência. Mesmo os agentes subordinados têm alguns recursos (por exemplo, o controle sobre os meios de produção, matérias-primas, informação, contatos, posição na sociedade), que eles podem usar para influenciar as ações dos seus superiores. (Por exemplo, subordinados podem possuir informações e optar por reter estas de seus superiores) (MACINTOSH, 1995, p. 304, tradução nossa).

Assim, Estrutura e Agência se complementam mutuamente. Essa relação de poder de dupla face, em que os subordinados podem fazer e exercer o poder em interações sociais com os seus superiores, é denominada Dialética de Controle (MACINTOSH, 1995; ENGLUND; GERDIN, 2014; ASHRAF; UDDIN, 2015). Não existe condição em que uma das partes tem poder absoluto sobre a outra (UDDIN; TSAMENYI, 2005). As relações de poder devem ser analisadas independentemente da forma de dependência, há sempre alguns recursos que os subordinados podem mobilizar, de modo a influenciar o comportamento de seus superiores.

As sanções referem-se à propriedade estrutural da moralidade na forma de regras de avaliação (CONRAD, 2005). As sanções expressam assimetrias estruturais de dominação, e as relações daqueles que lhes estão sujeitos nominalmente podem ser de várias espécies diferentes de expressões dos compromissos que essas normas supostamente engendram (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). Assim, a sanção conecta ao nível da interação com a legitimação ao nível da Estrutura.

As sanções ainda estão relacionadas à necessidade de segurança ontológica, inerente ao ser humano (WHITTINGTON, 1992), que leva atores a romper com padrões rotineiros de comportamento que involuntariamente reproduzem as estruturas de seu mundo. A continuidade da autoidentidade do indivíduo é salvaguardada por sua sensação de segurança ontológica, estabelecida no início da vida como parte de mecanismos para controlar a ansiedade (GIDDENS, 1984). A segurança do ator é mantida por meio da previsibilidade das práticas discursivas de rotina, tais como comportamentos que sustentam a confiança mútua (COOPEY; KEEGAN; EMLER, 1998). Mesmo enquanto age como agente de transformação, comporta-se de forma individual que sustenta a continuidade da personalidade e se move nas atividades diárias, reproduzindo as estruturas a que está sujeito (GIDDENS, 1984; COOPEY; KEEGAN, EMLER, 1998). Assim, os indivíduos transformam as estruturas, reposicionando-se discursivamente em tentativas de fazer sentido de alguma perturbação para as rotinas diárias, ou de forma espontânea.

Giddens (2009) aponta quatro pressupostos que devem ser observados por pesquisadores sociais: (i) a realidade social como construção intersubjetiva; (ii) o princípio da dualidade da estrutura; (iii) a dupla hermenêutica na pesquisa social; e, (iv) o posicionamento estrutural como elemento relevante na análise da agência (ROSSONI; GUARRIDO FILHO; CORAIOLA, 2013).

Aceitar incondicionalmente a realidade como construção intersubjetiva dos atores, significa considerar que aquilo que existe como realidade somente existe na medida em que é reconhecido intersubjetivamente como tal pelos indivíduos, quanto como o fundamento do “conhecimento mútuo” reflexivamente empregado por membros da sociedade para a manutenção de encontros e desenvolvimento da conduta social, construção a partir da qual os atores compreendem, participam e tornam significativa sua existência no mundo a estrutura é virtual e (re)constituída pelos atores em momentos de interação. qualquer forma de totalidade social é sempre uma interpretação os indivíduos, em momentos de interação, reproduzem as práticas com base em referenciais estruturais compartilhados coletivamente em contextos espaciotemporalmente delimitados, o que aufere certo grau de homogeneidade e regularidade à ação humana (ROSSONI; GUARRIDO FILHO; CORAIOLA, 2013).

Quanto ao pressuposto da dualidade da estrutura, Giddens (1989) defende que toda a dinâmica deste processo está calcada no reconhecimento da agência como elemento fundamental do processo de construção social. Ainda que a estrutura seja condutora das formas de interação e disponibilize cognitivamente os mecanismos de reprodução social, ela só existe, e somente pode existir, na medida em que ela é “agenciada” pelos atores que reproduzem aquelas condições (ROSSONI; GUARRIDO FILHO; CORAIOLA, 2013). Como as estruturas são virtuais, e se projetam nos momentos de interação, o que dá espaço tanto para a transformação, quanto para a construção de novos elementos institucionais.

O terceiro pressuposto da dupla hermenêutica admite que natureza da pesquisa social é uma construção humana, e o mundo é pré-interpretado. Assim, a responsabilidade do pesquisador é reinterpretar essa construção a partir de seu próprio quadro teórico. As explicações científicas e os esquemas teóricos produzidos por estes pesquisadores não ficam restritos às fronteiras da academia, mas são apropriados e empregados recursivamente pelos atores sociais como forma de tornar significativa sua experiência no mundo. A teorização é sempre uma interpretação de segunda ordem, a orientação da ação individual, e, portanto, a possibilidade de explicação causal da ação, é também produto da teorização científica (ROSSONI; GUARRIDO FILHO; CORAIOLA, 2013). Além de que, o objeto estudado altera-se por obra do pesquisador que o estuda. “Toda pesquisa social pressupõe um momento hermenêutico” (GIDDENS, 2009, p. 386), ou seja, a pesquisa social demanda alinhamento prévio do arranjo de significados do

pesquisador em relação às interpretações mantidas pelos membros de determinada comunidade cultural de interesse; e, qualquer teoria social é também uma forma de crítica social, está assentado na capacidade reflexiva do pesquisador com relação à sua posição no mundo e visão da realidade (ROSSONI; GUARRIDO FILHO; CORAIOLA, 2013).

O quarto pressuposto remete à aceitação da noção de posição social definida a partir da prática social dos atores, configurando-se em posicionamento estrutural. De acordo com Giddens (2009, p. 67), “uma posição social envolve a especificação de uma ‘identidade’ definida numa rede de relações sociais, sendo essa identidade, porém, uma ‘categoria’ à qual certa gama de sanções normativas é concernente”. E esse posicionamento deve ser estabelecido na pesquisa social.

2.2.3.4 Abordagens de Análise admitidas pela Teoria da Estruturação

No âmbito da Teoria da Estruturação, duas abordagens de análise são admitidas: a análise institucional e a análise da conduta estratégica (GIDDENS, 2009). Na Análise Institucional, o foco do estudo deve ser centrado nas estruturas que são formadas pelas regras e recursos (STONES, 1991; JUNQUILHO, 2003; CONRAD, 2014; PERES JR.; PEREIRA, 2014; ROBERTS, 2014; COAD; JACK; KHOLEIF, 2015; FEENEY; PIERCE, 2016; HARRIS *et al.*, 2016). Nessa abordagem, é colocada em suspensão a habilidade e a consciência dos atores. Assim, entende-se que as instituições são como regras cronicamente reproduzidas e recursos externamente alocados, nas quais existem interdependências, direitos e obrigações sociais e assimetrias de poder (STONES, 1991; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; EDWARDS, 2000; CONRAD, 2014). Essa abordagem é útil para compreender o ambiente estratégico que enfrenta o agente e os fatores que habilitam e limitam as possibilidades de ação.

Já a abordagem de Análise da Conduta Estratégica deve ser adotada por estudos centrados na agência humana e nas ações dos atores sociais (STONES, 1991; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; JUNQUILHO, 2003; BEUREN; ALMEIDA, 2012; CONRAD, 2014; PERES JR.; PEREIRA, 2014; ROBERTS, 2014; FEENEY; PIERCE, 2016; HARRIS *et al.*, 2016) e nos estudos que busquem a análise em torno da conduta do agente, seu monitoramento reflexivo, seus motivos e suas preferências (STONES, 1991; SCAPENS; MACINTOSH, 1996; EDWARDS, 2000; CONRAD, 2014). Essa abordagem deve ser adotada quando o estudo se propõe a compreender os motivos de determinada ação e verificar a cognoscibilidade e as habilidades de determinados atores.

Cabe lembrar que ambas as abordagens são complementares em função do princípio da Dualidade da Estrutura (BEUREN; ALMEIDA, 2012; JUNQUILHO, 2003). Assim, não se pode analisar apenas uma das partes, pois a ação do agente e a estrutura são interdependentes, uma não existe sem a outra.

A estrutura social é pré-existente e se materializa na ação de seleção de métricas. É o entendimento da ação intencional que manifestará (segundo a análise da conduta estratégica) o potencial de aprendizagem, que é latente e inerente à ação e as consequências premeditadas e impremeditadas. Não é o entendimento funcional da ação e as justificativas funcionais apresentadas pelos agentes que explicarão a geração (ou não) de aprendizagem.

2.2.4 Estudos Anteriores de Avaliação de Desempenho, Teoria da Estruturação e Aprendizagem

Na realização da revisão da literatura, identificaram-se alguns trabalhos anteriores que utilizaram a Teoria da Estruturação para analisar aspectos da Avaliação de Desempenho (AD), conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Estudos anteriores sobre Avaliação de Desempenho à luz da Teoria da Estruturação

Autores	Objetivo	Método	Qual AD?	Participação
Ahrens; Chapman (2002)	Verificar a utilização e utilidade percebida das informações e relatórios contábeis e indicadores para gestão em uma rede de restaurantes	Entrevistas com gestores de vários níveis hierárquicos e observações <i>in loco</i>	Baseada na Contabilidade tradicional, custos, orçamento, rentabilidade. Utilização das informações e indicadores contábeis	Não participam

... continua

Chung; Parker (2008)	Desenvolver modelo para apoiar a gestão ambiental de hotéis e melhorar a eficiência na utilização de recursos	Proposição de um modelo teórico baseado na literatura	Orçamento anual, e indicadores de desempenho operacional, ambientais e financeiros.	Não participam
Conrad (2005)	Análise do contexto pré e pós-privatização na indústria de gás, e implicações para a geração de informações contábeis para a prestação de contas	Estudo de caso com entrevistas com os envolvidos, pesquisa documental, revisão de relatórios demonstrações financeiras e cobertura da imprensa	Baseada na Contabilidade Gerencial, relatórios para prestação de contas	Não participam
Conrad; Uslu (2011)	Análise do cenário e mudança do papel da informação contábil no Serviço de Saúde (NHS), e a instituição de novas abordagens para a medição e gestão de desempenho com a remuneração por resultados	Avaliação comparativa de desempenho em hospitais por meio do índice de custo; estudo longitudinal de acompanhamento e entrevistas	Baseada no Índice de Referência do Custo Nacional (NRCI)	Não participam

... continua

Morén (2013)	Discussão do caráter social do trabalho gerencial, ilustrando o processo de AD de uma empresa. Opiniões de Gestores	Entrevistas com gestores de nível operacional ligados à AD de funcionários	Metas de desempenho individual dos funcionários	Não participam
Sauerbronn <i>et al.</i> (2016)	Propôs um modelo de estudo das práticas sociais relacionadas à efetiva utilização do BSC do poder judiciário brasileiro.	Ensaio teórico e análise do documento que instituiu o <i>BSC</i> e o resultado da consultoria como um modelo universal	Estratégia monitorada pelo conjunto de metas definidas no <i>Balanced Scorecard</i> desenvolvido pela consultoria contratada	Não participam
Uddin; Tsamenyi (2005)	Analisar as alterações ao controle orçamental e monitoramento de desempenho de uma empresa estatal (GFDC)	Estudo de caso longitudinal com entrevistas, discussões informais, análise de documentos relevantes e análise dos relatórios	Orçamento e informações e relatórios contábeis para a prestação de contas. Indicadores de Avaliação de Desempenho definidos pelo Banco Mundial	Não participam
Wanderley; Cullen (2012)	Análise da dinâmica de mudanças e políticas sociais no sistema orçamentário, contábil e de mensuração de desempenho	Estudo de caso com análise de sistemas e entrevistas com os envolvidos no processo de privatização.	Sistema orçamentário, sistema de mensuração (baseado em indicadores externos) e informações contábeis.	Não participam

Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo de Ahrens e Chapman (2002) foi o primeiro a associar a Teoria da Estruturação com elementos da Avaliação de Desempenho.

Ele parte de um modelo de Avaliação de Desempenho baseado em métricas financeiras, selecionadas/elaboradas pelo setor de Contabilidade que era utilizado para pagamento de bônus aos gestores numa cadeia de restaurantes. No estudo de caso, realizaram entrevistas com os gestores dos restaurantes para saber se eles utilizavam as métricas levantadas pelo sistema de mensuração do desempenho contábil na gestão local. Constataram que os gestores contestavam as métricas estabelecidas e levantavam suspeitas sobre a transparência dos dados apresentados, que eram usados para punição, já que prejudicavam o bônus recebido. Assim, apontavam que outros parâmetros deveriam ser considerados para avaliar o desempenho e para apoiar a gestão local. A pesquisa de Ahrens e Chapman (2002) mostrou que a Avaliação de Desempenho Financeiro era realizada para controle e não possibilitava o aperfeiçoamento do desempenho. Os gestores envolvidos não participavam da seleção de métricas, nem eram ouvidos sobre quais aspectos operacionais poderiam ser incorporados para melhorar a utilidade do modelo de Avaliação de Desempenho.

Conrad (2005) preocupou-se em analisar, com base na Teoria da Estruturação, as alterações promovidas nos sistemas de mensuração de desempenho contábil e de prestação de contas em uma indústria de gás que foi privatizada, impulsionadas pela regulação governamental na atividade. Capturou as alterações sob a percepção dos envolvidos e concluiu que, ao longo do período, anterior e posterior à privatização e regulação, os sistemas contábeis continuaram sendo a base do sistema de avaliação de desempenho. Com a alteração na estrutura de propriedade, a Contabilidade foi se ajustando às novas exigências de informações dos interessados e reguladores. Segundo considerações no estudo, deu conta de acompanhar a mudança organizacional. O estudo também foca a Avaliação de Desempenho Financeira para controle, interessada em gerar informações para usuários externos. As métricas de desempenho utilizadas por esses sistemas são as selecionadas pelos órgãos reguladores que acabam ditando o que a contabilidade deve apurar, não proporcionam condições para a melhoria do desempenho, nem conduzem à aprendizagem.

Chung e Parker (2008) desenvolveram um modelo para Avaliação de Desempenho Ambiental de uma rede hoteleira, utilizando os fundamentos da Teoria da Estruturação. Identificaram que, para avaliar o desempenho, era necessário definir os valores e a filosofia ambiental e, com base nesses valores, realizar o planejamento estratégico e, segundo esse planejamento, desenvolver métricas para monitorar o desempenho ambiental e financeiro. Construíram um

modelo da literatura que não chegaram a identificar métricas, apenas apresenta a sequência que deve ser perseguida para o desenvolvimento do sistema. A crítica a sistemas implantados, sem ligação com a estratégia, enfatiza a importância atribuída ao planejamento estratégico para posterior definição de indicadores-chave de desempenho (métricas). Embora não seja defendido pelos autores, isso sugere que deve haver participação dos envolvidos nesse processo. Os autores enfatizam que esse alinhamento é direcionado ao monitoramento do desempenho, não se preocupando em aperfeiçoá-lo. Ainda, defendem apenas o aspecto da gestão do desempenho ambiental da organização, quando poderia ser estendida a avaliação de desempenho de toda a organização.

Conrad e Uslu (2011) desenvolveram a análise do cenário e as mudanças do papel da informação contábil no serviço de saúde. Valeram-se da Teoria da Estruturação para compreensão do contexto de mudanças e para destacar contradições emergentes que resultaram em novas abordagens para a gestão do desempenho, como novas concepções da atividade organizacional, introduzindo as premissas de custo e resultado. A remuneração vinculada aos resultados impulsionou a instituição para novas abordagens de medição e a gestão de desempenho, inicialmente baseado apenas no sistema de custeio. O estudo demonstra a interligação de estruturas de significação, legitimação e dominação, e como os atores recorrem às estruturas, para reforçar o status quo e/ou para fazer a mudança. Também concluíram que, para a melhoria do sistema contábil de desempenho, deveria haver o envolvimento e a cooperação entre os contadores e aqueles impactados pelo resultado do desempenho, o que contribuiria para melhorar confiabilidade dos índices financeiros apresentados. Esse estudo, ainda, enfatizou a Avaliação de Desempenho contábil como forma de controle do desempenho dos avaliados que, sendo utilizada para remuneração, acabou se tornando um sistema punitivo, não contribuindo para a geração de aprendizagem e a melhoria do desempenho organizacional.

Morén (2013) estudou a Avaliação de Desempenho do empregado pela chefia. A análise foi baseada na Teoria da Estruturação. Os achados ajudam a compreender o caráter negocial da Avaliação de Desempenho e a complexidade do trabalho gerencial. A negociação entre o gestor e os subordinados é o que conduz ao atingimento do desempenho esperado. O autor descobriu que os gestores são atores que não possuem alto grau de autoridade e controle, portanto são constantemente forçados a adaptar suas ações em relação às exigências

de outros atores. Os gestores agem intencionalmente para alcançar certos resultados quando negociar a realização e os resultados da Avaliação de Desempenho. Concluiu que é necessário focar o papel do gestor como ator social, com função altamente dependente do contexto, que pode direcionar a Avaliação de Desempenho que deve ser vista como prática social. Embora não fale sobre aprendizagem e sobre métricas utilizadas, a pesquisa de Morén (2013) enfatizou que a Avaliação de Desempenho é uma prática social que deve ter o engajamento de todos para alcançar os objetivos perseguidos.

Depreendem-se da análise do Quadro 7 que a maioria abordou as três dimensões da Teoria da Estruturação. Além disso, a maioria adotou o estudo de caso como estratégia de pesquisa, com coleta de dados por meio de entrevistas e de abordagem qualitativa.

A concepção de Avaliação de Desempenho dos artigos analisados está relacionada a sistema orçamentário, sistemas de contabilidade financeira e gerencial e sistemas de mensuração de desempenho. Mesmo que estas sejam preocupações dos artigos, mensurar o desempenho, os indicadores são estabelecidos externamente, sem a participação dos gestores envolvidos e sem observar as necessidades informacionais destes para a gestão. Embora a informação sobre essas métricas (indicadores) seja frequentemente mensurada e relatada, elas têm pouca utilidade para os gestores, pois não refletem aspectos considerados por eles como importantes ou não estão alinhados aos objetivos perseguidos pela gestão.

A aprendizagem na Avaliação de Desempenho é concebida quando há a participação efetiva dos envolvidos no processo, se os gestores refletirem sobre o funcionamento do processo, as formas de observar e mensurar, estabelecer metas e vislumbrar as consequências para as ações que serão tomadas na gestão. Em nenhum dos trabalhos houve a participação efetiva dos envolvidos no processo, tanto na concepção dos sistemas, quanto na seleção de métricas para avaliar se os objetivos e metas foram atingidos. A participação dos gestores se deu basicamente na utilização das informações para a gestão.

2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO

A Teoria da Estruturação foi proposta por Anthony Giddens, em 1984, para análise da interação social entre agente e estrutura. As relações produzidas entre atores, ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares, constituem os sistemas sociais. Essa teoria preconiza que os sistemas sociais são constituídos pelas atividades dos

agentes humanos, habilitados e constringidos pelas propriedades estruturais dos sistemas (GIDDENS, 1984; ROBERTS, SCAPENS, 1985). A Teoria da Estruturação é constituída pelos pilares da dualidade de estrutura, da cognoscibilidade dos atores e da noção dos acontecimentos no tempo e no espaço.

A dualidade de estrutura enfatiza a relação entre os atores e a estrutura. A agência se dá pela interação quanto à comunicação, poder e sanções, por meio das modalidades de esquemas interpretativos, facilidades (recursos) e normas à disposição e se manifestam nas dimensões de significação, dominação e legitimação da estrutura (GIDDENS, 1978, 1984, 2009). Essa interação atua na constituição e reconstituição das práticas sociais.

Algumas pesquisas propuseram alterações na ideia de constituição da dualidade de estrutura (STONES, 2005) e sua utilização na Contabilidade Gerencial, como as pesquisas de Jack e Kholeif (2007); Jack e Kholeif (2008); Coad e Herbert (2009); Coad, Jack e Kholeif (2015); e Coad, Jack e Kholeif (2016). Os argumentos para as alterações reforçam a ideia de existência de dualismo entre agência e estrutura, em vez de complementariedade defendida por Giddens (ENGLUND; GERDIN, 2008; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011; KILFOYLE; RICHARDSON, 2011; ENGLUND; GERDIN, 2014; ENGLUND; GERDIN, 2016). Nesta tese, optou-se pela adoção da dimensão da dualidade de estrutura, como defendida por Giddens (1984), pelo fato de fornecer um quadro teórico que apoia a exploração e a interpretação de fenômenos sociais e a interação recíproca de atores humanos e das estruturas organizacionais (ENGLUND; GERDIN, 2008; ENGLUND; GERDIN, 2014; ENGLUND; GERDIN, 2016; DUTTA; MALHOTRA; ZHU, 2016). A análise, nesta tese, concentra-se na relação complementar existente entre a agência e a estrutura, formadoras da dualidade a ser observada, e não dualismo pelo qual se deve posicionar o estudo em apenas um dos aspectos envolvidos.

Por sua vez, a cognoscibilidade dos atores remete à ideia de que os atores são informados e refletem sobre as consequências de suas ações para si e para a estrutura e interação. Esse conhecimento, embora limitado, é incorporado nas ações e interações organizacionais, transformando os comportamentos padronizados e institucionalizados (GIDDENS, 1984; 2009). Essa premissa será incorporada, nesta tese, pois está estritamente relacionada com a seleção de métricas, que é realizada pelo gestor, o qual, ao refletir sobre suas experiências e consequências, incorpora seu conhecimento na seleção de métricas para avaliar o desempenho.

A noção dos acontecimentos no tempo e no espaço busca entender como as pessoas agem, conceituam e se organizam no tempo e no espaço quando em interação. O agir das pessoas é afetado com o passar do tempo e com as alterações espaciais ocorridas na estrutura (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). Esse elemento integra o posicionamento adotado, tendo em vista que a seleção de métricas para a Avaliação de Desempenho é válida para determinado momento do contexto considerado, devendo ser repensada periodicamente ao longo do tempo, ou a cada alteração de cenário/estrutura (YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004). Essa revisão e o conhecimento gerado pelos atores envolvem a interação de cognição, poder, recursos econômicos e normas disponíveis (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003), o que contribui para a geração de aprendizagem na Avaliação de Desempenho.

Esta pesquisa alinha-se à análise da conduta estratégica (GIDDENS, 1984; ROBERTS, SCAPENS, 1985; STONES, 1991; SCAPENS; MACINTOSH, 1996). Isso decorre da pretensão de analisar a conduta do gestor na seleção de métricas, e como esta é impactada e condicionada pela estrutura da organização.

A Avaliação de Desempenho, que tem como um dos seus elementos a seleção de métricas, é o sistema integrado que compreende as atividades de mensuração e gestão de desempenho (NEELY, 2005; BITITCI *et al.*, 2012; MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014). Esse sistema compreende o sistema avaliativo que culmina no processo de concepção e seleção de métricas (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). A seleção de métricas, na Avaliação de Desempenho, deve ser uma atividade desenvolvida tomando por base o conhecimento e o monitoramento reflexivo do gestor, segundo suas experiências, motivações e racionalização dos acontecimentos anteriores, visando ao ajustamento das métricas à estratégia e à adequação aos propósitos organizacionais (MICHELI; MARI, 2014). Assim, assegura-se a legitimação da Avaliação de Desempenho e da geração de aprendizagem.

A geração de aprendizagem, na Avaliação de Desempenho, é materializada na reflexão sobre quais objetivos devem ser perseguidos pela organização, que estes estejam alinhados à estratégia, além da identificação e seleção de métricas que representem esses objetivos (NEELY, 1999; BOURNE *et al.*, 2000; OTLEY, 2001; OTLEY, 2003; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BITITCI *et al.*, 2012; MICHELI; MARI, 2014). Somada a isso, a aprendizagem se desenvolve na verificação posterior das métricas (e metas estabelecidas), na observação

da reação no comportamento das pessoas envolvidas (dialética de controle) e na negociação desenvolvida no processo avaliativo.

A estrutura social é pré-existente e se materializa na ação de seleção de métricas. É o entendimento da ação intencional que manifestará (segundo a análise da conduta estratégica) o potencial de aprendizagem, que é latente e inerente à ação e as consequências premeditadas e impremeditadas. Não é o entendimento funcional da ação e as justificativas funcionais apresentadas pelos agentes que explicarão a geração (ou não) de aprendizagem.

Esse posicionamento tem como pressuposto que a Teoria da Estruturação, de Giddens (1984), contribui para explicar a geração de aprendizado na seleção de métricas da Avaliação de Desempenho (NEELY, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009; BRUDAN, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNIK *et al.*, 2014; BITITCI *et al.*, 2015; CANONICO *et al.*, 2015). Presume-se que, da análise da interação entre agente e a estrutura e do aprendizado gerado dessa interação, possam se identificar as facilidades e os condicionamentos da produção e reprodução das práticas dos gestores, das métricas utilizadas e da avaliação de desempenho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção destina-se à apresentação da metodologia da pesquisa. São apresentados o paradigma, o delineamento metodológico, as proposições, o construto e instrumento da pesquisa, os procedimentos para coleta e análise dos dados, o desenho e as limitações da pesquisa.

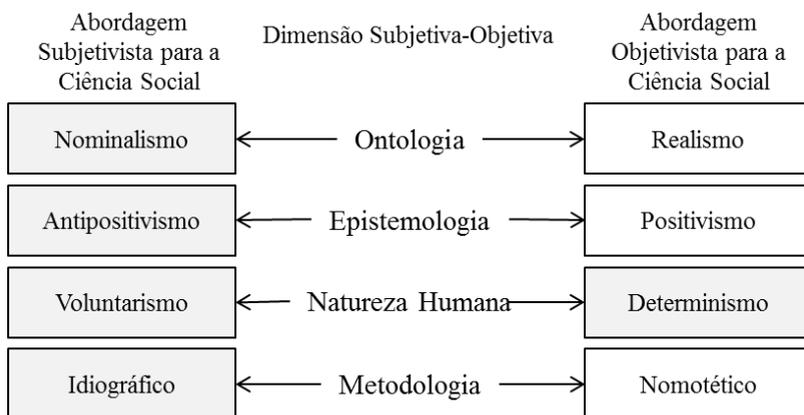
3.1 PARADIGMAS DA PESQUISA

Alvesson e Skoldberg (2004, p.4) apontam que a

Ontologia e epistemologia que são os determinantes da boa ciência social. Estes aspectos são melhor tratados na pesquisa qualitativa, que permite a ambiguidade em relação às possibilidades interpretativas e se torne visível a construção do pesquisador sobre o que é explorado (tradução nossa)

Para Burrell e Morgan (1979), é conveniente conceituar a Ciência Social em termos de quatro conjuntos de pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia a ser utilizada. Esses pressupostos estão ligados, implícita ou explicitamente, à natureza do mundo social e à maneira como ele pode ser investigado. A Figura 14 apresenta o esquema de análise proposto nesta pesquisa.

Figura 14 - Esquema para análise sobre a natureza da Ciência Social



Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 3).

A questão ontológica relaciona-se à natureza da realidade e suas características (CRESWELL, 2014). Os pressupostos ontológicos dizem

respeito à verdadeira essência do fenômeno sob investigação (BURREL; MORGAN, 1979). Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 34) postulam que “a realidade é definida por meio das interpretações que os participantes da pesquisa fazem a respeito de suas próprias realidades”. Desse modo, há convergência de várias realidades, dos participantes, do pesquisador e a produzida mediante a interação de todos os atores.

A pesquisa qualitativa adota a ideia de múltiplas realidades a serem reportadas (CRESWELL, 2014, p. 33), usando “as palavras reais de diferentes indivíduos e apresentando diferentes perspectivas”. Nesta pesquisa, a realidade é entendida como produto da consciência humana, da cognição do indivíduo. O mundo externo é construído por nomes, conceitos e títulos que são usados para estruturar a realidade (nominalismo). A Teoria da Estruturação aceita a realidade como construção intersubjetiva dos atores, e a realidade só existe se for reconhecida como tal pelos atores (ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013). Assim, a realidade é a interpretação dos acontecimentos pelos olhos do sujeito observador.

Os pressupostos epistemológicos referem-se à base do conhecimento de como alguém pode começar a entender o mundo e transmitir esse conhecimento para seus semelhantes em forma de comunicação (BURREL; MORGAN, 1979). A natureza do conhecimento é algo maleável, subjetivo, baseado na experiência pessoal, que deve ser experimentado pessoalmente. Em um estudo qualitativo, os pesquisadores tentam chegar o mais próximo possível dos participantes estudados. Assim, as evidências subjetivas são acumuladas com base na visão dos indivíduos. O saber é conhecido pelas experiências subjetivas das pessoas (CRESWELL, 2014) e se transforma em uma série de representações na forma de observações, anotações, gravações e documentos. O pesquisador é introduzido nas experiências dos participantes e constrói o conhecimento, sempre consciente de que é parte do fenômeno estudado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; CRESWELL, 2014). Esta tese utilizará a Teoria da Estruturação, que assume que o conhecimento mútuo, reflexivamente empregado por membros da sociedade, garante a manutenção de encontros e o desenvolvimento da conduta social (ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013). Na visão adotada, o mundo é relativista e só pode ser entendido do ponto de vista do observador, ocupando-se do quadro de referência do participante da ação (antipositivismo).

Quanto aos pressupostos de natureza humana, esses estão relacionados com os seres humanos e seu ambiente. A vida humana é

essencialmente o sujeito e o objeto da investigação. Ao mesmo tempo em que é condicionado pelo ambiente, o homem é criativo e tem livre-arbítrio para agir e criar o seu ambiente (BURREL; MORGAN, 1979). Esta pesquisa adota o ponto de vista intermediário (determinista-voluntarista) que permite a influência de fatores situacionais ou voluntários na constatação de atividades dos seres humanos. Aqui se fundamenta a conduta estratégica que se pretende investigar nesta tese. A estrutura social é virtual e constituída por traços da memória ou estoques de conhecimento, que os atores sociais utilizam na constituição da interação, reproduzindo essa estrutura (GIDDENS, 2009). Logo, não há como se estudar a natureza humana sem considerar o contexto (estrutura) na qual ela está inserida.

Os pressupostos metodológicos estão relacionados à forma de conduzir a investigação e a obtenção de conhecimento do mundo social (BURREL; MORGAN, 1979). Esta pesquisa possui visão alternativa da realidade, enfatizando a importância da experiência subjetiva dos indivíduos na criação do mundo social (CRESWELL, 2014). Assim, o interesse principal é relacionado com a maneira como o indivíduo modifica e interpreta o ambiente no qual ele se insere. A abordagem idiográfica enfatiza a análise das constatações subjetivistas que uma pessoa gera ao penetrar em situações e ao se envolver no fluxo da vida diária. Isso está relacionado a esta pesquisa, pois se acredita que os Sistemas de Avaliação de Desempenho construídos e as métricas construídas partem da forma que o gestor (indivíduo) pensa o desempenho e objetiva vê-lo representado.

Os pressupostos sobre a natureza da ciência estão contidos numa dimensão subjetiva-objetiva, e os pressupostos sobre a natureza da sociedade em uma dimensão regulação-mudança radical (BURREL; MORGAN, 1979), conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 - Quatro paradigmas para análise da Teoria Social

Sociologia da Mudança Radical		
Subjetivo	<p>Humanista Radical busca mudanças radicais, emancipação, e potencialidade, e salienta o papel que diferentes forças sociais e organizacionais desempenham na compreensão da mudança. Concentra-se em todas as formas de barreiras à emancipação: em particular, a ideologia (comunicação distorcida), compulsões de potência e psicológicas e constrangimentos sociais.</p>	<p>Paradigma Estruturalista Radical tem uma visão da sociedade e organizações que enfatiza a necessidade de derrubar ou transcender as limitações colocadas sobre os arranjos sociais e organizacionais existentes. Ele se concentra principalmente sobre a estrutura e análise das relações de poder econômico.</p>
	Sociologia da Regulação	
	Objetivo	
	<p>Paradigma Interpretativista procura explicação dentro da esfera da consciência individual e subjetividade, e dentro do quadro de referência da perspectiva: papéis e instituições sociais existem como uma expressão dos significados que os homens atribuem ao seu mundo.</p>	<p>Paradigma Funcionalista está preocupado com explicações sobre o status quo, a ordem social, a integração social, o consenso, precisa satisfação e escolha racional. Procura explicar como o indivíduo e elementos de um sistema social interagem entre si para formar um todo integrado.</p>

Fonte: Adaptada de Burrell e Morgan (1979, p. 22).

Com base nos fundamentos de Burrell e Morgan (1979), ilustrados na Figura 15, esta tese posiciona-se no pressuposto do subjetivismo, com abordagem no paradigma interpretativo, que é informado pelo interesse em entender o mundo como ele é, e a natureza fundamental do mundo social no âmbito da experiência subjetiva (BURRELL; MORGAN, 1979). Busca explicações dentro da consciência individual e da subjetividade, dentro do quadro de referência do participante, em oposição ao do observador da ação. Por meio dele, vê-se o mundo social como processo social emergente que foi criado pelos indivíduos envolvidos. Entende-se que a realidade social não tem existência fora da consciência de qualquer indivíduo em particular. A ideia da realidade é a construção humana; o mundo em que vive reflete esses conceitos e, conseqüentemente, se eles forem diferentes ou mudarem, o mundo também se torna diferente (GIBBS, 2011).

Esta tese está interessada em entender a essência do mundo do cotidiano. Relativiza o resultado, trabalha com sinalizações em vez da verdade absoluta. Em termos do esquema analítico dos autores, está envolvida com assuntos relacionados com a natureza do *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração e coesão e da solidariedade e atualização (BURRELL; MORGAN, 1979).

Ao adotar o conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível, tenta encontrar sentido para os fenômenos em função dos significados que as pessoas dão a eles (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assume-se que a realidade é construção humana, e o mundo em que se vive reflete esses conceitos e, conseqüentemente, se

estes forem diferentes ou mudarem, o mundo também fica diferente (GIBBS, 2011). É nominalista, antipositivista, voluntarista-determinista e ideográfico (BURREL; MORGAN, 1979). O paradigma interpretativo não gerou muitas teorias organizacionais. As premissas do paradigma questionam se as organizações existem senão no sentido conceitual e, como tal, desafia a validade dos pressupostos ontológicos subjacentes às abordagens funcionalistas da Sociologia, em geral, e ao estudo das organizações, em particular (BURREL; MORGAN, 1979).

O construtivismo é a versão de idealismo que enfatiza que o mundo vivenciado surge de realidades múltiplas e socialmente construídas. Essas construções são criadas porque os indivíduos querem entender suas experiências (GIBBS, 2011). Assim, a análise construtivista tenta refletir sobre as construções o mais fielmente possível, sem qualquer referência à realidade subjacente ou compartilhada. Algumas afirmações podem parecer ser descrições objetivas da realidade, mas inevitavelmente refletem visões preconcebidas e preconceitos gerados com base na perspectiva dos pesquisadores ou dos entrevistados.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é apresentado quanto à natureza do objetivo, a lógica da pesquisa, o processo da pesquisa (coleta de dados e abordagem do problema) e procedimentos técnicos (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa é exploratória, visto que ela é particularmente útil quando os investigadores não têm ideia clara dos problemas que irão encontrar durante o estudo. Entretanto, durante a pesquisa, são desenvolvidos conceitos mais claros, são estabelecidas prioridades, desenvolvem-se definições operacionais e há aperfeiçoamentos no projeto de pesquisa final (COOPER; SCHINDLER, 2013). Somado a isso, em uma pesquisa exploratória, há a necessidade de interação entre o pesquisador e os agentes investigados. Esta pesquisa pretende explorar e compreender o processo de seleção de métricas pelos gestores e a necessidade de constante interação e *feedback* (COLLINS; HUSSEY, 2005) que promovem aprendizagem. Nesse sentido, contribui para explicar o funcionamento da interação entre gestores e contexto para a geração de aprendizagem na Avaliação de Desempenho, tomando por base os pressupostos da Teoria da Estruturação.

A pesquisa apoia-se na lógica da pesquisa indutiva (método indutivo), que deve ser empregada quando o pesquisador não tem resposta para determinada questão e decide buscá-la (IUDÍCIBUS, 2004), ou deseja explorar, descrever e gerar perspectivas teóricas. Após a coleta, o exame das observações e sua interpretação, o raciocínio indutivo segue os meandros dos dados e da realidade, chegando ao *corpus* teórico da pesquisa (CASTRO, 2006; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A lógica indutiva produz e justifica a explicação geral com base no acúmulo de grandes quantidades de circunstâncias específicas, mas semelhantes (GIBBS, 2011). Assim, a pesquisa indutiva passa do particular ao geral, segue o conjunto de observações específicas à descoberta de padrão que representa algum grau de ordem entre todos os eventos dados, mas sua descoberta não diz necessariamente por que o padrão existe (MARCONI; LAKATOS, 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Busca explicar o porquê dos fenômenos.

Entende-se que esta pesquisa segue a lógica indutiva, pois procura compreender os significados e a motivação dos gestores quanto à seleção de métricas para avaliar o desempenho organizacional, e busca-se, com a pesquisa, entender como se dá a geração de aprendizagem nos gestores.

O processo da pesquisa envolve a abordagem do problema e a coleta de dados (COLLINS; HUSSEY, 2005). Quanto à abordagem do problema, esta se dará de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o pesquisador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Envolve uma abordagem naturalista, interpretativista, o que significa que, seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 376) afirmam que a pesquisa qualitativa é “selecionada quando se busca compreender a perspectiva dos participantes sobre os fenômenos que os rodeiam, aprofundar em suas experiências pontos de vista, opiniões e significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade”. Alvesson e Skoldberg (2004, p. 4) apontam que uma “pesquisa qualitativa começa a partir da perspectiva e ações dos sujeitos estudados” Assim, esta pesquisa objetiva analisar o fenômeno segundo as percepções de gestores diretamente envolvidos no processo de construção do modelo de avaliação de desempenho e seleção de

métricas, bem como, os que foram avaliados por essas métricas resultantes das decisões tomadas pelos gestores.

Para Gibbs (2011, p. 23), a pesquisa qualitativa é uma “questão de interpretação daquilo que os participantes dizem ou fazem”. Com base nas entrevistas, busca-se ver a seleção de métricas pelos olhos dos entrevistados, que estão envolvidos na observação de eventos, desenvolvimento de ações, normas e valores, entre outros. Esta pesquisa tenta conhecer a perspectiva das pessoas estudadas. Entende que a realidade objetiva não pode ser captada, mas pode-se conhecer algo por meio de suas representações (DENZIN; LINCOLN, 2006), pois as análises realizadas são interpretações, construções do mundo identificadas com a resposta obtida.

Além de explorar os fenômenos em profundidade, a pesquisa qualitativa é conduzida em ambientes naturais, os significados são extraídos dos dados sem medição numérica e não se fundamentam na estatística (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Esta pesquisa pretende explorar com profundidade a conduta dos gestores na seleção de métricas, e essa análise pretende fazer uso do estudo de caso único para explorar em detalhes os aspectos da percepção dos envolvidos no processo.

Quanto aos dados, serão coletados dados primários e secundários. Os dados primários envolvem entrevistas. As entrevistas buscam obter a perspectiva e o ponto de vista dos participantes (emoções, prioridades, experiências, significados e outros aspectos subjetivos), bem como as interações entre indivíduos, grupos e coletividades nas vivências dos participantes, como são sentidas e experimentadas (CASTRO, 2006; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; YIN, 2015).

Uma entrevista é uma situação social criada pelo pesquisador, “para que o entrevistado fale abertamente, autêntica ou verdadeiramente” (ALVESSON, 2003, p.18). Nesta interação os participantes fazem esforços para produzir uma ordem particular, aproveitando o conhecimento cultural para estruturar a situação e minimizar constrangimentos e frustrações, sentimentos de relações assimétricas de *status* e poder (ALVESSON, 2003).

Nesta pesquisa adotar-se-á a entrevista narrativa e semiestruturada. A entrevista narrativa tem em vista uma situação que encoraje e estimule um entrevistado (informante) a contar a história sobre algum acontecimento importante do contexto social. Busca dar sentido aos acontecimentos, e compreender o que está acontecendo. Em segundo lugar, o enredo fornece critérios para a seleção dos acontecimentos que devem ser incluídos na narrativa (BAUER;

GASKELL, 2008). Nas entrevistas inicialmente será solicitado aos participantes que contem a história sobre a concepção do modelo avaliativo desenvolvido.

Na sequência, far-se-á uso de um roteiro para entrevista semiestruturada. Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica “questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”. Pretende-se evitar que os entrevistados fujam do tema principal da pesquisa (CASTRO, 2006), focando as etapas da Avaliação de Desempenho e o desenvolvimento das métricas selecionadas e as consequências geradas pela adoção das mesmas.

Por sua vez, os dados secundários serão representados pela análise documental. Seu objetivo é a representação condensada da informação para consulta e armazenagem (BARDIN, 1977; CASTRO, 2006). Os documentos nos quais será feita uma análise documental são os registros, do Sistema de Avaliação de Desempenho da organização. Esses documentos são divulgados em livros impressos e *online* no *site* da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), contendo detalhadamente as métricas (e as metas) mensuradas ao longo do tempo desde sua concepção.

Esses documentos são estáveis, podem ser revistos repetidamente, foram criados quando da concepção do sistema avaliativo e nas revisões do mesmo, e não em consequência do estudo de caso (YIN, 2015). Assim, serão analisadas as métricas (e as metas estabelecidas), e as revisões que o Sistema de Avaliação de Desempenho teve ao longo do tempo, que manifesta a aprendizagem gerada.

Quanto ao procedimento técnico para validar a proposta de sistematização, esta pesquisa realizará um estudo de caso, visto que suas questões exigem descrição ampla e profunda do fenômeno social representado pela seleção de métricas e a aprendizagem organizacional (CRESWELL, 2014; YIN, 2015).

O objetivo do estudo de caso não é representar o mundo, mas representar o caso (DENZIN; LINCOLN, 1994). Num estudo de caso o pesquisador deseja entender o que é importante sobre esse caso em seu próprio mundo, contextos e interpretações (DENZIN; LINCOLN, 1994). Esta pesquisa busca entender como as dimensões da Teoria da Estruturação se manifestam na conduta estratégica do gestor numa situação específica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), e, sobretudo, não há controle do pesquisador sobre o comportamento dos entrevistados.

A utilização de somente uma fonte de dados não é suficiente para desenvolver esta compreensão em profundidade (CRESWELL, 2014). Esta pesquisa utilizará, além das entrevistas, estudo de documentos impressos com análise documental.

Pretende-se adotar uma postura reflexiva (ALVESSON, 2003). Uma abordagem reflexiva significa trabalhar com uma estrutura envolvendo um conjunto de possíveis linhas de pensamento e ideias teóricas sobre como entender um assunto, ao invés de uma formulação teórica definitiva (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004). Reflexividade representa esforços conscientes e consistentes para ver o assunto sob diferentes ângulos. Reflexividade significa trabalhar com múltiplas interpretações (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004). Os resultados são, no entanto, informados por considerações reflexivas de como o material empírico pode ser interpretado. Esta tese parte da observação do fenômeno segundo a lente teórica da Teoria da Estruturação. No entanto, entende-se que para dar conta da análise reflexiva, pretende entrevistar pessoas de diferentes níveis hierárquicos visando observar a conduta estratégica dos gestores na seleção de métricas sob diferentes ângulos de pessoas envolvidas.

Cumprir informar que, os documentos e materiais coletados nas entrevistas serão cuidadosamente interpretados, buscando conhecer os significados, motivações e o contexto local (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004). Das falas dos participantes busca-se entender como as pessoas pensam, sentem, o que valorizam, e o que fazem (ALVESSON, 2003), em várias situações da vida cotidiana organizacional.

A reflexividade descreve a relação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa (GRAY, 2012, p. 403). A reflexividade envolve o entendimento de que o pesquisador não é um observador neutro, mas está implicado na construção do conhecimento (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004).

Os pesquisadores carregam seus próprios quadros de referência e, inevitavelmente, fazem suas interpretações de acordo com estes (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004). Longe de ser um figurante desinteressado, é considerado alguém cujas observações são, por natureza, seletivas e cujas interpretações dos resultados são parciais (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004). Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, o tipo de entrevistas selecionadas, as técnicas utilizadas, as formas de registro das

informações que serão úteis e as limitações situacionais que influenciam a investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.23).

Entende-se processo fundamentalmente subjetivo e interpretativo, onde o pesquisador atua ativamente sobre como os dados serão interpretados e relatados (DENZIN; LINCOLN, 1994, p.370). Desta forma, deve-se explicitar o papel do pesquisador na coprodução do dado. Esta pesquisa entende que o pesquisador faz parte do mundo social em estudo (ALVESSON, 2003). Nas entrevistas o entrevistador e os participantes / entrevistados atuarão na coprodução do conhecimento (ALVESSON, 2003). Quando das entrevistas, as palavras são o meio principal de troca de informações, de ideias, significados e percepções entre entrevistados e entrevistadora. Mas ambos de maneiras diferentes, estão envolvidos na produção de conhecimento (BAUER; GASKELL, 2008).

Ainda, as crenças (ontologia, epistemologia e metodologia) influenciam o modo que o pesquisador qualitativo observa o mundo e nele age (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.34). Os pesquisadores qualitativos transformam-se no canal por meio do qual as vozes dos entrevistados podem ser escutadas (DENZIN; LINCOLN, 2006). Entretanto, as palavras específicas usadas pelo entrevistador, seus gestos, comportamento de escrita e anotações, postura na entrevista afetam as respostas do entrevistado (ALVESSON, 2003). Esta pesquisa adota uma epistemologia interpretativista, assim, reconhece que o entrevistador e entrevistados interagem e influenciam-se mutuamente.

Assim, defendem Alvesson e Skoldberg (2004, p.269) que os pesquisadores devem “refletir sobre o papel de seu trabalho em relação à reprodução ou questionamento de instituições e ideologias sociais”. Desta forma, evidencia-se aqui que a pesquisadora que conduz esta tese está ciente que tem conhecimento prévio sobre a literatura de Avaliação de Desempenho e da Teoria da Estruturação, mas se cercará de cuidados para que esse conhecimento não reprima a evidenciação de novas perspectivas sobre o tema.

Outra questão importante a ser esclarecida em termos de condução desta pesquisa é em relação a Dupla Hermenêutica (GIDDENS, 1976). A reflexão pode, no contexto da pesquisa empírica, ser definida como uma interpretação da interpretação e o lançamento da auto exploração crítica de suas próprias interpretações de material empírico (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004). Os pesquisadores estudam seres interpretativos, que às vezes também leem os resultados das interpretações (do pesquisador) e das interpretações (dos entrevistados) (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004, p.272), o que leva a

reinterpretações destes. Não existem observações objetivas, apenas observações que se situam socialmente nos mundos do observador e do observado – e entre esses mundos. Os sujeitos, ou indivíduos, dificilmente conseguem fornecer explicações completas de suas ações ou intenções; tudo o que podem oferecer são relatos, ou histórias, sobre o que fizeram e por que o fizeram (DENZIN; LINCOLN, 2006).

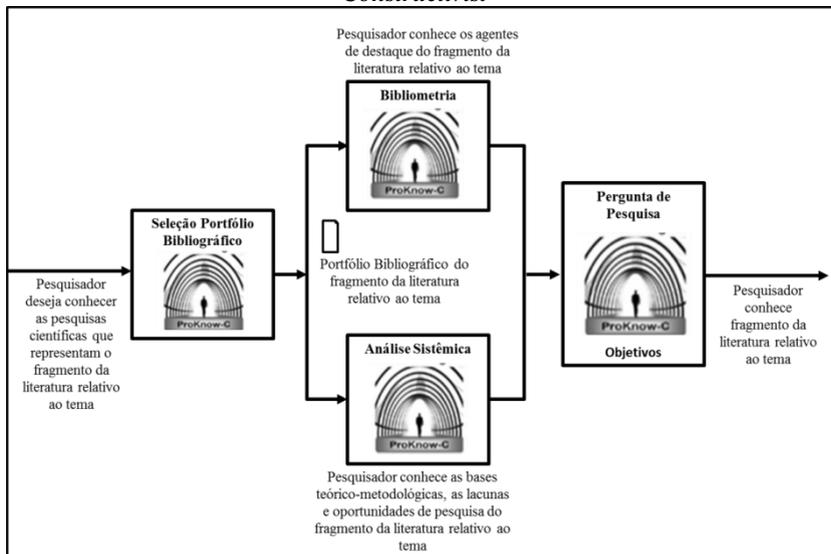
Esta pesquisadora está ciente que quando interagiu com os entrevistados estes já possuíam uma interpretação da realidade vivida por eles que, agora, procurou-se resgatar nas perguntas que foram feitas durante as entrevistas. Assim, as informações coletadas tratam-se de uma dupla interpretação (dupla hermenêutica) do fato ocorrido (GIDDENS, 2009).

3.3 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DE PORTFÓLIOS BIBLIOGRÁFICOS PARA CONFECÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta tese foi desenvolvido com base em artigos científicos selecionados por meio de um processo estruturado e sistematizado denominado *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (DUTRA *et al.*, 2015; ENSSLIN *et al.*, 2015; KRUGER *et al.*, 2015; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; ENSSLIN *et al.*, 2017; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

O *ProKnow-C* é operacionalizado em quatro etapas: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico; (ii) Bibliometria; (iii) Análise Sistêmica; e, (iv) Pergunta de Pesquisa, como demonstrado na Figura 16.

Figura 16 - Fluxograma das etapas do *Knowledge Development Process – Constructivist*



Fonte: Valmorbida e Ensslin, 2015 (adaptado de Ensslin *et al.*, 2010).

Para fins desta tese apenas a primeira etapa foi operacionalizada já que orienta a seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB), formado por artigos relevantes e com reconhecimento científico do tema em análise. No caso desta tese, foram desenvolvidos três processos: (i) para o tema “Avaliação de Desempenho”; (ii) para a “Teoria da Estruturação; e, (iii) para a junção dos dois temas: “Avaliação de Desempenho” e “Teoria da Estruturação”, como serão demonstrados nas seções 3.3.1, 3.3.2 e 3.3.3.

A utilização do *ProKnow-C* justifica-se por se tratar de um processo estruturado cujo propósito é a geração de conhecimento acerca de um determinado tema, segundo as delimitações de critérios de alinhamento e relevância, permitindo justificar as escolhas realizadas e identificar oportunidades (lacunas) de pesquisa científica que podem ser futuramente desenvolvidas pelos pesquisadores (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

3.3.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho

A etapa de seleção do portfólio bibliográfico é realizada em três subetapas: (i) formação do banco de artigos bruto; (ii) filtragens do

banco de artigos; (iii) teste de representatividade dos artigos primários do portfólio bibliográfico (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2017; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

A etapa de formação do Banco de Artigos Bruto foi realizada em quatro subetapas: (i) definição de palavras-chave; (ii) definição das bases de dados; (iii) realização da busca nas bases de dados com as palavras definidas; e, (iv) teste da aderência das palavras-chave definidas ao tema (WAICZYK; ENSSLIN, 2013).

O tema central desta busca é “avaliação de desempenho”. E, objetiva-se investigar a concepção e evolução histórica da avaliação de desempenho. Desta forma, para definição das palavras-chave (PC), inicialmente, definiu-se um único eixo de pesquisa: avaliação de desempenho. A partir da definição do eixo de pesquisa, foram selecionadas palavras associadas ao eixo. Assim, estabeleceu-se como palavras representativas: para o eixo de Avaliação de Desempenho: *performance measurement; performance assessment; performance evaluation; performance appraisal; e, performance management*. Vale lembrar que as palavras foram definidas em inglês, por ser este o idioma utilizado nas bases de dados disponíveis no Portal de Periódicos.

A partir da definição das PC formulou-se o comando de busca, formado pelas palavras-chave e as expressões booleanas: *[("performance evaluation" OR "performance assessment" OR "performance appraisal" OR "performance measurement" OR "performance management"OR "management")]*.

Para definição das bases de dados a serem consultadas, foi acessado o Portal de Periódicos da CAPES (acessível em <http://www.periodicos.capes.gov.br/>), e selecionadas bases por área de conhecimento “Ciências Sociais Aplicadas” Foram selecionadas intencionalmente 6 bases de dados que entendeu-se aderentes ao tema, as quais representam a literatura internacional: (i) *Web of Science*; (ii) *Scopus*; (iii) *EBSCO Host*; (iv) *Applied Social Sciences Index and Abstracts (ASSIA-Proquest)*; (v) *Science Direct*; e, (vi) *JSTOR*. Adicionalmente, para a realização de busca no contexto nacional foi selecionada a biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL)*.

Após a identificação das bases de dados, que se entendeu aderente ao tema da pesquisa, foi fixada que a representatividade desejada era de 100% das bases encontradas, ou seja, todas as bases que retornassem pelo menos um artigo seriam consideradas.

Na sequência, foram realizadas buscas nas bases de dados, para seleção de artigos que contivessem no título, no resumo e nas palavras-

chave as palavras formadoras do comando de busca. A busca ocorreu no dia 17 de Janeiro de 2017. E foi realizada pela aplicação do comando de busca construído no campo específico de busca da base de dados.

O processo foi desenvolvido tendo as seguintes delimitações: (i) somente artigos publicados em periódicos científicos; (ii) sem delimitação de data de publicação; (iii) pesquisa com as palavras-chave realizada no título, resumo e palavras-chave dos artigos nas bases de dados; (iv) publicadas nos idiomas: inglês e português; e, (v) para as bases que retornaram número superior a 10.000 artigos, foi ainda considerado apenas os resultados, das áreas/categorias: Administração, Ciências Contábeis, Engenharias, Ciências Sociais e Ciências de Decisão.

Assim, concluiu-se a etapa da seleção do banco de artigos brutos, onde foi localizado um total de 30.876 artigos, nas sete (7) bases de dados distintas consultadas, confirmado a aderência das bases de dados ao tema da pesquisa.

A subetapa de Filtragens do Banco de Artigos é realizada em 5 subetapas, também chamados de filtragem: (i) quanto a redundância; (ii) quanto ao alinhamento do título; (iii) quanto ao reconhecimento científico; (iv) de reanálise dos artigos que não possuem reconhecimento científico; e, (v) quanto ao alinhamento pela leitura integral do artigo (TASCA *et al.*, 2010; DUTRA *et al.*, 2015).

Na etapa de filtragem, eliminaram-se 5.444 artigos que estavam em duplicidade ou não eram publicados em periódicos. Dos 25.161 artigos que restaram foi realizada a filtragem pela leitura dos títulos para confirmar alinhamento do título ao tema desta pesquisa. Essa etapa é realizada subjetivamente, tendo em vista que o alinhamento do título é realizado com base no julgamento do pesquisador (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2017). Nessa etapa, o julgamento do alinhamento deu-se em função do título do artigo informar que faz revisão da literatura, resgate histórico, revisão sobre teorias e metodologias, constrói um framework conceitual, revisão sistemática da literatura e análise do estado da arte do tema Avaliação de Desempenho.

Alguns títulos genéricos sobre Avaliação de Desempenho geraram dúvidas e foram mantidos para serem analisados na leitura dos resumos. Consideraram-se 171 artigos com título alinhado, nos quais foi analisado o reconhecimento científico; nesse caso, optou-se pelo número de citações do trabalho no *Google Scholar*. Esses 171 artigos juntos obtiveram 23.121 citações. Considerou-se com reconhecimento científico comprovado os artigos que tiveram 108 citações ou mais na data da consulta (24 de janeiro de 2017). Nessa situação, encontraram-se

46 trabalhos. Ainda foram analisados os artigos que, embora não tivessem citações, fossem recentes, publicados entre 2013 e 2017 (29 trabalhos). Dos demais artigos foram selecionados para leitura dos resumos os que eram publicados por autores dos artigos que tiveram o reconhecimento científico confirmado. Ao todo, foram lidos 79 resumos e constatado que 39 estavam alinhados a esta pesquisa.

Após a verificação de que apenas 2 não estavam disponíveis gratuitamente na íntegra, realizou-se a leitura completa dos disponíveis. Constatou-se que 30 artigos estavam alinhados à revisão da literatura em termos de evolução temporal, teórica e metodológica da Avaliação de Desempenho.

Os artigos que permaneceram no banco de artigos após a filtragem passaram pelo teste de representatividade que foi realizado por meio da análise das referências bibliográficas dos 30 artigos. O PB primário é formado por 2.368 referências brutas. A análise foi realizada seguindo estes critérios: (i) título alinhado ao tema da pesquisa; (ii) exclusão de referências duplicadas; (iii) referências do tipo *journal article*; e (iv) alinhamento pela leitura do resumo (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2017).

Após a análise das referências, eliminadas as duplicações, identificaram-se 29 artigos potenciais para incorporar o conjunto de artigos primários do PB. Destes, 16 já são artigos considerados no Portfólio primário. Optou-se por analisar os artigos que tiveram 108 citações ou mais, que foi o mesmo ponto de corte realizado nos artigos do Portfólio primário. Assim, foram identificados 23 artigos. Destes, apenas seis não estavam no PB primário. Pela leitura dos resumos, identificou-se que quatro artigos não estavam alinhados ao tema desta pesquisa; um não se encontrava disponível gratuitamente na internet; e 3 foram considerados alinhado pela leitura do resumo e confirmado na leitura integral do artigo. Este foi incorporado ao Portfólio Bibliográfico, composto por 33 artigos.

A Figura 17 detalha os procedimentos e escolhas realizadas para composição do PB.

Figura 17 - Resumo da Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho

Seleção do Portfólio Bibliográfico							
Formação do Banco de Artigos Bruto			Filtagens do banco de artigos				Representatividade
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Identificação das Bases de Dados	Definição das Palavras-Chave	Busca de Artigos nas Bases de Dados	Filtragem quanto ao alinhamento do título	Filtragem quanto ao reconhecimento científico	Filtragem quanto ao alinhamento pela leitura do resumo	Filtragem quanto ao alinhamento pela leitura integral do artigo	Análise das Referências dos Artigos do PB
7 bases	6 termos	30.876 referências	Mantidos 171 artigos	79 artigos	39 artigos	30 artigos	33 artigos
Web of Science; Scopus; EBSCO Host; ASSIA-Proquest; Science Direct; JSTOR; e; SPELL	performance measurement; performance assessment; performance evaluation; performance appraisal; performance management; e; management	Total encontrado: 30.876 referências; Não-duplicados e Somente Artigos de Periódicos: 25.161 artigos	Critério para manter/descartar artigos: foram mantidos todos os trabalhos em que o título indicava tratar de: revisão da literatura; resgate histórico; revisão sobre teorias e metodologias; <i>framework</i> conceitual; revisão sistemática da literatura e/ou análise do estado da arte sobre avaliação de desempenho. Mantidos: 171 artigos. Descartados: 24.990 artigos.	Consulta nº. de citações dos 171 artigos no <i>Google Scholar</i> = 23.121; Artigos: a) Reconhecimento Científico comprovado: 46; Recentes: 29 Artigos: 96 de autores: 4. Descartados 92 artigos.	Leitura do resumo dos 79 artigos; 39 artigos realizaram revisão de literatura sobre AD sem aplicação a contexto específico/estudo de caso.	Disponibilidade gratuita do artigo completo: 2 não disponíveis; Leitura dos 39 artigos foram considerados alinhados - Artigos do Portfólio Bibliográfico (PB)	O mesmo procedimento foi realizado nas referências dos 30 artigos do PB. Incorporação de 3 artigos. Artigos do Portfólio Bibliográfico (PB) = 33

Fonte: Resultados da Pesquisa informada pelo *ProKnow-C*.

Os artigos resultantes nesta busca estão listados nas referências com a marcação [PB-AD]. Cumpre salientar que, a seleção do PB seguindo a perspectiva construtivista e as delimitações do pesquisador, é assim denominada, pois não se trata de um procedimento automático ou mecânico utilizado por outros artigos. O *ProKnow-C* analisa e interpreta o conteúdo (artigos encontrados) buscando alinhamento ao propósito do pesquisador.

3.3.2 Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Teoria da Estruturação

O segundo processo buscou selecionar artigos que utilizaram a Teoria da Estruturação em estudos organizacionais. A Figura 18 resume os resultados encontrados neste processo.

Figura 18 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Teoria da Estruturação

Seleção do Portfólio Bibliográfico							
Formação do Banco de Artigos Bruto			Filtragens do banco de artigos				Representatividade
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Identificação das Bases de Dados	Definição das Palavras-Chave	Banca de Artigos nas Bases de Dados	Filtragem quanto ao alinhamento do título	Filtragem quanto ao reconhecimento científico	Filtragem quanto ao alinhamento pela leitura do resumo	Filtragem quanto ao alinhamento pela leitura integral do artigo	Análise das Referências dos Artigos do PB
8 bases	4 termos	2.463 referências	Mantidos 142 artigos	79 artigos	69 artigos	65 artigos	67 artigos
Web of Science; Scopus; EBSCO Host; ASSIA-Proquest; Science Direct; JSTOR; Emerald e, SPELL	Structuration theory; structuralism theory; theory of structuration; theory structuralism.	Total encontrado: 2.463 referências; Não-duplicados e Somente Artigos de Periódicos: 1.365 artigos. Data consulta: 31/08/2016	Critério para manter/descartar artigos: foram mantidos todos os trabalhos em que o título indicava utilizar a Teoria da Estruturação em estudos organizacionais. Mantidos: 142 artigos Descartados: 1.223 artigos.	Consulta nº. de citações dos 142 artigos no <i>Google Scholar</i> = 15.133; Artigos: a) Reconhecimento Científico comprovado: 41; Recentes: 23 Artigos: 78 de autores: 5. Descartados 63 artigos.	Leitura do resumo dos 79 artigos; 69 artigos realizaram pesquisas usando a Teoria da Estruturação em estudos organizacionais.	Disponibilidade gratuita do artigo completo: 4 não disponíveis; Leitura dos 65 artigos: Todos foram considerados alinhados - Artigos do Portfólio Bibliográfico (PB) = 67	O mesmo procedimento foi realizado nas referências dos 65 artigos do PB. Incorporação de 2 artigos. Artigos do Portfólio Bibliográfico (PB) = 67

Fonte: Resultados da Pesquisa informada pelo ProKnow-C.

Após a realização da seleção e filtragens relativas a Teoria da Estruturação, o PB ficou composto de 67 artigos que estão listados nas referências com a marcação [PB-TE].

Além dos artigos científicos, esta tese se baseia em livros de Anthony Giddens que são à base de exposição da Teoria da Estruturação: (i) Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas (1978); (ii) *Central Problems in Social Theory: Action, structure and contradiction in social analysis* (1979); e, (iii) A Constituição da Sociedade (1984 e 2009). Estes livros são citados nas referências dos artigos analisados.

Para o desenvolvimento da trajetória epistemológica foram consultados outros livros de Giddens devotados ao estudo de assuntos gerais da Sociologia: (i) Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo (1998); (ii) Sociologia (2005); (iii) Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade (escrito com Christopher Pierson em 2000).

3.3.3 Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho e Teoria da Estruturação

O terceiro processo buscou selecionar artigos que utilizaram a Teoria da Estruturação em pesquisas sobre Avaliação de Desempenho. A Figura 19 resume os resultados encontrados.

Figura 19 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Teoria da Estruturação e Avaliação de Desempenho

Seleção do Portfólio Bibliográfico							
Formação do Banco de Artigos Bruto			Filtragens do banco de artigos				Representatividade
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Identificação das Bases de Dados	Definição das Palavras-Chave	Busca de Artigos nas Bases de Dados	Filtragem quanto ao alinhamento do título	Filtragem quanto ao reconhecimento científico	Filtragem quanto ao alinhamento pela leitura do resumo	Filtragem quanto ao alinhamento pela leitura integral do artigo	Análise das Referências dos Artigos do PB
7 bases	11 termos	624 referências	Mantidos 23 artigos	12 artigos	7 artigos	7 artigos	7 artigos
Web of Science; Scopus; EBSCO Host; ASSIA-Proquest; Science Direct; Emerald; e, SPELL.	("Management"; "Measuring"; "Evaluation"; "Measurement"; "Evaluate"; "Measure"; "Indicator"; "Assessment"; "Assess") AND ("structure theory") AND ("Performance")	Total encontrado: 624 referências; Não-duplicados e Somente Artigos de Periódicos: 398 artigos	Critério para manter/descartar artigos: foram mantidos todos os trabalhos em que o título indicava utilizar a Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho. Mantidos: 23 artigos Descartados: 601 artigos.	Consulta nº. de citações dos 23 artigos no <i>Google Scholar</i> =1.137; Artigos: a) Reconhecimento Científico comprovado: 8; Recentes: 4 Antigos: 11 de autores: 0. Descartados: 11 artigos.	Leitura do resumo dos 12 artigos; 7 artigos utilizaram a Teoria da Estruturação no contexto de Avaliação de Desempenho.	Disponibilidade gratuita do artigo completo: todos disponíveis; Leitura dos 12 artigos: 7 artigos foram considerados alinhados - Artigos do Portfólio Bibliográfico (PB)	O mesmo procedimento foi realizado nas referências dos 30 artigos do PB. Incorporação de 2 artigos. Artigos do Portfólio Bibliográfico (PB) = 7

Fonte: Resultados da Pesquisa informada pelo ProKnow-C.

Após a realização da seleção e filtragens relativas à utilização da Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho, o PB ficou composto por 7 artigos os quais estão listados nas referências com a marcação [PB-AD-TE].

3.4 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Em um estudo de caso, as proposições dirigem a atenção para algo que deve ser examinado no escopo do estudo (YIN, 2015, p. 32), elas “saem da literatura e não foram testadas ainda, cujas evidências corroboram sua adequação”. Presume-se que as dimensões, de significação, dominação e legitimação, da Teoria da Estruturação manifestadas na interação entre o agente e a estrutura se refletem na conduta estratégica dos gestores na seleção de métricas para a Avaliação de Desempenho Organizacional e na aprendizagem organizacional.

A Avaliação de Desempenho é considerada uma prática social (BITITCI *et al.*, 2012; MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI, 2014). Analisar a estruturação das práticas sociais, para Giddens (1984, p. 183), é “procurar explicar como a estrutura se produz por intermédio da ação e, reciprocamente, como a ação é constituída estruturalmente”. Como prática social, a Avaliação de Desempenho se constitui na interação das pessoas envolvidas com o contexto avaliado.

Para compreender como e por que razão atores agem e interagem em determinada situação particular, segundo a Teoria da Estruturação, devem-se identificar e analisar as estruturas sociais que informam essas

práticas (ENGLUND; GERDIN, 2014; ENGLUND; GERDIN, 2016). A interação (agência) não pode ser dissociada do meio social (estrutura) que a envolve (HASLETT, 2013). A estrutura refere-se a regras e recursos que os agentes (conscientemente ou não) recorrem para decidir suas ações (GIDDENS, 1984). A interação entre a agência e a estrutura engendra a Dualidade de Estrutura. A seleção de métricas é um dos elementos da Avaliação de Desempenho (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007) e se constitui com base nas estruturas de significação, dominação e legitimação.

A estrutura de significação refere-se aos esquemas interpretativos que são usados pelos atores para dar sentido às suas ações (GIDDENS, 1984; MACINTOSH; SCAPENS, 1990; CHUNG; PARKER, 2008; COAD; GLYPTIS, 2014) e comunicar sua motivação na interação (JUNQUILHO, 2003; BUSCO, 2009; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011). Os esquemas interpretativos envolvem os estoques de conhecimento, identidade, crenças e valores em que os atores humanos se baseiam, a fim de atribuir significado e dar sentido às suas ações e às de outros (JARZABKOWSKI, 2008; GAO; LI, 2010; HARRIS *et al.*, 2016) e tornar compreensíveis e significativas as ações dentro de um sistema social (MORÉN, 2013). As métricas devem ser selecionadas com a adequação ao propósito organizacional (MICHELI; MARI, 2014). Sua seleção é influenciada pelos esquemas interpretativos dos gestores, responsáveis por julgar a adequação ao propósito e ao contexto, e esses mesmos esquemas interpretativos justificam a escolha por métricas específicas e auxiliam na comunicação dos resultados do desempenho. Assim, tem-se a primeira proposição.

P1. Os esquemas interpretativos dos gestores explicam a conduta estratégica de comunicação de objetivos e de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional.

A estrutura de dominação compreende a capacidade de controlar recursos, bens e alocar pessoas relacionados ao exercício do poder (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; MACINTOSH, 1995; CHIASSON; SAUNDERS, 2005; AKGUN; BYRNE; KESKIN, 2007; CHUNG; PARKER, 2008; ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011) é facilitada pela hierarquia dos sistemas sociais (CHUNG; PARKER, 2008). A forma como os agentes exercem influência contribui para a reprodução ou transformação das práticas sociais (CONRAD, 2014). Assim, a seleção de métricas materializa o poder do gestor em estabelecer o que acha importante e definir metas, sendo utilizadas para orientar e influenciar as ações dos envolvidos (MELNYK *et al.*, 2014). Assim, passa-se à segunda proposição.

P2. A alocação de recursos impositivos e alocativos ajudam a entender o poder de ação dos gestores e sua conduta estratégica na seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional.

A estrutura de legitimação é constituída pelas regras normativas e obrigações morais do sistema social (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; EDWARDS, 2000; CONRAD, 2005; CHUNG; PARKER, 2008; GAO; LI, 2010; HASLETT, 2013). Está relacionada à consciência coletiva ou ao consenso moral. Essas regras derivam do poder socialmente concedido ao agente que permite o controle sobre as pessoas (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011). As regras normativas legitimam as ações (BERENDS; BOERSMA; WEGGEMAN, 2003; CONRAD, 2014) e atuam no sancionamento de condutas sociais e incidem sobre aspectos da prática rotineira (GIDDENS, 1984; GIDDENS, 2009). A organização avaliará o seu desempenho com base nos objetivos e nas metas estabelecidos e aceitos internamente (GHALAYINI; NOBLE, 1996; FOLAN; BROWNE, 2005; FERREIRA; OTLEY, 2009; CHOONG, 2014a; MELNIK *et al.*, 2014). A seleção de métricas pelos gestores estão relacionadas ao que estes entendem como apropriadas e esteja alinhado aos propósitos organizacionais. Desta forma, passa a orientar e sancionar comportamentos não alinhados ao atingimento do que é considerado apropriado (GHALAYINI; NOBLE, 1996; OTLEY, 2003; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006). Assim, tem-se a terceira proposição.

P3. A seleção de métricas para avaliar o desempenho organizacional estabelece as normas a serem seguidas e culmina em sanções de comportamentos considerados inapropriados.

A seleção de métricas está envolvida na conduta estratégica do gestor em interação com o contexto organizacional em avaliação (estrutura). Evidencia-se isso no momento em que o gestor busca explicações sobre os objetivos de mensurar e a significação das métricas ao todo avaliado (significação). Ainda, o gestor possui o poder de alocar recursos disponíveis na organização (dominação). Essa alocação de recursos influencia o meio, facilitando o alcance dos objetivos estratégicos e/ou favorecendo a observação de aspectos que considera importantes e representativos para o contexto avaliado (legitimação).

A relação entre a estrutura e a ação forma a dualidade da estrutura que condiciona a seleção, a manutenção ou provoca alterações nas métricas selecionadas ao longo do tempo, gerando aprendizado organizacional.

A participação ativa do agente (gestor) possibilita que as métricas selecionadas sejam identificadas como adequadas e legítimas ao

contexto avaliado, comunicando o rumo pretendido pela organização e servindo como norma de conduta e de sanções em caso de não atingimento das metas estabelecidas. Esse movimento não é apenas realizado pelo gestor, haja vista os recursos disponíveis condicionarem a sua ação e a interação com os demais atores do contexto influenciados pelas métricas estabelecidas e suas consequências, reagirem (segundo suas possibilidades), podendo causar mudanças de cenários e influenciar modificações nas métricas inicialmente estabelecidas. A aprendizagem é caracterizada pela reflexão dos agentes que direciona a continuidade (rotinização) ou mudanças nas práticas sociais e da interação entre os agentes responsáveis pela seleção das métricas. Assim, há a quarta proposição.

P4. A conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional possibilita a geração de aprendizagem organizacional.

Entende-se que a Teoria da Estruturação auxilia no entendimento do funcionamento da Avaliação de Desempenho, pois enfatiza a dualidade de estrutura (interação entre o agente e o meio/estrutura) na produção e reprodução das práticas sociais, representadas pela seleção de métricas. A produção se dá na concepção do sistema avaliativo com a seleção de métricas e a sua reprodução é contemplada na implementação, no envolvimento e na reação dos demais envolvidos além de revisão das metas e/ou métricas de avaliação. Esse movimento de produção e reprodução, ou seja, reflexão entre as interações, presume-se que proporciona a geração de aprendizagem.

3.5 CONSTRUTO DA PESQUISA

Os modelos e os construtos são o arcabouço lógico que permite organizar e dar sentido às observações sobre o mundo real (CASTRO, 2006). Para testar a validade do construto, Yin (2015, p. 49) afirma que se deve “garantir que os termos e conceitos específicos estejam definidos e relacionados aos objetivos da pesquisa e identificar as formas operacionais que verificam esses conceitos”. Nesta pesquisa, as categorias e subcategorias foram vinculadas aos objetivos específicos desta pesquisa.

Cumprе esclarecer que, as categorias constantes nos construtos emergiram do quadro teórico encontrado na literatura. Ele servirá de guia para a coleta de dados, para estudar a conduta do gestor quando da seleção de métricas e as relações dessa seleção decorrente. No entanto,

durante a coleta de dados outras categorias podem ser identificadas e serão trazidas para a análise.

Contar com um esquema conceitual anteriormente à coleta de dados é de grande utilidade para identificação de aspectos relevantes e relações significativas nos eventos observados. Esse esquema conceitual tanto pode ser uma teoria mais elaborada, como um ou mais constructos, ou mesmo uma metáfora, dependendo do problema abordado. A adoção prévia de uma direção teórica, não impede que outras categorias teóricas sejam posteriormente acrescentadas desde que estas não sejam incompatíveis com a posição anterior (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000, p.158).

Para dar conta da realização do primeiro objetivo específico, o construto foi elaborado com base na categoria mecanismos de significação, como detalhado no Quadro 8.

Quadro 8 – Construto para sistematização do objetivo “a”

<u>Objetivo a) Verificar conexões entre os esquemas interpretativos e a comunicação dos objetivos dos gestores na Avaliação de Desempenho</u>		
Categorias	Subcategorias (definição)	Autores
Mecanismos de Significação	Aspectos cognitivos:	
	Cognoscibilidade dos atores (Conhecimento dos atores sobre a AD)	Giddens (1984, 2009); Macintosh e Scapens, (1990); Junquillo (2003); Berends, Boersma e Weggeman (2003); Conrad (2005); Takahashi e Cunha (2005); Akgun, Byrne e Keskin, (2007); Workman (2010); Ashby, Peters e Devlin (2014);
	Esquemas interpretativos (Exposição de argumentos que justifiquem a forma de AD)	Giddens (1984, 2009); Macintosh e Scapens, (1990); Junquillo (2003); Conrad (2005); Akgun, Byrne e Keskin, (2007); Workman (2010); Beuren e Almeida (2012); Ashby, Peters e Devlin (2014);
	Ação:	
	Motivação da ação (Justificativa de razões para monitorar o desempenho)	Giddens (1984, 2009); Macintosh e Scapens (1990); Berends, Boersma, Weggeman (2003); Junquillo (2003); Conrad (2005);

Quadro 8 – Construto para sistematização do objetivo “a”

Racionalização da ação (Alinhamento das escolhas aos objetivos e consequências da AD)	Takahashi e Cunha (2005); Akgun, Byrne, Keskin (2007); Workman (2010); Ashby, Peters e Devlin (2014)
Monitoramento reflexivo da ação (aspectos cognitivos) Monitoramento dos objetivos da avaliação)	
Atividades cognoscitivas (Ações em prol da consecução de objetivos)	Giddens (1984, 2009); Macintosh e Scapens (1990); Roberts (1990); Boland (1993); Scapens e Macintosh (1996); Jack (2005)
Atos comunicativos (consciência discursiva) (Discurso na divulgação dos resultados da AD)	Giddens (1984, 2009); Akgun, Byrne e Keskin, (2007)
Interação:	
Integração social (Participação dos subordinados e superiores na gestão/AD)	Giddens (1984, 2009)
Cenário de interação (Particularidades do contexto avaliado)	Giddens (1984, 2009)

Fonte: Elaborado pela autora.

Os mecanismos de significação estão relacionados aos aspectos cognitivos dos agentes nas suas ações e na interação entre os indivíduos e a estrutura (GIDDENS, 2009). Os aspectos cognitivos são representados pelos estoques de conhecimento e pelos códigos de significados trazidos pelos indivíduos de experiências de interações anteriores. Esses estoques de conhecimento são os mesmos utilizados pelo agente para estabelecer a motivação, racionalização e monitoração da ação produzida na interação com o meio. São externalizados pelos atos comunicativos que possibilitam a integração social no contexto em que ele está inserido.

Para o segundo objetivo específico, o construto foi elaborado com base na categoria recursos para dominação, como detalha o Quadro 9.

Quadro 9 - Construto para sistematização do objetivo “b”

Objetivo b) <u>Averiguar os recursos que envolvem o poder de ação dos gestores na Avaliação de Desempenho</u>		
Categoria	Subcategorias	Autores
Recursos para Dominação	Recursos alocativos (Alocação de recursos financeiros e materiais no planejamento estratégico)	Giddens (1984, 2009); Macintosh (1995); Edwards (2000); Junquillo (2003); Uddin e Tsamenyi (2005); Tollington (2006); Jack (2007); Souza (2011); Walter (2013);
	Recursos autoritários (Alocação de recursos humanos (colaboradores) para as funções necessárias a AD)	Giddens (1984, 2009); Berends, Boersma e Weggeman (2003); Junquillo (2003); Uddin e Tsamenyi (2005); Tollington (2006); Jack (2007); Walter (2013); Dutta, Malhotra e Shu (2016)
	Facilidades (Relação entre direitos e obrigações esperadas/Meios para atingir os objetivos)	Giddens (1984, 2009); Macintosh e Scapens (1990); Macintosh (1995); Lawrence <i>et al.</i> (1997); Junquillo (2003); Conrad (2005); Uddin e Tsamenyi (2005); Akgun, Byrne e Keskin (2007); Jack (2007); Coad e Glyptis (2014); Bader (2016)
	Manutenção da segurança ontológica - Confiança; - Pressões internas - Pressões externas (Experiência dos indivíduos na AD)	Giddens (1984, 2009)

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria de recursos para dominação envolve os recursos alocativos, recursos autoritários e as facilidades, bem como, a manutenção da segurança ontológica (GIDDENS, 2009). A dominação depende da mobilização de dois tipos distinguíveis de recursos: os recursos alocativos, que envolvem o controle, a distribuição de objetos, bens materiais e físicos; e os recursos autoritários, que envolvem o controle sobre as ações de pessoas. As facilidades são os recursos à disposição que facilitam a interação e a alocação de recursos. A manutenção da segurança ontológica refere-se às pressões ambientais, internas e externas, que condicionam a atuação do agente responsável pelo controle de recursos.

Para o terceiro objetivo específico, o construto foi organizado de acordo com a categoria denominada dispositivos de legitimação, como detalhado no Quadro 10.

Quadro 10 - Construto para sistematização do objetivo “c”

Objetivo c) Investigar como as normas e sanções dos gestores se manifestam na Avaliação de Desempenho

Categorias	Subcategorias	Autores
Dispositivos de Legitimação	Elementos normativos / Obrigações - Normas; - Leis; - Regras; - Planejamento estratégico (Normas e Procedimentos adotados na AD)	Giddens (1984, 2009); Macintosh (1995); Edwards (2000); Junquillo (2003); Uddin e Tsamenyi (2005); Tollington (2006); Jack (2007); Souza (2011); Walter (2013); Beuren e Almeida (2015); Dutta, Malhotra e Shu (2016)
	Aspectos coercitivos - Planejamento estratégico - Legislação - Políticas públicas governamentais - Códigos sociais (Condições pré-determinadas pelo ambiente)	Giddens (1984, 2009); Macintosh e Scapens (1990); Macintosh (1995); Lawrence <i>et al.</i> (1997); Junquillo (2003); Conrad (2005); Uddin e Tsamenyi (2005); Akgun, Byrne e Keskin (2007); Jack (2007); Beuren e Almeida (2012); Coad e Glyptis (2014); Bader (2016)
	Sanções - Recompensas - Rendimentos (Sanções pelo não alcance de objetivos e metas)	Giddens (1984, 2009); Macintosh (1995); Edwards (2000); Berends, Boersma e Weggeman (2003); Junquillo (2003); Uddin e Tsamenyi (2005); Tollington (2006); Jack (2007); Souza (2011); Walter (2013); Dutta, Malhotra e Shu (2016)
	Dialética de Controle - Hierarquia: - Subordinados - Superiores - Pares (horizontal) (Influência de subordinados nas decisões dos gestores)	Giddens (1984, 2009); Rodrigues (2008); Rossoni, Guarido Filho e Coraiola (2013)

Quadro 10 - Construto para sistematização do objetivo “c”

Objetivo c) Investigar como as normas e sanções dos gestores se manifestam na Avaliação de Desempenho

	Integração de sistemas (Uso de informações dos sistemas em conjunto com conhecimento das pessoas)	Giddens (1984, 2009); Roberts, Scapens (1985); Junquilha (2003); Conrad (2005); Takahashi, Cunha (2005); Workman (2010); Capaverde e Vazquez (2015); Dutta, Malhotra e Shu (2016)
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dispositivos de legitimação são compostos por elementos normativos, aspectos coercitivos, sanções dos gestores, dialética de controle e integração de sistemas (GIDDENS, 2009). Esses dispositivos referem-se às obrigações legais e morais que condicionam a interação entre os atores e a estrutura, bem como as sanções que são estabelecidas por infração das regras e normativas. A dialética de controle envolve a expectativa e as pressões de outros atores quanto às ações desenvolvidas pelos agentes. Já a integração de sistemas refere-se à reciprocidade entre atores ou coletividades ao longo do tempo e do espaço, significa a conexão entre os vários atores envolvidos no processo e os sistemas estabelecidos pela estrutura a qual são submetidos.

Na realização do quarto objetivo específico, o construto foi elaborado com base na categoria dualidade de estrutura, como detalhado no Quadro 11.

Quadro 11 - Construto para sistematização do objetivo “d”

<u>Objetivo d) Examinar a conduta estratégica interagindo com os esquemas interpretativos, os recursos e as normas na seleção de métricas para ADO.</u>		
Categorias	Subcategorias	Autores
Conduta Estratégica	Estrutura Ambiente organizacional	Giddens (1984, 2009); Roberts e Scapens (1985); Lawrence <i>et al.</i> (1997); Edwards (2000); Junquillo (2003); Takahashi e Cunha (2005); Tollington (2006); Englund e Gerdin (2008); Gao e Li (2010); Conrad e Uslu (2011); Morén (2013); Ashby, Peters e Devlin (2014); Whitford e Zirpoli (2014); Bader (2016); Dutta, Malhotra e Shu (2016)
	Agência - Práticas sociais Relação com superiores e subordinados	Giddens (1984, 2009); Macintosh e Scapens (1990); Macintosh (1995); Lawrence <i>et al.</i> (1997); Ahrens; Chapman (2002); Conrad (2005); Englund e Gerdin (2008); Gao e Li (2010); Workman (2010); Conrad e Uslu (2011); Morén (2013); Moretti e Crnkovic (2015); Bader (2016); Dutta, Malhotra e Shu (2016)
	Características socioculturais (Particularidades do contexto)	Giddens (1984, 2009)
	Aspectos cognitivos (Características Pessoais e Preferências dos gestores)	Giddens (1984, 2009)
	Tempo (Alterações no sistema de AD)	Giddens (1984, 2009); Rodrigues (2008); Heracleous (2013); Macohon e Lavarda (2015)
	Cenário de interação (Mudanças no ambiente que alteram a AD)	Giddens (1984, 2009)

Fonte: Elaborado pela autora.

A dualidade de estrutura refere-se à relação complementar entre a agência humana e a estrutura na qual o agente está inserido (GIDDENS,

2009). A estrutura organizacional e as pessoas envolvidas se inter-relacionam num cenário de interação, e a forma dessa relação será definida pelos aspectos cognitivos dos agentes, pelas características socioculturais do ambiente e pelo momento em que determinada interação ocorre.

Por fim, para atender o quinto objetivo específico, o construto foi elaborado com base na categoria seleção inicial de métricas e na variação temporal e espacial, como detalhado no Quadro 12.

Quadro 12 - Construto para sistematização do objetivo “e”

Objetivo e) Triangular os esquemas interpretativos, os recursos e as normas com a seleção de métricas da Avaliação de Desempenho Organizacional no que tange à aprendizagem		
Categorias	Subcategorias (definição)	Autores
Seleção inicial de métricas	Seleção de métricas (Métricas e Metas selecionadas)	Lebas, 1995; Neely, Gregory e Platts, 1995; Ghalayini e Noble, 1996; Neely, 1999; Bourne <i>et al.</i> , 2000; Folan e Browne, 2005; Franco-Santos <i>et al.</i> , 2007; Broadbent e Laughlin, 2009; Ferreira e Otley, 2009; Micheli e Manzoni, 2010; Nudurupati <i>et al.</i> , 2011; Bititci <i>et al.</i> , 2012; Choong, 2014a; Melnyk <i>et al.</i> , 2014; Yadav, Sushil e Sagar, 2014; Carneiro-Da-Cunha, Hourneaux Jr. e Corrêa, 2016
Variação temporal e espacial – aprendizagem	Continuidade e práticas institucionalizadas (Institucionalização das métricas e metas estabelecidas)	Giddens (1984, 2009)
	Recursividade e legitimação das métricas (Alterações nas métricas utilizadas)	Giddens (1984, 2009)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como apontado por Giddens (2009), os esquemas interpretativos, os recursos e as normas são interligados na interação entre o agente e a

estrutura na qual o agente está inserido. Cabe salientar que a ênfase nessa interação é que possibilita o desenvolvimento da aprendizagem. Na Avaliação de Desempenho, essa aprendizagem será refletida ao longo do tempo na manutenção das métricas selecionadas e nas metas estabelecidas, bem como na alteração delas por necessidade de adaptação quanto à sua representatividade e adequação ao propósito organizacional e em demonstrar o desempenho obtido pelo contexto.

3.6 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O roteiro é alimentado pela Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2009) que embasa o estudo, e por artigos científicos a que a pesquisadora teve acesso para compreender a teoria estudada (VERGARA, 2009). Cabe lembrar que, o instrumento contempla perguntas que originalmente emanaram de pré-interpretações acerca da relação entre a Avaliação de Desempenho informada pela Teoria da Estruturação, e podem ser desenvolvidas ou transformadas durante o processo (ALVESSON; SKOLDBERG, 2004).

No Quadro 13 apresenta-se o protocolo e o detalhamento do instrumento de pesquisa a ser utilizado para a categoria mecanismos de significação.

Quadro 13 - Instrumento de pesquisa para verificar mecanismos de significação

Subcategorias	Definição Operacional	Como Observar?	Questões
a) Verificar conexões entre esquemas interpretativos e a comunicação dos objetivos dos gestores na avaliação de desempenho			
Aspectos Cognitivos:			
Cognoscibilidade dos atores (Conhecimento dos atores sobre a AD)	Conhecimento dos atores sobre a avaliação de desempenho	Gestor demonstra conhecimento de todas as funções e processos que fazem parte da AD	1 e 2 101
Esquemas interpretativos (Exposição de argumentos que justifiquem a foma de avaliação)	Exposição de argumentos que justifiquem a foma de avaliação	Ênfase em detalhes na comunicação dos resultados Formas utilizadas para comunicar os resultados	3, 4 102
Ação:			
Motivação da ação (consciência prática) (Justificativa de razões para monitorar o desempenho)	Justificativa de razões para monitorar o desempenho	Atribuição de razões para monitorar o desempenho	5 103
Racionalização da ação (consciência prática) (Alinhamento das escolhas aos objetivos e consequências da avaliação)	Alinhamento das escolhas aos objetivos e consequências da avaliação	Consequências para a gestão	6 e 7 104
Monitoramento reflexivo da ação (consciência prática - aspectos cognitivos) (Monitoramento dos objetivos da AD)	Monitoramento dos objetivos da avaliação	Forma de realização de <i>feedback</i> Comportamento dos envolvidos; Revisão do sistema	8 e 9 105 e 106

... continua

Quadro 13 - Instrumento de pesquisa para verificar mecanismos de significação

Subcategorias	Definição Operacional	Como Observar?	Questões
Atividades cognoscitivas (Ações em prol da consecução de objetivos)	Ações em prol da consecução de objetivos.	Coleta de Dados Utilização das informações Acompanhamento do desempenho	10 107
Atos comunicativos (consciência discursiva) (Discurso na divulgação dos resultados da AD)	Discurso na divulgação dos resultados da avaliação de desempenho	Discurso na comunicação dos resultados	11 108
Interação:			
Integração social (Participação dos subordinados e superiores na gestão/AD)	Participação dos subordinados e superiores na gestão/AD	Envolvimento de todos os níveis hierárquicos no processo avaliativo	12 109
Cenário de interação (Particularidades do contexto avaliado)	Particularidades do contexto avaliado	Características do contexto interno e externo	13 e 14 110

Fonte: Elaborado pela autora. Questões: numeradas referem-se ao roteiro de entrevistas (Apêndice A e B).

Broadbent e Laughlin (2009), Ferreira e Otley (2009), Bititci *et al.* (2012), Melnik *et al.* (2014), Micheli e Mari (2014) e Valmorbidia e Ensslin (2016) apontam que a Avaliação de Desempenho é um processo social, pois envolve a interação entre as pessoas. Essa interação é marcada pela presença dos aspectos cognitivos dos agentes que podem ser evidenciados na definição de objetivos, na seleção de métricas e na geração de ações de aperfeiçoamento. Os esquemas interpretativos dão conta de externalizar a argumentação do gestor sobre a forma selecionada para avaliar o desempenho.

Micheli e Mari (2014) apontam que, para ser útil à gestão, a Avaliação de Desempenho deve ser adequada aos propósitos organizacionais. Essa adequação é julgada pela consciência prática dos envolvidos, atribuindo razões para monitorar o desempenho, analisando as consequências para a gestão e estabelecendo o monitoramento do

desempenho e do comportamento dos envolvidos para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Choong (2014a) e Choong (2014b) afirmam que a mensuração de desempenho nada mais é que a atribuição de números ou símbolos a atributo explicitado (objetivo estratégico e seleção de métrica). Assim, estão diretamente ligados aos esquemas interpretativos dos gestores.

Van der Stede, Chow e Lin (2006); Berry *et al.* (2009); Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012); e Choong (2014a) apontam que a ampla comunicação dos aspectos avaliados e os resultados pretendidos (expectativas) e alcançados favorecem a compreensão dos objetivos da mensuração, a direção a seguir e a importância de alcançá-los, bem como geram *feedback* para o apoio à gestão (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CHOONG, 2014a; MELNYK *et al.*, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). A colaboração dos envolvidos facilita o alcance das metas de desempenho estabelecidas. Para Melnyk *et al.* (2014), a seleção de métricas se dá pela análise dos aspectos do contexto avaliado individualmente, que são utilizadas para orientar e influenciar as ações de pessoas, grupos, equipes, funções ou organizações.

Brudan (2010) e Canonico *et al.* (2015) afirmam que a aprendizagem de circuito duplo só acontece se houver a participação de todos os envolvidos (gestores e subordinados) no processo de Avaliação de Desempenho. Os gestores aprendem também quando conseguem analisar os resultados comunicados e identificar onde e quando intervir (FERREIRA; OTLEY, 2009; MELNYK *et al.*, 2014; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; CANONICO *et al.*, 2015). A participação de todos favorece a integração social e o monitoramento contínuo das ações, tanto por parte do gestor quanto pelos demais envolvidos no desempenho.

As métricas devem refletir o contexto em que serão aplicadas (NEELY, 1999; KENNERLEY; NEELY, 2002). O contexto varia consideravelmente dependendo da história, do propósito, da tecnologia à disposição, das pessoas, do ambiente, dentre outros (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009) e este, por sua vez, interfere na seleção de métricas. O contexto molda a natureza do sistema de Avaliação de Desempenho, à medida que se relaciona com a situação social e organizacional em que está localizado e está tentando controlar (LEBAS, 1995; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010). Assim, deve-se levar em consideração o cenário de interação, onde estão sendo desenvolvidas as características e particularidades do contexto avaliado,

as necessidades informacionais e o planejamento estratégico para então desenvolver métricas que deem conta de monitorar o desempenho do que é considerado importante para a organização.

No Quadro 14 apresenta-se o protocolo e o detalhamento do instrumento a ser utilizado para a categoria recursos de dominação.

Quadro 14 - Instrumento de pesquisa para observar recursos de dominação

Subcategorias	Definição operacional	Como observar?	Questões
Recursos alocativos (financeiros e materiais)	Alocação de recursos financeiros e materiais para concretização do planejamento estratégico	Infraestrutura de Apoio (recursos materiais, financeiros, etc.)	15, 16 111
Recursos autoritários (recursos humanos)	Alocação de recursos humanos (colaboradores) para as funções necessárias a AD	Infraestrutura de Apoio (recursos humanos)	17, 18 112
Facilidades	Relação entre direitos e obrigações esperadas / Meios para atingir os objetivos.	Como se dá a gestão e controle das informações e ambiente	19, 20 113, 114
Manutenção da segurança ontológica - Confiança - Pressões internas - Pressões externas	Interferência da experiência dos indivíduos na avaliação de desempenho	Resistência a mudanças Pressão dos subordinados Negociação	21, 22 115, 116

Fonte: Elaborado pela autora.

Franco-Santos *et al.* (2007) apontam que a infraestrutura à disposição é uma das características necessárias à Avaliação de Desempenho. O contexto varia dependendo da tecnologia à disposição, das pessoas, do ambiente, dentre outros (FOLAN; BROWNE, 2005; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009). Assim, a alocação de recursos depende da infraestrutura da organização e das pessoas envolvidas com o contexto avaliado. O gestor tem o poder de alocar recursos (físicos e humanos), de forma a favorecer a realização dos objetivos estabelecidos.

Essa alocação favorece os processos operacionais da organização, tais como a coleta de dados, a utilização dos sistemas para a comparação de resultados e para a avaliação do alcance dos objetivos e o desenvolvimento de ações para aperfeiçoamento.

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) apontam que a Avaliação de Desempenho influencia o comportamento das pessoas. Também ajudam a comunicar expectativas, monitorar o progresso, fornecer *feedback* e motivar os funcionários (VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006). Isso interfere na manutenção da segurança ontológica dos envolvidos, já que podem, com base em suas experiências passadas, se acomodarem com os resultados, resistirem às mudanças de métricas e metas do sistema avaliativo, não confiarem nos aspectos mensurados e nos resultados apresentados, bem como envolver negociação com subordinados, pares ou superiores para acomodar os interesses de todos os envolvidos.

A influência no comportamento das pessoas e a resistência a mudanças condicionam a geração de aprendizagem, já que os envolvidos não se sentem parte do processo (BRUDAN, 2010). Logo, a aprendizagem tem que ser contemplada no processo avaliativo e trabalhada de forma a minimizar as consequências para o desempenho. O Quadro 15 apresenta o protocolo e o detalhamento do instrumento a ser utilizado para a categoria dispositivos de legitimação.

Quadro 15 - Instrumento de pesquisa para verificar dispositivos de legitimação

Subcategorias	Definição operacional	Como observar?	Questões
Elementos normativos / obrigações - normas - leis - regras - planejamento estratégico	Normas e procedimentos adotados na avaliação do desempenho	Influencia no comportamento	23 117
Aspectos coercitivos - planejamento estratégico - legislação - políticas públicas governamentais - códigos sociais	Condições pré-determinadas pelo ambiente	Estrutura da organização, legislação, políticas públicas,	24, 25 118, 119
Sanções - recompensas - rendimentos	Sanções pelo não alcance de objetivos e metas	Existência de vinculação de recompensas ou advertências. Alterações no comportamento	26, 27 120, 121
Dialética de Controle - hierarquia: - subordinados - superiores - pares	Influência de subordinados nas decisões dos gestores	Influencia no comportamento dos níveis hierárquicos	28 122
Integração de sistemas	Uso de informações dos sistemas em conjunto com conhecimento das pessoas	Uso de informações geradas pela AD	29, 30 123

Fonte: Elaborado pela autora.

O estabelecimento de objetivos e métricas tem que se pautar nas normas e nos procedimentos ao qual o contexto e os gestores são submetidos, pois podem conduzir a sanções pelo não cumprimento. Assim, exercem coerção no ambiente organizacional, tendo em vista que

algumas condições pré-determinadas pelo ambiente condicionam a seleção de métricas, seja pela dificuldade ou onerosidade de coletar dados, seja pela existência de políticas externas que impossibilitam o atingimento das metas estabelecidas, ou pelos danos provocados ao ambiente externo que comprometem a imagem da organização.

As sanções envolvidas no processo de Avaliação de Desempenho estão relacionadas tanto a premiar os bons desempenhos, por meio de retribuição pelo alcance de metas estabelecidas (GHALAYINI; NOBLE, 1996; OTLEY, 2003; VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006), quanto pela punição dos maus desempenhos (GREGORY, 1993; GHALAYINI; NOBLE, 1996). Antes da sanção, é necessário deixar claro o que é considerado bom ou mau desempenho a fim de orientar a direção da organização (MELNIK *et al.*, 2014). Para melhorar, a organização tem que estabelecer onde e por que seu desempenho atual está aquém (NEELY, 1999).

Ambas as situações (recompensa e punição) podem evidenciar inconsistências no Sistema de Avaliação de Desempenho, apontadas pela análise da diferença entre o resultado esperado e o obtido. Se as metas estiverem muito baixas, a empresa irá subalcançar em relação à sua capacidade. Por outro lado, se as metas são definidas muito altas, a empresa terá desempenho abaixo das expectativas (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Assim, podem resultar de falhas de comunicação ou de alocação incorreta de recursos, que favoreceram ou prejudicaram o alcance das metas. Para garantir a geração de aprendizado, há necessidade de reflexão, introdução de ações corretivas e de aperfeiçoamento, bem como incluir mecanismo eficaz para refletir e rever as métricas e metas estabelecidas (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BOURNE *et al.*, 2000; NUDURUPATI *et al.*, 2011).

Isso acontece porque a geração de aprendizagem só é completa (de circuito duplo) quando há participação efetiva de todos os envolvidos no processo avaliativo (OTLEY, 1999; OTLEY, 2003; FERREIRA; OTLEY, 2009; BRUDAN, 2010; CANONICO *et al.*, 2015) e há reflexão sobre os objetivos, métricas e metas. Dessa forma, a organização avaliará o seu desempenho com base nos objetivos e nas metas estabelecidos e aceitos internamente (GHALAYINI; NOBLE, 1996; FOLAN; BROWNE, 2005; FERREIRA; OTLEY, 2009; CHOONG, 2014a; MELNIK *et al.*, 2014), tornando o sistema legítimo representante do desempenho.

Cabe-se ressaltar que sanção por desempenho negativo tende a influenciar o comportamento de subordinados e superiores (VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI;

BOURNE, 2012), podendo gerar resistência ao processo avaliativo e falta de credibilidade nos resultados e quanto às ações a serem desenvolvidas e desmotivação dos colaboradores.

No Quadro 16 apresenta-se o protocolo e detalhamento do instrumento a ser utilizado para a categoria dualidade de estrutura.

Quadro 16 - Instrumento de pesquisa para analisar a Conduta Estratégica

Subcategorias	Definição operacional	Como observar?	Questões
Estrutura ambiente organizacional	Contexto onde ocorre a avaliação de desempenho	Regras estabelecidas e recursos disponibilizados pela AD	31, 32 124, 125
Agência - práticas sociais relação com superiores e subordinados	Pessoas envolvidas na AD, gestores, intervenientes, agidos, <i>stakeholders</i>	Participação dos gestores e envolvidos na avaliação de desempenho	33, 34, 35, 36 126, 127, 128
Características socioculturais	Particularidades do contexto avaliado	Observação das particularidades na seleção de métricas	37 129
Aspectos cognitivos	Características pessoais e preferências dos gestores e influenciadores	Preferência dos gestores influenciam nas métricas e metas estabelecidas	38 130
Tempo	Alterações no sistema de avaliação de desempenho	Alterações ocorridas no planejamento estratégico e sistema avaliativo ao longo do tempo	39, 40 131, 132
Cenário de interação	Mudanças no ambiente que forcem alterações na avaliação de desempenho	Alterações ocorridas no planejamento estratégico e sistema avaliativo por modificações no contexto interno ou externo	41 133

Fonte: Elaborado pela autora.

A estrutura organizacional e as pessoas envolvidas se inter-relacionam num cenário de interação (ambiente organizacional).

Broadbent e Laughlin (2009) apontam que reconhecer o ambiente externo e o interno proporcionará desafios e oportunidades para a organização. O contexto em que ela está inserida molda o sistema de Avaliação de Desempenho, detalhando a situação social e organizacional em que está localizada e está tentando controlar (LEBAS, 1995; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010). Isso acontece porque as métricas devem refletir o contexto em que serão aplicadas (NEELY, 1999; KENNERLEY; NEELY, 2002; FOLAN; BROWNE, 2005). O contexto varia consideravelmente, dependendo da história, do propósito, da tecnologia à disposição, das pessoas, do ambiente, dentre outros (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009), e este, por sua vez, interfere na seleção de métricas. Mudanças na estrutura organizacional, cultura, estratégia corporativa ou no ambiente (tecnologia, ação governamental, ações competitivas, ou mudanças sociais) terão consequências diretas no Sistema de Avaliação de Desempenho (MELNYK *et al.*, 2014).

Dentre as funções da Avaliação de Desempenho, consideradas práticas sociais que influenciam a ação dos indivíduos como agentes, pode-se citar o monitoramento do desempenho, a identificação das áreas que precisam de atenção, a motivação de colaboradores e o aprimoramento da comunicação de objetivos e resultados (NUDURUPATI *et al.*, 2011; CHOONG, 2014b). Essas ações são direcionadas a fortalecer a gestão e as tomadas de decisões (CHOONG, 2014b), explicitar o conjunto de relações meios-fins que a organização desenvolveu e os métodos que utilizará para implementar a sua estratégia (OTLEY, 1999). Assim, contribuem para melhorar o desempenho organizacional (OTLEY, 2001; CHOONG, 2014a; MICHELI; MARI, 2014).

Quando orientados para a aprendizagem, os sistemas envolvem aspectos cognitivos e características socioculturais, entre elas estão as experiências da organização e as habilidades dos colaboradores e o *know-how* da organização (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MELNYK *et al.*, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). Assim, permitem a experimentação na seleção de métricas (testes, revisão, refinamento) e favorecem a transparência pela participação e pelo envolvimento dos colaboradores, fazendo com que gere a motivação dos colaboradores em todos os níveis, criando uma cultura de melhoria contínua de desempenho (BRUDAN, 2010; MICHELI; MARI, 2014).

As organizações não são entidades economicamente racionais e integradas, mas são compostas por indivíduos com suas próprias

prioridades e motivações, o que interfere na seleção de métricas (OTLEY, 2003). Berry *et al.* (2009), Broadbent e Laughlin (2009), Ferreira e Otley (2009), Bititci *et al.* (2012), Melnik *et al.* (2014), Micheli e Mari (2014) e Valmorbida e Ensslin (2016) apontam que a tomada de decisão é dependente de processos de inferência baseados no conhecimento e nas experiências pessoais dos indivíduos. Logo, suas decisões quanto às métricas para a Avaliação de Desempenho estão associadas a seus valores, crenças percepções e experiências pessoais e coletivas.

O Sistema de Avaliação de Desempenho também favorece o fortalecimento da relação dos gestores com os superiores e os subordinados, pois ajudam a comunicar expectativas, monitorar o progresso, fornecer *feedback* e motivar os funcionários (VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006).

A questão temporal também envolve a Avaliação de Desempenho (GHALAYINI; NOBLE, 1996), pois está relacionada ao momento em que ela é concebida e com o conhecimento dos envolvidos sobre o que é pertinente e quais métricas devem ser consideradas durante o horizonte de tempo pré-determinado. Com o passar do tempo, as métricas e metas devem ser revistas; caso não sejam, a aprendizagem do sistema é comprometida. No Quadro 17 apresenta-se o protocolo e o detalhamento do instrumento a ser utilizado para a categoria seleção de métricas e variação temporal e espacial.

Quadro 17 - Instrumento de pesquisa para analisar seleção de métricas

Subcategorias	Definição operacional	Como observar?	Questões
Seleção de métricas	Métricas e metas selecionadas	Análise de métricas e metas selecionadas	42, 43 134, 135
Continuidade e práticas institucionalizadas	Manutenção das métricas e metas ao longo do período / Institucionalização das métricas e metas estabelecidas	Permanência de métricas e metas estabelecidas	44, 45 136, 137
Recursividade e legitimação das métricas	Alterações nas métricas utilizadas	Alterações de métricas e metas estabelecidas	46, 47, 48, 49 138, 139

Fonte: Elaborado pela autora.

Como apontado por Giddens (2009), os esquemas interpretativos, os recursos e as normas são interligados na interação entre o agente e a

estrutura na qual está inserido. O envolvimento com a Avaliação de Desempenho amplia o conhecimento dos gestores e *stakeholders* sobre a organização (BERRY *et al.*, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), e isso impulsiona a aprendizagem organizacional.

A reflexão para a concepção de Sistemas de Avaliação de Desempenho, a seleção de métricas e a sua revisão, melhoram as capacidades organizacionais que, somados às experiências individuais dos gestores e dos envolvidos, promove a aprendizagem (NEELY *et al.*, 1999; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; BERRY *et al.*, 2009; CANONICO *et al.*, 2015). Essa aprendizagem será refletida ao longo do tempo na manutenção das métricas selecionadas e metas estabelecidas, bem como na sua alteração por necessidade de adaptação quanto à sua representatividade e adequação ao propósito organizacional e em demonstrar o desempenho obtido pelo contexto.

Com o passar do tempo, o contexto em que a organização está situada muda, e com ele as capacidades e necessidades organizacionais também precisam ser ajustadas. Isso deve suscitar uma reflexão sobre a adequação do sistema, das métricas estabelecidas e do alinhamento estratégico (KENNERLEY; NEELY, 2002; FERREIRA; OTLEY, 2009; MICHELI; MANZONI, 2010; MICHELI; MARI, 2014; CANONICO *et al.*, 2015). Em caso de divergências, os gestores devem agir para buscar reformulação do sistema de avaliar o desempenho em si. Isso ocorre com a compreensão dos fatores internos e externos à organização, que facilitam e inibem a introdução de novas métricas, a alteração das existentes e a supressão das obsoletas (KENNERLEY; NEELY, 2002). Isso cria oportunidades e alternativas para melhorar o seu desempenho (MICHELI; MANZONI, 2010; MICHELI; MARI, 2014) e mantendo o sistema relevante à gestão.

Presume-se que além de melhorar o desempenho, a reflexão e a consequente reformulação do sistema fazem com que haja geração de aprendizagem (MICHELI; MARI, 2014). Essa aprendizagem não é desenvolvida sem reflexão e alterações nos modelos de estruturas organizacionais e processos de Avaliação de Desempenho.

3.7 OBJETO DO ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE

Nesta tese se adota a abordagem de Análise da Conduta Estratégica, pois pretende analisar o processo de seleção de métricas realizadas por determinado(s) gestor(es), associando ao conhecimento que ele(s) tem(têm) sobre os objetivos da mensuração e a utilidade para

a métrica selecionada para a gestão, bem como a motivação para selecionar algumas métricas em detrimento de outras. Contudo, cabe salientar que essa análise também deverá envolver a análise institucional, ou seja, o contexto em que se encontra a organização e os fatores que condicionam e habilitam a seleção de métricas para a Avaliação de Desempenho.

Esta tese utiliza o estudo de caso como estratégia metodológica. A unidade de análise, em um estudo de caso, é o caso a ser estudado (YIN, 2015). Creswell (2014, p. 123) acrescenta que “envolve o estudo de caso específico dentro de contexto ou ambiente contemporâneo da vida real. O caso pode ser um evento, um processo, um programa ou várias pessoas”.

Assim, a unidade de análise será a conduta do(s) gestor(es) na seleção de métricas para a Avaliação de Desempenho de determinada organização e o contexto na qual ela está inserida e que condiciona ou restringe a ação e a geração de aprendizagem.

O estudo de caso qualitativo caracteriza-se pelo principal pesquisador que investe tempo substancial, no local, pessoalmente em contato com atividades e operações do caso, reflete, revisa os significados do que está acontecendo (DENZIN; LINCOLN, 1994, p.242).

Esta tese teve por finalidade demonstrar a geração (ou não) de aprendizagem na seleção de métricas, assim, tinha-se como premissa que deveriam ser selecionadas, organizações que tivessem desenvolvido sistemas de avaliação de desempenho baseadas nas abordagens Prescritivista ou Construtivista. Tendo em vista que estas abordagens envolvem os gestores, sua percepção, valores e preferências, envolvem-se com o processo de aprendizagem, e se dedicam a apoiar a decisão, entender o que é importante gerir para depois definir o que mensurar. Sobretudo os sistemas construídos buscando adequar as métricas ao propósito da gestão, envolvendo o gestor e os demais interessados na mensuração.

Além disso, para definição do local de estudo de caso, teve-se em conta que, era necessário que a Avaliação de Desempenho tivesse sido implantada há algum tempo, com o envolvimento efetivo do(s) gestor(es) e a participação de subordinados e superiores hierárquicos. Bem como, que já tivesse havido reflexões sobre a adequação da estrutura avaliativa e, preferencialmente, tivesse havido alterações nas métricas e/ou metas inicialmente estabelecidas.

A escolha do local foi realizada por conveniência e acessibilidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Foi encontrada, dentre as

organizações que a pesquisadora tinha contato, uma que havia implantado um sistema de Avaliação de Desempenho há 7 anos, e passado por todas as etapas: desenho, implementação, uso e retroalimentação. Trata-se do Modelo de Avaliação de Desempenho desenvolvido para a gestão do Comando-Geral da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, denominado por eles de Plano de Comando e/ou Plano Estratégico.

Como a mesma atendia aos requisitos postos pela tese foi solicitada autorização para o acesso ao local e desenvolvimento do estudo proposto nesta tese. O contato foi via Carta de Apresentação da Pesquisa, onde a organização foi informada da pesquisa e seus objetivos, bem como o Protocolo Ético da Pesquisa e do Estudo de Caso conforme detalhado no Apêndice D. O pedido foi encaminhado no dia 25/07/2017. A autorização para realização do estudo de caso foi dada no dia 04/08/2017 (ANEXO A).

Com o aceite da PMSC iniciaram-se os trâmites para aprovação da Pesquisa pelo Comitê Ético de Pesquisa com Seres Humanos, a pesquisa foi registrada na Plataforma Brasil, em 25/09/2017, recebeu o número CAAE: 77464217.0.0000.0121, conforme demonstrado na Figura 20. Após 4 rodadas de avaliação o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina aprovou a realização da pesquisa em 16/07/2018 (ANEXO B).

Figura 20 – Comprovante de Aprovação da Pesquisa na Plataforma Brasil

Plataforma Brasil

Público **Pesquisador** **Área de Monitoramento**

SANDRA ROLIM ENSLIN - Pesquisador | V2.2

na manhã sexta em 23/09/17

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Aprendizagem na Avaliação de Desempenho organizacional via seleção de métricas pelos gestores
 Pesquisador Responsável: SANDRA ROLIM ENSLIN
 Área Temática:
 Versão: 4
 CAAE: 77464217.0.0000.0121
 Submetido em: 16/05/2018
 Instituição Proponente: CIE - Centro Socioeconômico
 Situação da Versão do Projeto: Aprovado
 Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
 Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Registro: PE_COMPROVANTE_RECEPCAO_397225

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

LISTA DE AVALIAÇÕES DO PROJETO

Apreciação *	Pesquisador Responsável *	Versão *	Submissão *	Modificação *	Situação *	Exclusivo do Centro Coope *	Ações
PD	SANDRA ROLIM ENSLIN	4	16/05/2018	16/07/2018	Aprovado	Não	🖨️ 📄 🔄

Fonte: <http://www.plataformabrasil.saude.gov.br/>

A partir da aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética deu-se início a coleta de dados via entrevista. A análise documental foi realizada após aprovação pela Polícia Militar para realização do estudo.

3.7.1 Contexto: Caracterização da Organização Objeto de Estudo - Polícia Militar do Estado de Santa Catarina

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina. Presta serviços públicos na área de segurança pública no território catarinense (PMSC, 2018), é organizada com base na hierarquia e disciplina, subordinada ao Governador do Estado.

À PMSC cabe

i) exercer a polícia ostensiva relacionada com: a preservação da ordem e da segurança pública; o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial; o patrulhamento rodoviário; a guarda e fiscalização do trânsito urbano; a guarda e fiscalização das florestas e mananciais; a polícia judiciária militar; a proteção do meio ambiente; ii) atuar nos campos: da Segurança Pública (como Polícia Ostensiva Preventiva e como Polícia Ostensiva Repressiva); da Segurança Integrada; da Defesa Territorial; da Defesa Civil (PMSC, 2018).

Possui várias unidades especializadas, tais como: Ambiental (BPMA); Aviação (BAPM); Cavalaria (GuEspPMMon); Choque (GPChoque); Com Cães (CiaPolCaes); Operações Especiais (Bope); Polícia Militar Rodoviária (PMRv) e Rocam/CAEPM (PMSC, 2018).

O Comando-Geral é o responsável pela gestão da PMSC, e é delegado a um Comandante-Geral, designado pelo Governador do Estado. Em 2011, quando o modelo foi construído, o comandante era o Coronel Nazareno Marcineiro. Depois assumiu o Coronel Valdemir Cabral, seguido pelo Coronel Paulo Henrique Hemm. Em 2018, foi nomeado o atual comandante o Coronel Carlos Alberto de Araújo Gomes Júnior.

Cabe lembrar que, desde 2011, quando o sistema foi construído, até 2018, o Governador do Estado de Santa Catarina era o senhor João Raimundo Colombo, e o secretário de Segurança Pública era o senhor César Augusto Grubba. Ambos se licenciaram de seus cargos em Maio/2018 por conta das eleições realizadas em Outubro/2018. Na ocasião o Governador passou a ser o senhor Eduardo Pinho Moreira. E o Secretário de Segurança Pública, passou a ser o senhor Alceu de Oliveira Pinto Junior. Os quais nomearam para Comandante-Geral da PMSC o Coronel Carlos Alberto de Araújo Gomes Júnior.

O modelo foi informado pela Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), conforme apresentado no Plano

de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina (2011, p.56-57); Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina (2013, p.46-47); e Plano Estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina (2015, p.38-39).

A metodologia selecionada para a construção do presente plano de comando é denominada Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão — Construtivista (MCDA-C). Assim, o presente trabalho afilia-se à MCDA e aos seus pressupostos construtivistas, consoante prática do Laboratório de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade Federal de Santa Catarina (LabMCDA-EPS-UFSC).

A justificativa para a adoção do modelo foi descrita no Plano de Comando (2011, p.56-57).

A opção pela MCDA-C tem como justificativa a consciência de que os processos sociais, como o contexto em que está inserida a segurança pública, envolvem pessoas, valores e suas percepções, ou seja, são situações consideradas complexas por abarcarem múltiplos e conflitantes critérios. E problemas complexos, usualmente, envolvem:

- (i) Conhecimentos interdisciplinares;
- (ii) Múltiplos atores;
- (iii) Informações difusas, incompletas e desorganizadas;
- (iv) Dinamicidade;
- (v) Responsabilidade profissional, dentre outros (PLANO DE COMANDO, 2013, p.46).

Além desses aspectos, foi apresentado que a escolha da metodologia esteve alicerçada na compreensão de que os atores são fundamentais neste processo, pois reconhecem que

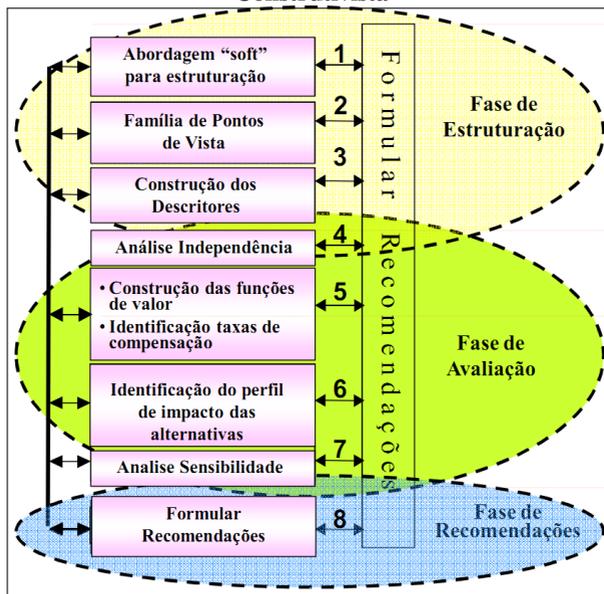
- necessitam de apoio para explicitar e mensurar seu(s) valor(es) e preferências;
- desejam ter em conta seu(s) valor(es) e preferências, e não valor(es) e preferências genéricos ou de outros casos similares, mesmo os bem sucedidos;
- desejam poder compreender e visualizar as consequências de suas decisões em objetivos (critérios);

- desejam estabelecer as performances de referências em cada objetivo (critério) segundo sua percepção;
- desejam compreender a contribuição de cada objetivo (critério) nos objetivos estratégicos,
- desejam valer-se da expansão do conhecimento propiciado pelo processo de apoio à decisão para identificar oportunidades de aperfeiçoamento (PLANO DE COMANDO, 2013, p.46).

3.7.2 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)

A estrutura da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000) é apresentada na Figura 21.

Figura 21 - Estrutura da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista



Fonte: Traduzido de Ensslin, Dutra e Ensslin (2000, p.81).

A metodologia MCDA-C contempla seleção de métricas a partir de reflexão sobre o objetivo perseguido, com a participação ativa dos envolvidos, seja na seleção de métricas quanto na legitimação das mesmas (Fase de Estruturação), permitindo visualizar o desempenho em

aspectos particulares e o reflexo no todo organizacional (Fase de Avaliação), possibilitando analisar os pontos fortes e fracos (Fase de Avaliação) e que conduzam a geração de ações para aperfeiçoamento (fase de recomendações) (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; LYRIO *et al.*, 2008; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016).

A Fase de Estruturação objetiva a aprendizagem sobre o contexto e inicia com a geração de conhecimento em explicitar o que para o gestor é importante ser medido, para que suas preferências sejam incorporadas na construção do modelo. Essa fase subdivide-se em três etapas: (i) abordagem “*soft*” para estruturação; (ii) família de pontos de vista; e (iii) construção dos descritores. Esta fase foi explicada no Plano de Comando

A primeira fase destina-se a compreensão do problema e do contexto em que está inserido, por meio da geração de conhecimento nos decisores, representada por uma estrutura hierárquica de valor que explicita, de forma estruturada, as preocupações dos envolvidos no processo, a partir das quais as alternativas serão avaliadas. Ao final da fase de estruturação são construídos os descritores (indicadores de desempenho ou critérios de avaliação). São os descritores que possibilitam a mensuração ordinal de desempenho das ações potenciais

Assim, “um descritor pode ser definido como um conjunto de níveis, associado a um Ponto de Vista (PV), o qual descreverá, em forma exaustiva, homogênea e não ambígua, os possíveis impactos das ações potenciais” Em cada descritor, além das ações potenciais, devem ser estabelecidos os níveis de ancoragem ou de referência (nível “Bom” e nível “Neutro”). Esta definição dos níveis de referência, que representam em cada descritor a mesma preferência, permitirá a posterior integração e a caracterização de três faixas de desempenho, a saber:

(i) Desempenho de excelência - Acima do nível “BOM” (caracterizado por uma faixa de cor verde);

(ii) Desempenho de mercado ou competitivo - Entre o nível “BOM” e o nível “NEUTRO” (caracterizado por uma faixa de cor amarela); e,

(iii) Desempenho comprometedor - Abaixo do nível "NEUTRO" (caracterizado por uma faixa de cor vermelha) (PLANO DE COMANDO, 2011, p.57).

A Fase de Avaliação objetiva traduzir a percepção do decisor em um modelo matemático (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Nesta fase é que se faz o levantamento de dados e a mensuração dos itens identificados na Fase de Estruturação. Esta fase é subdividida em cinco etapas: (i) Análise de independência ordinal e cardinal; (ii) construção das funções de valor para cada descritor; (iii) identificação das taxas de compensação; (iv) identificação do perfil de impacto das alternativas; e (v) análise de sensibilidade.

A Fase de Avaliação foi detalhada no Plano de Comando (2011, p.60)

Na segunda fase, com o apoio de um modelo matemático, essas alternativas são, efetivamente, avaliadas. Esse processo inicia com a transformação das escalas dos descritores de ordinais para cardinais, ensejando, assim, a ordenação da intensidade de preferência dos decisores entre os níveis de impacto. Para tanto, é construída para cada descritor uma função de valor.

A construção da função de valor é viabilizada, primeiramente, pela atribuição da ação referente a cada um dos níveis de ancoragem definidos anteriormente, nível "Bom" igual a 100 pontos e o nível "Neutro" igual a 0 ponto. Agora, empregando o método de julgamento semântico, por meio da comparação par a par entre as ações potenciais, a função de valor é construída utilizando-se o *software MACBETH-SCORES*.

A próxima etapa na fase de avaliação consiste em atribuir a contribuição relativa de critério no modelo, por meio da definição das taxas de substituição. São essas taxas que refletirão, conforme o julgamento dos decisores, a perda de desempenho que uma ação potencial sofrerá em um critério para compensar o ganho em outro", bem como permitirão transformar o valor das avaliações locais em valores de uma avaliação global. Conclusa esta etapa, é traçado o perfil de desempenho atual (*status quo*).

Este perfil de desempenho gera uma visualização clara de quais objetivos se constituem em oportunidade de melhoria, no sentido de direcionar os esforços em ações irão alavancar a *performance* da corporação, além de

evidenciar os indicadores com performance em nível de excelência, e os critérios que estão em nível de mercado — não comprometem e nem são evidenciados como excelência, mas podem ser utilizados pelos gestores como desafios para elevar o nível de desempenho.

Finalizando esta fase da metodologia, é realizada a avaliação global, ensejada pela soma dos valores parciais obtidos por uma determinada ação nos diversos critérios, ponderada pelas taxas de substituição do modelo, e calculada por meio da seguinte equação matemática de agregação aditiva:

$$V(a) = w1.v1(a) + w2.v2(a) + w3.v3(a) + wn.vn(a)$$

Onde:

$V(a)$ = valor global do *status quo*;

(a) = alternativa genérica;

$v1(a), v2(a), vn(a)$ = valor parcial nos critérios 1, 2, ..., n;

$w1, w2, wn$ = taxas de substituição nos critérios 1, 2, ..., n;

n = número de critérios do modelo (PLANO DE COMANDO, 2011, p.60).

Após a avaliação por agregação aditiva, e com o entendimento de onde é conveniente atuar, o decisor consegue visualizar ações e avaliar o impacto das mesmas para o alcance dos objetivos estratégicos. Na metodologia MCDA-C esta etapa é denominada Recomendações.

A Fase de Recomendações objetiva, fundamentalmente, demonstrar o processo de geração de possibilidades potenciais que visam melhorar o desempenho em relação ao *status quo* (VALMORBIDA *et al.*, 2012b). Na etapa de Recomendações a metodologia MCDA-C fornece os meios para o decisor: (i) identificar onde é conveniente atuar; (ii) desenvolver um processo que gere ações de aperfeiçoamento; (iii) visualizar as consequências da implementação em nível local ou operacional (no Ponto de Vista Elementar (PVE)), em nível tático (no Ponto de Vista Fundamental (PVF)) e estratégico (Global) (ENSSLIN *et al.*, 2010).

Nessa etapa é utilizado todo o conhecimento gerado até então para traçar estratégias que contribuam para a melhoria no desempenho do *status quo* identificado (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000), ou

seja, as áreas que necessitem da atuação do gestor para melhorar a avaliação definida pelo modelo, no que diz respeito a ações em nível estratégico, tático ou operacional.

A terceira fase foi descrita no Plano de Comando (2011, p.60-61) como

Finalmente, na terceira e última fase, são propostas ações de aprimoramento daqueles objetivos com maior contribuição no desempenho da organização. A geração de recomendações tem por base os critérios que, na concepção dos decisores, estejam com desempenho abaixo de suas expectativas. Sempre que possível os decisores devem ser orientados a estabelecer prioridades e buscar ações na seguinte ordem:

(i) Objetivos com maior contribuição;

(ii) Objetivos com desempenho baixo; ou

(iii) Ambos (maior potencial de contribuição) (PLANO DE COMANDO, 2011, p.60-61).

Após análise dos propósitos da metodologia entende-se que ela possibilita o aperfeiçoamento do desempenho com ênfase na geração de aprendizagem, construída socialmente com a participação das pessoas (BITITCI *et al.*, 2012; MELNYK *et al.*, 2014) envolvidas no processo de Avaliação de Desempenho.

O Plano de Comando ainda apresenta um exemplo de indicador (métrica) detalhando a estrutura de um indicador de desempenho e a descrição de cada campo. Conforme demonstra a Figura 22.

Figura 22 - Estrutura do Indicador de Desempenho (Métrica)

1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (55%)			
1.1 Resultados (60%)			
1.1.1 Redução do Crime (90%)			
1.1.1.1 Letalidade Violenta (1,7%)			
OBJETIVO 02			
Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias).			
INDICADOR DE DESEMPENHO 03			
Número de mortes em decorrência de letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com as polícias), por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.			
NÍVEIS DE REFERÊNCIA	NÍVEIS DE IMPACTO	ESCALA CARDINAL	ESCALA ORDINAL (Descrição)
	N6	200	5 ou menos
04	N5	130	7,5
	N4	100	10
BOM	N3	0	12,5
NEUTRO	N2	-40	15
	N1	-100	17,5 ou mais
GESTÃO E CONTROLE 08			
Periodicidade da Avaliação	10	Mensal	
Fontes de Dados		ACI	09
Órgãos Responsáveis	11	Comando Geral	
Desdobramentos		Controle de desempenho no indicador	
Órgãos de Controle	12	Subcomando Geral/Seção de Operações	

Fonte: Plano Estratégico da PMSC (2015, p.45).

O detalhamento de cada campo foi realizado para que o pessoal interno, não familiarizado com a metodologia MCDA-C, pudesse entender o funcionamento.

CAMPO 1 Detalhamento das áreas de preocupação e respectivas taxas de substituição destacadas entre parênteses;

CAMPO 2 Descrição do objetivo;

CAMPO 3 Descrição de como o objetivo será mensurado e a definição da respectiva meta, constante no nível BOM;

CAMPO 4 Definição dos níveis de referência (BOM e NEUTRO);

CAMPO 5 Níveis de impacto no indicador de desempenho;

CAMPO 6 Níveis da escala cardinal (função de valor);

CAMPO 7 Descrição dos níveis de impacto ou ações potenciais (escala ordinal);

CAMPO 8 Definição da periodicidade com que o indicador de desempenho será avaliado;

CAMPO 9 Definição da origem das informações relacionadas ao indicador de desempenho. Neste exemplo, a fonte dos dados sobre letalidade violenta será o controle realizado pela ACI - Agência Central de Inteligência da PMSC;

CAMPO 10 Definição do órgão responsável pelo alcance do objetivo, ou seja, de quem será cobrado o desempenho. Em muitos dos objetivos, apesar de haver apenas um órgão responsável, outros órgãos, de acordo com a natureza do objetivo, atuarão como intervenientes, sendo, portanto, corresponsáveis pelos resultados esperados;

CAMPO 11 Definição da origem das informações relacionadas ao indicador de desempenho. Definição do desdobramento do objetivo. Neste exemplo, inicialmente, haverá o controle do desempenho da RPM no indicador 'letalidade violenta' sendo exigido, nos casos de desempenho abaixo do nível 'neutro', um projeto para melhoria de *performance*. Em alguns indicadores haverá, além do controle de desempenho, a exigência de um PROJETO detalhando 'como' o objetivo será alcançado. Para tanto, ao lado da palavra PROJETO, entre parênteses, estarão especificados os órgãos que deverão elaborar o projeto demandado;

CAMPO 12 Definição dos órgãos que realizarão o acompanhamento e o controle do desempenho do 'órgão responsável' pelo alcance do objetivo (PLANO DE COMANDO, 2011, p.63).

Aqui se percebe o cuidado com o detalhamento das ações desenvolvidas em prol do sistema de avaliação de desempenho, para que a avaliação pudesse ser compreendida por todos os membros da

organização. E assim, fosse institucionalizada e passasse a ser utilizada para gestão da corporação.

3.8 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

A coleta de dados na fase de estudo de caso foi realizada por meio de entrevistas e de documentos.

3.8.1 Entrevistas

As entrevistas têm como propósito obter dados, informações e interagir com o campo em estudo (VERGARA, 2009). Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 416) afirmam que a entrevista é uma forma de coleta de dados com humanos, “os dados que interessam são as percepções, imagens mentais, crenças, emoções, interações, pensamentos, experiências e vivências manifestadas na linguagem dos participantes, seja de maneira individual ou grupal.” Coletados na forma de entrevista, esses dados são úteis para capturar e entender os motivos subjacentes, os significados e as razões internas do comportamento humano (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora. Vergara (2009) lembra que, ao assim agir, a entrevistadora pode obter informações não verbais, expressas pela postura corporal, tom e ritmo de voz, gestos e olhares do entrevistado, sinais faciais (palidez, rubor, transpiração) que podem desdizer as informações verbais e, nesse sentido, podem ser bastante úteis.

Antes da realização das entrevistas foram desenvolvidos planejamento e preparação sobre o que perguntar e a quem perguntar (BAUER; GASKELL, 2008). Roteiros foram planejados para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa. Eles fundamentaram-se na leitura crítica da literatura sobre o tema (BAUER; GASKELL, 2008, p. 66) e funcionará como lembrete à entrevistadora durante as entrevistas, como uma agenda a ser seguida, e um meio de monitorar o andamento do tempo da entrevista.

Durante a elaboração do roteiro de entrevistas foram analisadas as questões quanto ao uso de linguagem apropriada e a existência de termos específicos que permitissem entendimentos entre entrevistados (DENZIN; LINCOLN, 1994). Isso garantiu que os entrevistados respondessem a todas as questões do roteiro.

As perguntas que compõem os roteiros foram um convite ao entrevistado para falar livremente, com suas próprias palavras, de forma a proporcionar tempo para que o entrevistado refletisse (BAUER;

GASKELL, 2008). Foram elaborados dois roteiros para conduzir as entrevistas: i) para entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração do Sistema de Avaliação de Desempenho e seleção de métricas (APÊNDICE A); e, ii) para entrevistas com quem é avaliado/afetado pelas métricas (APÊNDICE B). Cabe salientar que, os roteiros funcionaram como guia, no entanto, as perguntas puderam ser reformuladas durante a realização das entrevistas, perguntando a mesma coisa de forma a aproveitar a fala do entrevistado. Durante as entrevistas, a entrevistadora lançou mão de anotações que posteriormente foram retomadas quando da análise dos dados coletados.

A entrevistadora procurou encorajar os entrevistados a falar longamente à vontade, onde foi-lhes garantido que apenas a entrevistadora e orientadora teriam acesso a gravação, com isso estabeleceu-se uma relação de confiança (“*rapport*”) entre a entrevistadora e os entrevistados (BAUER; GASKELL, 2008, p.66).

Todas as entrevistas foram iniciadas com explicações sobre o objetivo da pesquisa, e com um agradecimento aos entrevistados por ter concordado em participar. Além da coleta da assinatura do entrevistado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi feito um pedido para gravar a entrevista (BAUER; GASKELL, 2008). Todos os entrevistados concordaram com a gravação. Isto permitiu a entrevistadora concentrar-se no que foi dito, sem preocupar-se com fazer anotações de tudo o que foi falado. A entrevistadora procurou estar atenta e demonstrar interesse ao que era dito pelo entrevistado, por meio de contato visual, acenos com a cabeça e concordância verbal (Sim. Certo. Haham. Hum). Assim, garantir aos entrevistados tempo para pensar e refletir sobre o assunto da pergunta.

Todas as entrevistas foram agendadas com antecedência, e realizadas no dia e hora agendado pelo entrevistado, em local conveniente para o mesmo. Assim, a entrevistadora garantiu que o entrevistado estava num local que se sentisse seguro. Todas as entrevistas foram realizadas em ambiente que apenas estavam presentes a entrevistadora e o entrevistado.

A seleção dos entrevistados que compuseram a amostra desta pesquisa levou em consideração o objetivo de oportunizar a compreensão de percepções de diferentes níveis hierárquicos envolvidos com o fenômeno (BAUER; GASKELL, 2008) de seleção de métricas para avaliação de desempenho.

Entrevistar os gestores responsáveis pela seleção de métricas para o contexto avaliado serviu para verificar se havia alinhamento das métricas selecionadas com os objetivos estratégicos da organização. E

confirmar se havia comunicação da avaliação, bem como indicar aspectos que conduzem a legitimação do sistema avaliativo.

A entrevista com subordinados teve por finalidade verificar a influência da dominação do superior, e a legitimação das métricas, se houve comunicação das métricas e metas estabelecidas a eles. E, ainda verificar a existência de pressão nos subordinados. Do mesmo modo, fez-se necessária a inclusão dos pares, com os quais o gestor responsável pelas métricas, possui relação em mesmo nível hierárquico. Envolve a questão de comunicação das métricas e metas perseguidas e a legitimação das mesmas.

A inclusão de vários atores, e de diferentes níveis hierárquicos, envolvidos com a seleção e utilização de métricas assegurou a triangulação, pois foram confrontadas as respostas dos responsáveis pela seleção das métricas com as respostas dadas pelos que são avaliados ou afetados pelas métricas. E, também sustentaram as proposições deste estudo, tendo em vista que elas estão relacionadas a explicar como a prática social da avaliação de desempenho se desenvolve, por intermédio da seleção de métricas, com participação ativa do agente (gestor) e sejam identificadas como adequadas e legítimas ao contexto avaliado, comunicando o rumo pretendido pela organização e servindo como norma de conduta e de sanções em caso de não atingimento das metas estabelecidas.

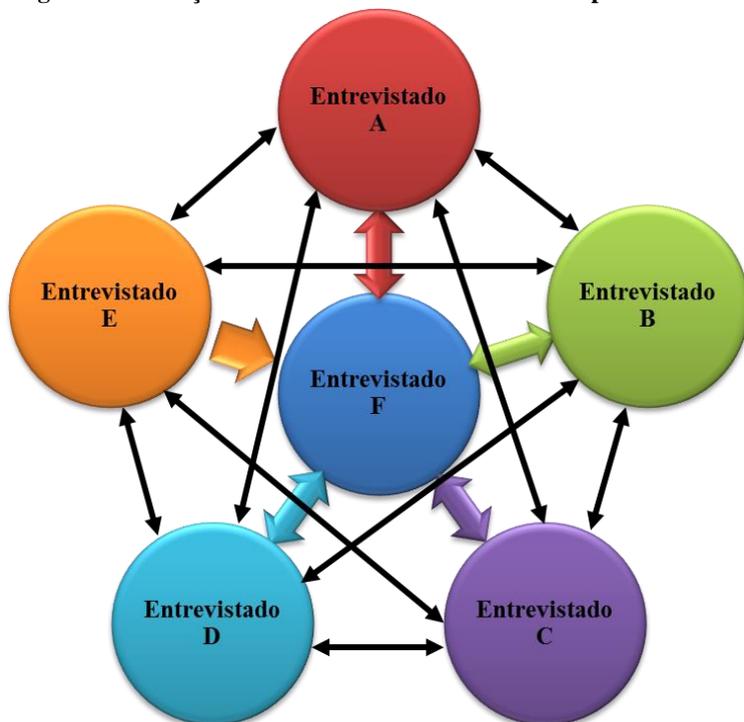
As entrevistas foram realizadas com pessoas de diferentes níveis hierárquicos, na tentativa de capturar a percepção de várias pessoas sobre o processo de seleção de métricas estabelecido na organização para avaliar o desempenho. A amostra desta pesquisa foi selecionada pela estratégia do *Snow Ball* (VERGARA, 2009, p.6), na qual, após a aprovação da realização da pesquisa, se solicitou à organização que indicasse uma pessoa envolvida (“Entrevistado A”). As demais entrevistas foram realizadas com pessoas indicadas pelos entrevistados, como evidenciado no Quadro 18.

Quadro 18 – Entrevistados, função e duração da entrevista e transcrição

Ent.	Função	Duração / Transcrição (nº de páginas- tempo investido estimado)
A	Colaborador responsável pelo desenvolvimento, implementação e acompanhamento do Sistema de AD. Membro do Conselho Estratégico	1h39min47seg / 34p. - 19h
B	Colaborador superior hierárquico do entrevistado A diretamente envolvido com o desenvolvimento, implementação e acompanhamento o do Sistema de AD. Membro do Conselho Estratégico	1h54min53seg / 33p. - 20h
C	Consultor da Metodologia utilizada para construção do Sistema de AD.	1h28min38seg / 17p. - 18h
D	Colaborador. Nível Tático	1h07min34seg / 18p. - 14h
E	Colaborador. Nível Tático	1h54min43seg / 36p. - 22h
F	Presidente do Conselho Estratégico quando do desenvolvimento do modelo de AD	59min22seg / 15p. - 14h
	Total – 6 pessoas	9h04min57seg 153p. \cong 107horas

Fonte: Elaborado pela autora.

A amostra foi finalizada quando se identificou que mais entrevistas não melhorariam a qualidade dos dados coletados, nem levariam a compreensão mais detalhada (BAUER; GASKELL, 2008). Para Vergara (2009, p. 6) “o número de entrevistas deve prosseguir enquanto estiverem aparecendo informações originais ou que possam indicar novos olhares à pesquisa e deve cessar quando as informações se tornam redundantes”. O primeiro entrevistado foi designado pela PMSC, indicado como um dos responsáveis pela operacionalização do Sistema de AD. Em todas as entrevistas solicitou-se aos participantes que indicassem, livremente, outras pessoas da organização que poderiam ser entrevistadas. A Figura 23 apresenta os que foram citados, aceitaram participar e foram entrevistados. As setas representam a citação do Entrevistado.

Figura 23 - Relação entre entrevistados identificados por *Snow Ball*

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebeu-se que as primeiras entrevistas foram cheias de novidades. À medida que, as demais entrevistas foram realizadas, identificou-se, as informações apresentadas que começaram a ser redundantes e pouco agregaram para entendimento do problema (BAUER; GASKELL, 2008). Bem como, a quantidade de material inviabilizaria a profundidade de análise requerida na pesquisa proposta.

Assim, decidiu-se não realizar outras entrevistas, haja vista que tinham sido realizadas todos os grupos de identificados como necessários. Desta forma, a amostra desta pesquisa foi composta de **6** entrevistas, que totalizaram **9** horas, **04** minutos e **57** segundos de gravação em áudio. Essas entrevistas em áudio transcritas resultaram em **153** laudas/páginas tamanho A4 (Fonte *Times New Roman*, tamanho 12, espaçamento entrelinhas simples) que levaram aproximadamente 107 horas para serem transcritas.

3.8.2 Pesquisa Documental

A análise de documentos tem por finalidade, nesta tese, de evidenciar a evolução do sistema de avaliação de desempenho no que tange as métricas utilizadas. Na pesquisa documental, a escolha dos documentos e o acesso a eles merecem atenção (GODOI, 1995).

Quanto à escolha dos documentos esta pesquisa selecionou os documentos onde estão evidenciados os indicadores utilizados pela PMSC. A saber, o modelo de avaliação de desempenho está na terceira versão, a inicial divulgada em 2011; e outras duas em 2013 e 2015. As de 2011 e 2013 foram socializadas pela distribuição impressa dos livros contando a história da PMSC e esclarecendo a forma de avaliação com a apresentação das métricas selecionadas, conforme Figura 24.

Figura 24 - Planos de Comando PMSC 2011 e 2013



Fonte: Acervo PMSC disponibilizado para esta pesquisa.

Além dos dois livros impressos, será analisada a versão divulgada em 2015, disponível no *site* da PMSC, como apresentado na Figura 25. Cabe salientar que nesta versão houve a alteração do nome do documento antes chamado de Plano de Comando, passou a ser denominado de Plano Estratégico.

Figura 25 - Plano Estratégico da PMSC 2015



Fonte: Site da PMSC (<http://www.pm.sc.gov.br>).

A primeira versão do Plano de Comando (2011) também foi apresentada de forma diferenciada na Tese de Doutorado do doutor Nazareno Marcineiro, defendida em 2017. Por tratar de detalhes não abrangidos no Plano de Comando publicado, a mesma foi incluída como documentos a serem analisados. Os dados da Tese apresentados na Figura 26.

Figura 26 - Tese de Nazareno Marcineiro



Fonte: Plataforma Sucupira

(https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5090227).

3.8.3 Triangulação

A triangulação é uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno (VERGARA, 2009), visa determinar a exata posição do objeto com base em diversos pontos de referência (VERGARA, 2012).

A triangulação refere-se a um processo de buscar percepções múltiplas para esclarecer o significado, identificando maneiras diferentes de o fenômeno estar sendo visto (DENZIN; LINCOLN, 1994). Reflete uma tentativa de assegurar compreensão em profundidade do fenômeno em questão.

Esta pesquisa preocupou-se com a triangulação dos dados de três formas: (i) participantes da pesquisa/entrevistados; (ii) forma de coleta de dados; e, (iii) análise das gravações, transcrição e categorização por mais de um pesquisador. Quanto aos participantes da pesquisa, analisou-se mais de um nível hierárquico. Foram entrevistados os gestores responsáveis pela seleção de métricas para avaliação de desempenho do contexto, e também pessoas que foram avaliadas e/ou afetadas pelas métricas selecionadas, bem como, pessoas externas à organização que prestaram consultoria a mesma quando da concepção do sistema. Assim, será possível averiguar convergências e possíveis divergências de entendimentos entre os diferentes atores envolvidos. Quanto à forma de coleta de dados a triangulação foi possível pela adoção de diferentes técnicas de coleta de dados, como entrevistas e análise documental. Quanto à análise do áudio das gravações a mesma foi conferida pela orientadora, a fim de verificar se estava fiel com a transcrição realizada pela entrevistadora, e se as categorizações realizadas estavam coerentes.

3.9 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Há alguns princípios gerais da análise de dados qualitativos que devem ser entendidos e aplicados, seja qual for a abordagem adotada: a indução analítica, os princípios e as práticas da codificação, o lugar da análise de dados secundários e a reflexividade do pesquisador (GRAY, 2012).

Os pesquisadores qualitativos empregam efetivamente ampla variedade de métodos interpretativos interligados, sempre em busca de melhores formas de tornar mais compreensíveis os mundos da experiência que estudam (DENZIN; LINCOLN, 2006).

3.9.1 Entrevistas

Deparando-se com grandes volumes de materiais qualitativos, a pesquisadora buscou formas de administrar e de interpretar esses dados (DENZIN; LINCOLN, 2006). Todas as entrevistas foram gravadas para facilitar o registro, assim como garantir a fidelidade aos comentários e interpretações realizados.

Após as transcrições, foi dada oportunidade aos entrevistados para ler a entrevista transcrita e fazer modificações nas respostas dadas, caso entendesse que o transcrito pudesse deixá-los desconfortáveis. No entanto, nenhuma alteração foi solicitada por parte dos entrevistados, por julgarem estar fiel as suas falas.

O primeiro processo da análise das entrevistas foi a transcrição (BAUER; GASKELL, 2008). A transcrição foi feita pela própria pesquisadora com auxílio dos *softwares Audacity e Voice Note II*. Posteriormente transferidas para o editor de textos *Microsoft Word 2010*. Cabe salientar que, as gravações e transcrições foram conferidas pela orientadora.

Após a transcrição as entrevistas foram tratadas de forma agregada, comparativa e informativa, sem mencionar o nome dos participantes e respectivas funções. Os mesmos são denominados durante a transcrição e no texto como: “Entrevistado A”; “Entrevistado B”; “Entrevistado C”; “Entrevistado D”; “Entrevistado E”; e, “Entrevistado F”. Desse modo, pretendia-se evitar qualquer prejuízo ou desconforto aos envolvidos na pesquisa. As informações obtidas com a entrevista foram analisadas no contexto espaço-temporal em que foram solicitadas e fornecidas. Apenas a pesquisadora e sua orientadora tiveram acesso às entrevistas gravadas e às transcrições, assegurando a confidencialidade e o conteúdo discutido.

Após a transcrição a análise avançou para o *corpus* teórico dos textos (BAUER; GASKELL, 2008). O objetivo desta análise é procurar sentidos e compreensão sobre o que foi falado. O que é realmente falado constitui os dados, mas a análise deve ir além da aceitação deste valor aparente. A procura é por temas com conteúdo comum e pelas funções destes temas disseminadas dentro de um meio social (BAUER; GASKELL, 2008).

Foram analisadas as respostas apresentadas a cada uma das perguntas pelos entrevistados e confrontadas com a literatura de base, a fim de compreender as práticas de construção do sistema de avaliação de desempenho e a conduta estratégica de seleção de métricas, bem como a influencia dos esquemas interpretativos, recursos e normas decorrentes dessas práticas. Para isso, foram apresentados recortes de falas dos entrevistados.

3.9.2 Análise de Conteúdo

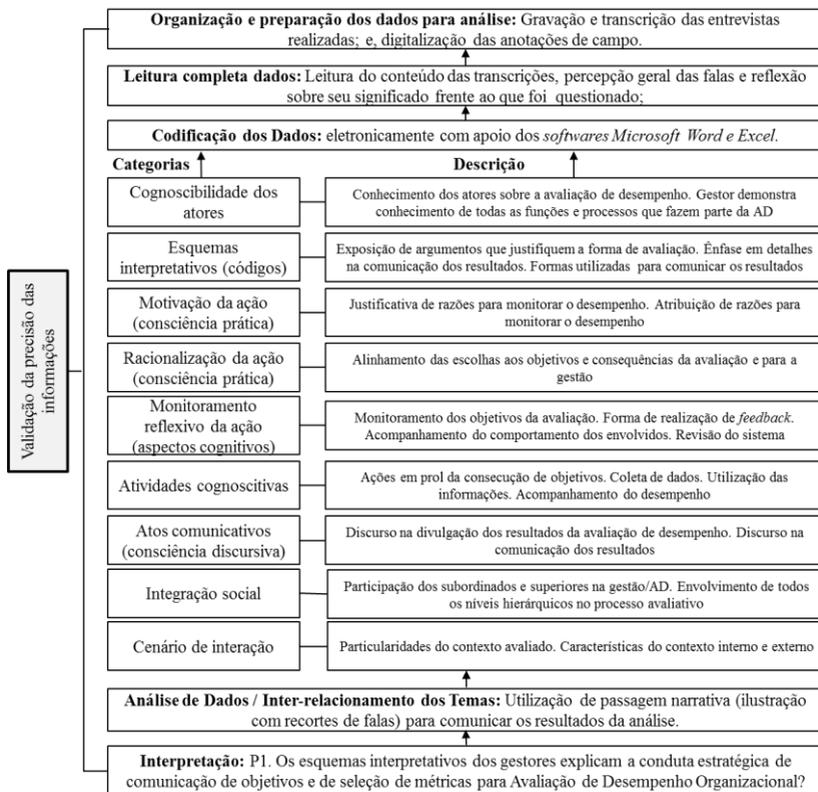
A Análise de Conteúdo (AC) foi adotada para trabalhar com os materiais textuais escritos (BAUER; GASKELL, 2008). Nesta tese foram objeto de análise de conteúdo os materiais transcritos nas entrevistas, bem como os Planos de Comando/Plano Estratégico, onde estão registradas as métricas utilizadas para avaliar o desempenho, edição 2011, 2013 e 2015 e foi analisada a tese do Doutor Nazareno Marcineiro.

A análise de conteúdo é uma construção social (BAUER; GASKELL, 2008, p.203). E com esse entendimento, realizou-se a codificação e a classificação das entrevistas realizadas, segundo o referencial teórico que dá base a esta tese. Esta construção é um processo interativo (BAUER; GASKELL, 2008, p.196).

Um referencial de codificação é um modo sistemático de comparação. Ele é um conjunto de questões (códigos) com o qual o codificador trata os materiais, e do qual o codificador consegue respostas. Dentro de um conjunto predefinido de alternativas (valores de codificação). Embora o *corpus* de texto esteja aberto a uma multidão de possíveis questões, a AC interpreta o texto apenas a luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora objetivo da pesquisa. A AC representa o que é já uma representação, ligando os pesquisadores a um texto e a um projeto de pesquisa.

Após a construção do construto e do instrumento de pesquisa para as entrevistas e seleção de documentos, foram planejados os procedimentos para sistemáticos para a forma de codificação e produção de inferências sobre os dados coletados. A Figura 27 apresenta as etapas para a realização da análise de conteúdo das entrevistas para verificação da Proposição 1.

Figura 27 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P1



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 27 evidencia que as entrevistas foram gravadas e transcritas e foram lidos os conteúdos das transcrições, juntamente com anotações da entrevistadora. A codificação foi realizada com apoio dos softwares *Microsoft Word* e *Microsoft Excel*, por categorias que direcionaram a análise comparativa.

Como orientam Bauer e Gaskell (2008) foi construída uma matriz para análise comparativa entre as respostas dos entrevistados, com as categorias e subcategorias propostas no construto e instrumento (seção 3.5 e 3.6) nas linhas e o que cada entrevistado disse nas colunas. Em uma coluna final, acrescentaram-se notas e interpretações. Isso estruturou os dados, juntando as respostas de modo acessível. À medida que, as transcrições foram lidas e relidas, outras interpretações foram surgindo. Além da Teoria proposta, a análise procurou encontrar

concordâncias e contradições nas falas dos entrevistados, bem como a ligação com os documentos coletados.

À medida que a interpretação foi se desenvolvendo a pesquisadora retornava às transcrições, gravações e anotações de campo realizadas durante as entrevistas. Esta etapa visou garantir que toda interpretação estivesse baseada nas entrevistas e trazer trechos para justificar as conclusões, ilustrando a interpretação com recorte de falas dos entrevistados (BAUER; GASKELL, 2008).

Essa interpretação foi conduzida buscando compreender a relação entre os elementos da Teoria da Estruturação com a seleção de métricas pelos gestores para avaliar o desempenho, conforme estabelecido na Proposição 1. O mesmo procedimento foi realizado para as demais proposições.

A Figura 28 demonstra as etapas para a realização da análise de conteúdo das entrevistas para verificação da Proposição 2.

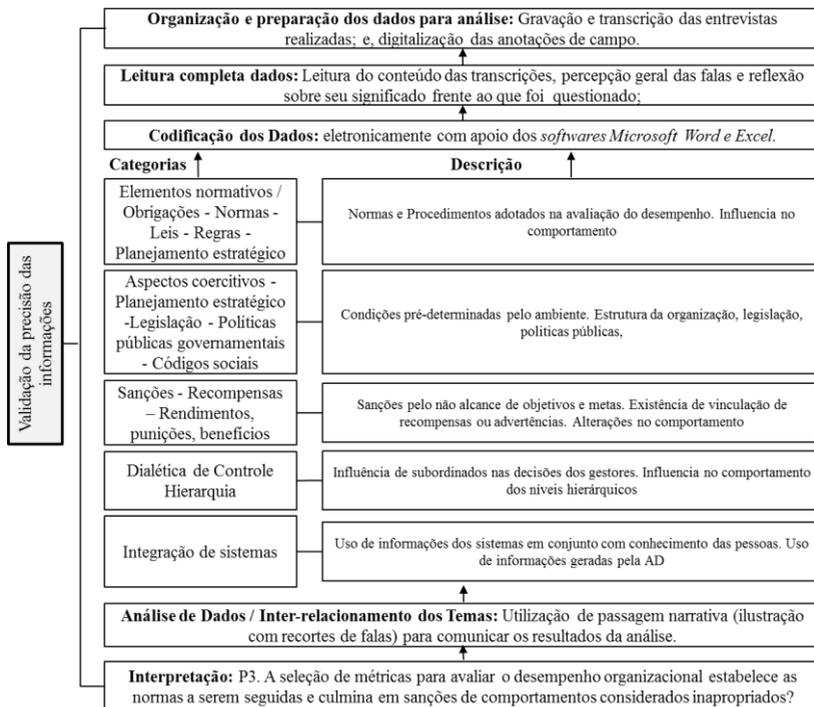
Figura 28 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P2



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 29 apresenta as etapas para a realização da análise de conteúdo das entrevistas para verificação da Proposição 3.

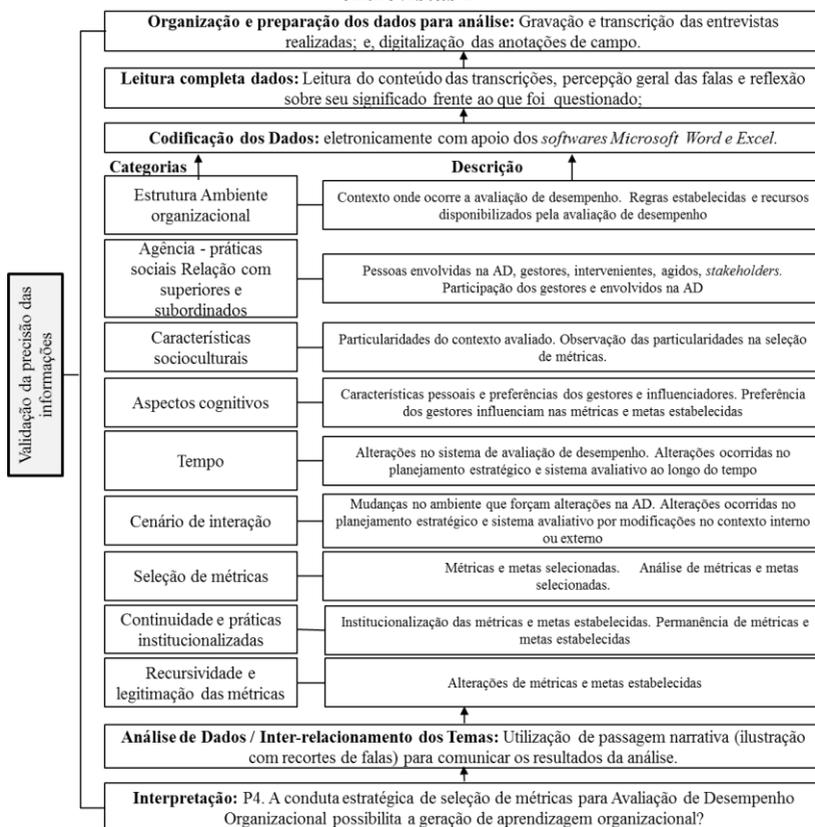
Figura 29 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P3



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 30 demonstra as etapas para a realização da análise de conteúdo das entrevistas para verificação da Proposição 4.

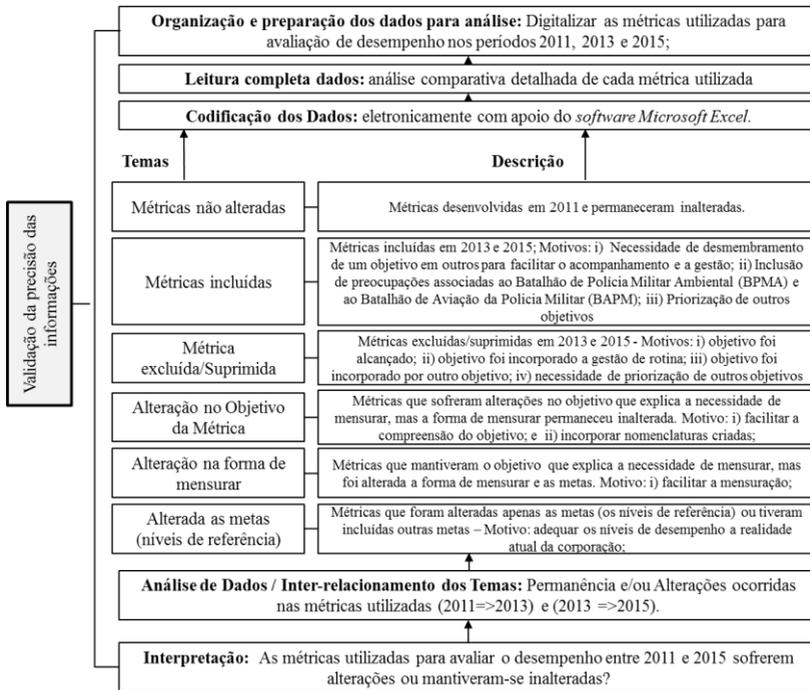
Figura 30 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para entrevistas P4



Fonte: Elaborado pela autora.

Análise do Sistema de Avaliação de Desempenho e as métricas selecionadas para compor o sistema avaliativo, bem como as alterações nas métricas ocorridas ao longo dos períodos. Conforme demonstrado na Figura 31.

Figura 31 - Etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo para documentos



Fonte: Elaborado pela autora.

Em algumas falas/passagens de textos ficaram subentendidos com falas anteriores dos entrevistados, ou com a pergunta feita pela entrevistadora. Na transcrição trazida para a análise, na seção de resultados, o mesmo foi sinalizado entre [].

Cabe salientar que, como foram apresentados recortes das falas dos entrevistados, a transcrição na íntegra não está sendo anexada a este trabalho pelo volume de páginas e por conter falas dos entrevistados que não tinham relação com o fenômeno estudado. Como foi dada liberdade para os entrevistados falar, muitas coisas ditas por eles extrapolaram o que foi perguntado.

3.9.3 Validação

Denzin e Lincoln (2006, p. 35) afirmam que, para garantia da validade científica de uma pesquisa qualitativa, devem ser observados

os “critérios de fidedignidade, credibilidade, transferibilidade e confirmabilidade”.

Entende-se que a fidedignidade desta pesquisa está atendida na realização da transcrição integral das entrevistas/falas dos entrevistados e exposição no texto das falas que deram base para o entendimento da pesquisadora sobre o que fora perguntado e interpretação das falas dos entrevistados frente à literatura.

A confirmabilidade foi assegurada na gravação e armazenamento dos áudios das entrevistas realizadas, bem como pela leitura posterior das transcrições e confirmação do que foi falado.

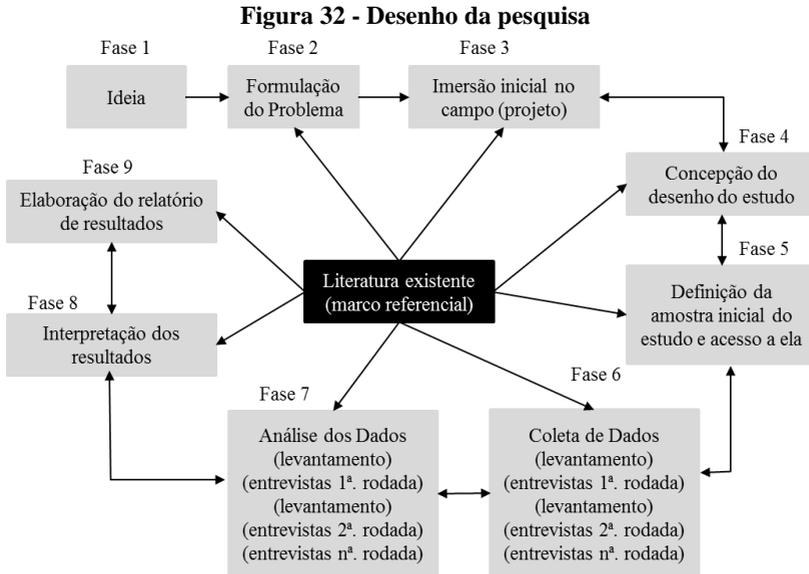
Garante-se a transferibilidade na medida em que o estudo pode ser repetido, obtendo-se resultados assemelhados, desde que os procedimentos para a coleta de dados sejam adotados. Para isto a metodologia é apresentada detalhadamente visando demonstrar o caminho percorrido e os procedimentos para a coleta e análise de dados.

A exposição do construto, do instrumento e do protocolo ético do estudo são fundamentais para determinar a credibilidade da pesquisa. Nesta pesquisa será utilizada a tática de triangulação, ao usar múltiplas fontes de evidência (análise documental e entrevistas com diferentes níveis hierárquicos), estabelecer encadeamento de evidências (baseadas na Teoria da Estruturação, são detalhadas no protocolo e no instrumento da pesquisa).

A validade da AC deve ser vista não como a ‘leitura verdadeira’ do texto, mas em termos de sua fundamentação à luz do objetivo de pesquisa (BAUER; GASKELL, 2008). Bauer e Gaskell (2008, p.208) apontam que se deve garantir “validade semântica e de amostragem”. Entende-se que a validade semântica está assegurada, em relação aos dados, já que foram mantidas nas narrativas, as palavras ditas pelos entrevistados. Quanto à validade da amostragem, entendeu-se que o número de entrevistas realizadas foi suficiente. Visto que, os entrevistados eram as pessoas mais envolvidas no desenvolvimento e utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido e utilizado pela organização. Foram entrevistadas pessoas do alto escalão; pessoas afetadas pelo sistema implantado; e pessoas externas a organização (não faziam parte da estrutura hierárquica) que acompanharam o desenvolvimento e implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho. Somado ao fato de terem sido apontados os entrevistados pela técnica de *Snow-Ball*, onde um entrevistado sugere outros para serem entrevistados.

3.10 DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O desenho, na pesquisa qualitativa, refere-se à abordagem a ser utilizada no processo da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Para esta pesquisa, o desenho observado foi o demonstrado na Figura 32.



Fonte: Adaptada de Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 34).

3.11 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A delimitação do caso deve apresentar as pessoas a serem incluídas no grupo ou as que estão fora dele, definir a área geográfica com os limites específicos de tempo para definir o começo e o fim estimado do caso. Delimitar o caso dessa maneira ajudará a determinar o escopo da coleta de dados e como irá distinguir os dados sobre o sujeito do estudo de caso (o “fenômeno”) dos dados externos ao caso (o “contexto”) (YIN, 2015).

Esta pesquisa desenvolveu sistematização da Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho, visando explicar como se dá a aprendizagem na seleção de métricas pelos gestores quando da Avaliação do Desempenho da organização. Essa sistematização foi desenvolvida com base na revisão da literatura e nos dados coletados.

Somado a isso, foi observada a realidade organizacional num estudo de caso único, com entrevistas de pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

Foram entrevistados vários envolvidos na Avaliação de Desempenho: os gestores responsáveis pela seleção de métricas, as pessoas que coletam dados para alimentar o sistema e os subordinados que sofrem as consequências do desempenho mensurado, bem como gestores de mesmo nível hierárquico e superiores. Cabe lembrar também que as entrevistas procuraram conhecer a fundo o contexto e basear-se na declaração do sujeito entrevistado, não sendo possível extrapolar a resposta dada pelo informante.

O período investigado, foi seccional de perspectiva longitudinal, e compreendeu os anos de 2011 a 2015, sendo desde a sua concepção até o vigente atualmente (2018). Foram objeto do estudo todas as três revisões do sistema (alterações de métricas e metas) ocorridas durante o período intermediário.

Esta pesquisa adotou a perspectiva da Teoria da Estruturação nos estudos organizacionais, e segue os pressupostos de Giddens (2009) quanto ao entendimento de que: (i) a realidade social é uma construção intersubjetiva do sujeito; (ii) o princípio da dualidade da estrutura; (iii) a dupla hermenêutica na pesquisa social; e, (iv) o posicionamento estrutural como elemento relevante na análise da agência (ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013). Isso condicionou a seleção de uma metodologia qualitativa e interpretativista.

A compreensão da seleção de métricas para avaliação de desempenho se dará por meio de entrevistas com respondentes dos diversos níveis hierárquicos envolvidos e por meio de análise documental, conforme detalhado na subseção 3.8, que pode influenciar a análise dos resultados. Ademais, pode ser influenciada pelo acesso aos dados que os entrevistados têm que não estarão disponíveis para a pesquisadora.

O estudo de caso não proporcionou solução geral para o problema enfrentado pelos gestores e agidos, mas pode fornecer uma compreensão mais profunda do processo envolvido na seleção de métricas para a avaliação de desempenho dentro de seu contexto social.

A entrevistadora se apoiou nas informações dos entrevistados no que se refere às ações que ocorreram em outras circunstâncias de espaço e tempo.

Por diversas razões, o entrevistado pode omitir detalhes importantes, algumas coisas lhe pareçam apenas algo dado, aceito sem discussão; outras coisas podem ser

difíceis de serem ditas com palavras, ou o entrevistado pensa que seria descortês ou mostraria falta de sensibilidade. Um entrevistado pode ver situações através de “lentes distorcidas”, e fornecer uma versão que seja enganadora e impossível de ser testada ou verificada (BAUER; GASKELL, 2008, p.72).

Estas limitações da entrevista podem ter levado a pesquisadora a fazer falsas inferências a respeito de situações ou acontecimentos. Já que a análise foi realizada a partir das falas dos entrevistados, e à luz da literatura de base.

A linguagem utilizada, muitos termos usados pelos militares, gírias, jargões tiveram de ser considerados (DENZIN; LINCOLN, 1994). Quase todos os entrevistados são militares e tem palavreado típico da área. Ainda, a região teve colonização de portugueses (açoreanos) e alguns dos entrevistados nasceram na região, outros estão morando há muitos anos, além do sotaque eles possuem alguns termos/palavras muito usadas pelos nativos que não o são no resto do Brasil. Como a entrevistadora mora há 6 anos em Florianópolis alguns termos já eram conhecidos por ela, e foram “traduzidos”.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os achados desta pesquisa. Após a apresentação do Plano de Comando desenvolvido, serão analisados os mecanismos de significação, os recursos para dominação e os dispositivos para legitimação, e sua interferência na seleção de métricas pelos gestores, analisados à luz da Teoria da Estruturação. E, por fim, são analisadas as métricas utilizadas pela PMSC para avaliar o desempenho, bem como as modificações realizadas na mesma, e a aprendizagem gerada dessa experiência.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE COMANDO / ESTRATÉGICO DA PMSC

O Sistema de Avaliação de Desempenho, objeto de estudo, é o sistema implantado no Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, para gestão das atividades operacionais e estratégicas da PMSC.

O referido sistema foi concebido no final do ano de 2010, entrando em vigor no início do ano 2011, quando o então chefe do Estado-Maior da Polícia Militar, Coronel Nazareno Marcineiro, foi promovido à Comandante-Geral da PMSC, função de confiança dada pelo Governador do Estado de Santa Catarina, à época, o senhor João Raimundo Colombo, eleito pelo voto popular em outubro de 2010.

Em 2010 eu voltei para Florianópolis e foi me dado à condição de chefe do Estado-maior. O Comando-Geral que é o órgão encarregado de fazer o planejamento da polícia. E ali no Comando-Geral eu montei o modelo específico para a Polícia Militar durante o período, eu e o grupo de trabalho que já tinha, que já estava capacitado (ENTREVISTADO F).

Quando ele [Nazareno] assumiu o comando, o grande diferencial dele, do comando dele seria esse processo de gestão diferenciada. Como ele era o decisor ele era o líder de todo o processo. Então na verdade ele queria uma ferramenta onde as informações chegassem para ele e auxiliassem ele na tomada de decisão. E isso foi inovador na Polícia Militar. Mas em uma política realmente de comando que descia de forma uniforme para toda a instituição (ENTREVISTADO E).

A divulgação interna foi socializada num encontro realizado para este fim e com a entrega de material impresso aos gestores estratégicos da Polícia Militar do Estado. As primeiras páginas do referido documento iniciam com uma fala do Coronel Nazareno Marcineiro, então, Comandante geral da PMSC, que afirma que “O Plano de Comando indicará um caminho seguro para que possamos, de fato PROTEGER as PESSOAS que devem estar sempre EM PRIMEIRO LUGAR” (SANTA CATARINA, 2011, ênfase no original).

O Plano de Comando é apresentado, com a exposição do contexto que vivia a segurança pública e os desafios que impulsionaram o desenvolvimento do sistema.

A segurança pública nos últimos tempos tem se revestido em uma das principais preocupações da sociedade Catarinense.

Esta realidade tem levado a sociedade organizada a exigir dos organismos de segurança pública a adoção de medidas destinadas a conter essa tendência de crescimento da violência e da criminalidade.

Além das respostas decorrentes dessas demandas sociais, destaca-se que os próprios gestores das polícias, diante de análises de situação e dos indicadores criminais, também vêm promovendo uma série de ações buscando obter resultados mais efetivos na promoção da segurança.

No entanto, esse conjunto de ações não tem proporcionado, por si só, os resultados desejados em termos de preservação da ordem pública, como demonstram a incidência da violência, os indicadores criminais e a insatisfação social.

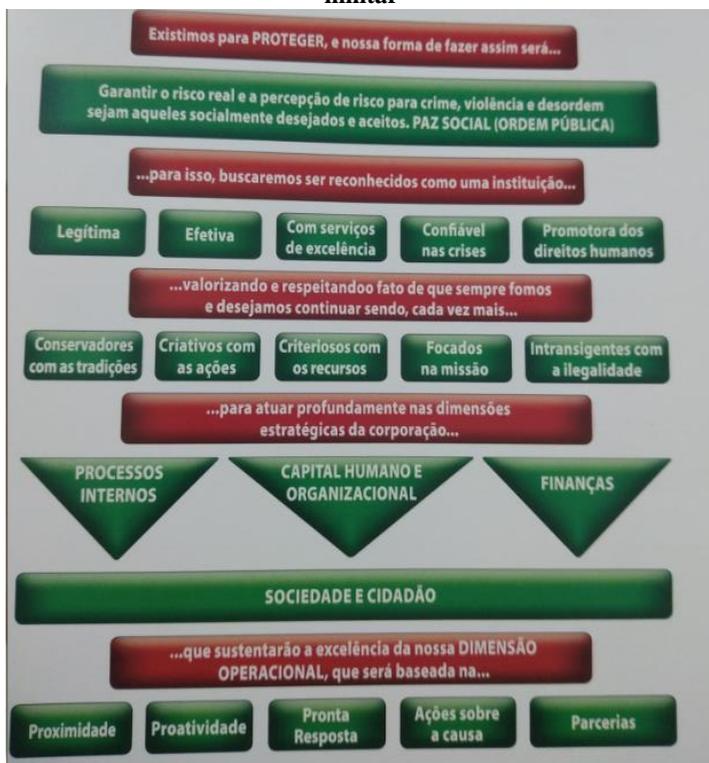
Não há que se pensar na desconstrução do modelo de atuação policial vigente, muito menos apregoar a extinção das práticas destinadas à repressão de comportamentos delitivos. Na verdade, emerge a necessidade de se agregar novas estratégias coerentes e adequadas a complexidade do trabalho policial e da segurança pública, além de ampliar a atenção ao policial militar e promover as adequações institucionais que permitam os aprimoramentos desejados e reclamados por todos nós.

Assim é nesse contexto que se insere o presente Plano de Comando. Um documento que resgata valores e

princípios fundamentais à consecução de nossa missão, que enaltece e dissemina boas práticas de preservação da ordem pública, que reconhece e prioriza a melhoria das condições pessoais e de trabalho de nossos policiais militares, e que busca os avanços institucionais necessários a sustentação das mudanças serão perpetradas (SANTA CATARINA, PMSC, 2011, p.9).

A divulgação do Plano de Comando além da exposição do contexto, o Comando-Geral da PMSC expôs os princípios que serviram de sustentação para todas ações desenvolvidas e as estratégias de atuação concebidas para o agir de cada policial militar, conforme apresentado na Figura 33.

Figura 33 - Princípios, valores e eixos estruturantes da atuação policial militar



Fonte: Plano de Comando PMSC (2011, p.11).

A missão diz que a PMSC existe para proteger. Nessa proteção está incluído a proteção à vida das pessoas; ao patrimônio público e

privado; as garantias e direitos individuais; o funcionamento independente dos poderes constituídos. Tem como visão ser reconhecida pela sociedade como uma instituição

(i) LEGÍTIMA – A legitimidade se traduz na percepção geral de que possuímos capacidade operacional, estamos focados na proteção da comunidade e não fazemos concessões quanto às questões de legalidade, ética e proteção aos direitos humanos. Assim, a Polícia Militar deve buscar a legitimidade de seus atos fazendo valer os direitos individuais e coletivos da população, combatendo as ilegalidades e arbitrariedades dentro de seu quadro de profissionais em todos os níveis e demonstrando, efetivamente, que é parceira da comunidade.

(ii) EFETIVA – A efetividade na Polícia Militar assume um compromisso com a satisfação das pessoas. A avaliação da qualidade da atividade policial atenderá aos requisitos estabelecidos pelos critérios de avaliação de serviço. Isso impõe a definição de indicadores de desempenho que permitam aferir se o trabalho diuturno dos policiais militares está atingindo os parâmetros de qualidade desejados e apresentando os resultados que dele se espera.

(iii) COM SERVIÇOS DE EXCELÊNCIA – A Polícia Militar buscará parcerias nas comunidades, respeitando-lhes as peculiaridades, crenças e valores, para identificar, priorizar e agir criativamente sobre os problemas locais, envolvendo todos os atores sociais nesta construção. É preciso, portanto, qualificar os mais diversos serviços prestados ao cidadão, adequando-os a realidade de cada comunidade e às suas verdadeiras necessidades.

(iv) CONFIÁVEL NAS CRISES – Em situações de crise e eventos que ameacem a normalidade das comunidades de forma extraordinária (desastres ambientais, graves perturbações da ordem, dentre outros) a atuação da Polícia Militar deve ser ágil e efetiva, no sentido de proteger as pessoas e preservar a ordem pública. Para isso, a Polícia Militar deve estar preparada para agir, também, em ambientes cujas estruturas de serviço público e privado estejam colapsadas ou na sua iminência.

(v) PROMOTORA DOS DIREITOS HUMANOS – A atuação da polícia militar, em todos os níveis, será

desenvolvida objetivando respeitar, garantir e promover os direitos à vida, à liberdade à integridade física, à igualdade, à propriedade e à dignidade de todas as pessoas, sem distinção de qualquer natureza (PMSC, 2011, p.15-19).

Percebe-se que para ser vista pela sociedade como deseja, a PMSC deve empreender esforços para garantir continuamente o aperfeiçoamento dos serviços prestados por ela. Além disso, a missão e visão institucional estão lastreadas nos seguintes valores institucionais:

(i) CONSERVADORES COM AS TRADIÇÕES – As tradições militares serão cultivadas e consolidadas pelos exemplos individuais, princípios éticos, valores e virtudes militares, a fim de criar um ambiente de cooperação e são camaradagem entre todos os círculos hierárquicos e proporcionar o resgate da unidade institucional.

(ii) CRIATIVOS COM AS AÇÕES – A criatividade nas ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública deve ser balizada pelo profundo conhecimento da profissão, da abrangência e complexidade de nossa missão, e voltada para a busca de resultados concretos e permanentes. Novas estratégias, processos, procedimentos e tecnologias devem ser experimentados e avaliados, sempre sob a orientação e supervisão do Comando-Geral. As experiências bem sucedidas serão rapidamente institucionalizadas e disseminadas como boas práticas.

(iii) CRITERIOSOS COM OS RECURSOS – A aplicação dos recursos financeiros estará alinhada com os objetivos e metas deste plano estratégico, priorizando os investimentos com impacto positivo sobre as condições de trabalho do policial militar e a redução da criminalidade, violência e sensação de insegurança. Além disso, buscaremos ampliar as nossas fontes de recursos, disseminando a cultura de elaboração de projetos em todos os níveis da corporação. Essa lógica de gestão de nossos recursos financeiros deve orientar a solicitação e o emprego de recursos em todos os escalões, inclusive a gestão dos recursos originados de convênios e fundos municipais. O zelo e o cuidado com a coisa pública também estão inseridos neste valor institucional.

(iv) FOCADOS NA MISSÃO – Todos os nossos esforços e recursos estarão alinhados com a nossa missão

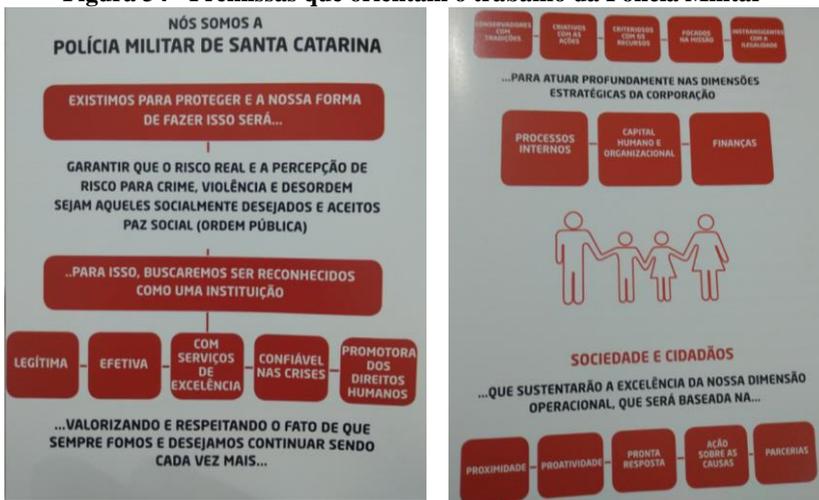
constitucional – polícia ostensiva e preservação da ordem pública – e nossa razão de existir – proteger – e contribuir para que sejam desenvolvidas em sua plenitude.

(v) **INTRANSIGENTES COM A ILEGALIDADE** – Todos os desvios de conduta dos integrantes da Polícia Militar serão apurados e os responsáveis, após ampla defesa e o contraditório, exemplarmente punidos (PMSC, 2011, p.19-20).

Percebe-se que os valores da PMSC envolvem significados próprios da PM ser conservadora com as tradições e manutenção da ordem social. No entanto, estabelece também possibilidades de desenvolver atividades criativas para buscar soluções para os problemas identificados, tendo compromisso com a prudente gestão de recursos e mantendo foco na missão da organização. Não descartando a possibilidade de punição em caso de infringência de aspectos de legalidade. Esses valores devem ser observados por todos, pois formam a cultura da organização.

O estabelecimento desses princípios apresentados no plano de 2011, passou a ser denominada, em 2013, de premissas que orientam o trabalho da PM, como demonstra a Figura 34.

Figura 34 - Premissas que orientam o trabalho da Polícia Militar

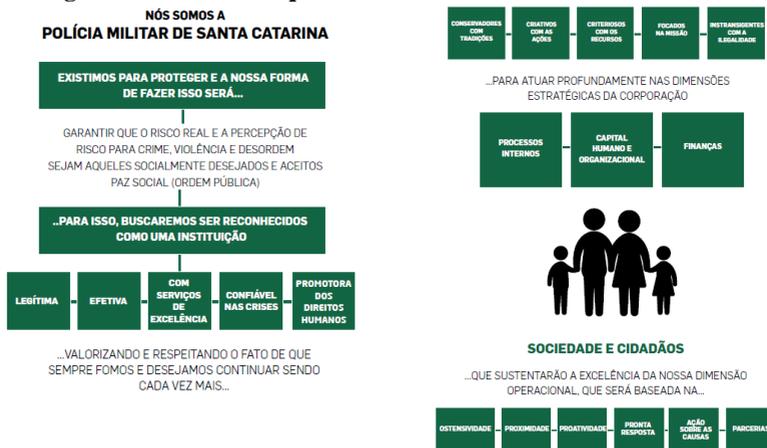


Fonte: Plano de Comando PMSC (2013, p.16-17).

Percebe-se que houve também alteração no desenho, o que visualmente transmite mais a mensagem das premissas que guiam o

trabalho da PMSC. Na revisão do Plano Estratégico em 2015, houve a permanência do mesmo desenho e nomenclatura, como demonstrado na Figura 35.

Figura 35 - Premissas que orientam o trabalho da Polícia Militar



Fonte: Plano Estratégico PMSC (2015, p.12-13).

Neste aspecto, percebe-se uma única alteração na definição das premissas, no ano de 2015 foi incluído o aspecto da “ostensividade” como eixo estruturante. Esse eixo não estava presente nos planos anteriores. Ostensividade é apresentada como meio para a geração de segurança visando transmitir as pessoas uma sensação de segurança proporcional à realidade de um estado com os menores indicadores criminais do país (PMSC, 2015, p.18).

Durante os três momentos do Plano de Comando e Estratégico, as grandes áreas de preocupação permaneceram inalteradas, como mostra a Figura 36.

Figura 36 - Grandes áreas de preocupação do Plano de Comando/Estratégico 2011, 2013 e 2015



Fonte: Plano de Comando/Estratégico PMSC (2011, p.32); (2013, p.30); (2015, p.28).

Essas áreas de preocupação foram desmembradas, na tentativa de detalhar cada componente com sua ligação com as premissas que nortearam o trabalho, como mostra a Figura 37.

Figura 37 - Estrutura Conceitual das prioridades, objetivos e metas da Polícia Militar



Fonte: Plano de Comando (2011, p.32).

Sobre o momento que passava a Polícia Militar durante a construção do modelo, o Entrevistado F relata que

O modelo em si, foi construído, a árvore ali de (...) de pontos de vista para uma organização do tamanho da Polícia Militar, espalhada pelos 295 municípios, na época com 12.000 homens, com uma cultura organizacional muito forte, baseada no planejamento militar e reativo. A organização passava por um momento bastante importante de crise de planejamento, de falta de credibilidade, de dissonância de objetivos, que cada região tinha um objetivo (ENTREVISTADO F).

Como cada região trabalhava de uma forma, a ideia do Comando-Geral era unificar a forma de agir da PM, agindo não apenas reativamente, mas proativamente e com consonância de objetivos. E para isto necessitavam planejar a organização para caminhar na mesma direção. A forma que encontraram foi de retomar o planejamento estratégico e procurar institucionalizá-lo.

Ao longo da história da Polícia Militar, história recente (...) nos últimos 40 anos foram feitos três planejamentos estratégicos. 3 inícios de planejamento estratégico. Porque eu entendo o seguinte ó: o planejamento estratégico e ele se subdivide em quatro partes que é o primeiro que são os outros *workshops* ali para levantar objetivos e tal; segundo a elaboração do plano estratégico; a terceira é a gestão estratégica; e o quarto e a administração estratégica. Na gestão estratégica você define as metas a serem perseguidas, quantifica então os objetivos, né? Na administração estratégica é a dinâmica de adequação aos novos tempos que é necessário, de tempos em tempos, tanto que nós tivemos três versões do nosso (...) Durante o ‘meu comando’ nós fizemos duas versões do Plano de Comando (ENTREVISTADO F).

Os entrevistados relatam que o Sistema de Avaliação de Desempenho, denominado internamente de Plano de Comando e Plano Estratégico, foi concebido, buscando operacionalizar o planejamento estratégico desenvolvido na organização, mas que em experiências anteriores não foi possível. Quando tomaram conhecimento da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), viram nela uma nova possibilidade.

Vislumbrou que seria uma ferramenta interessante (...), uma metodologia interessante para que a Polícia Militar viesse a utilizar para fazer o seu planejamento estratégico. Então, se pensava no planejamento estratégico especificamente. Nós já havíamos feito três experiências de planejamento estratégico em que eu e ele [referindo-se ao Coronel Nazareno] participamos das três experiências, secretariando. E a dificuldade que a gente encontrou nestas três experiências foi a de poder transpor o planejamento estratégico para a prática. (...) Você chega na[s] diretrizes estratégicas nas oportunidades, ameaças, nos pontos fortes e pontos fracos. Só que o desdobramento disso para ações acabou sempre ficando muito ‘capenga’. Em algumas ocasiões quando isso foi feito acabou não tendo a aplicabilidade prática porque não tinha como controlar. Então você cria planos, cria indicadores, cria diretrizes, desdobra em ações, indicadores, mas você não consegue controlar porque você não tem como medir os indicadores. E ele então como chefe do Comando-Geral, tomando conhecimento da (...) da metodologia ele viu que ali estava exatamente

aquilo que (...) o *link* que a gente precisava, a metodologia apresentava aquilo que a gente precisava para poder complementar aquilo que a gente já tinha tentado no passado, mas que não tinha conseguido fazer (ENTREVISTADO B).

Assim, essa operacionalização foi possível com a seleção de métricas, e pela formalização da forma com que esse desempenho seria acompanhado pela direção (Comando-Geral) e a associação de forma de cobrança por projetos para concretização das metas estabelecidas.

O processo de gestão com base em indicadores (métricas) foi também descrito no Plano de Comando que seria conduzido com foco na gestão de desempenho que

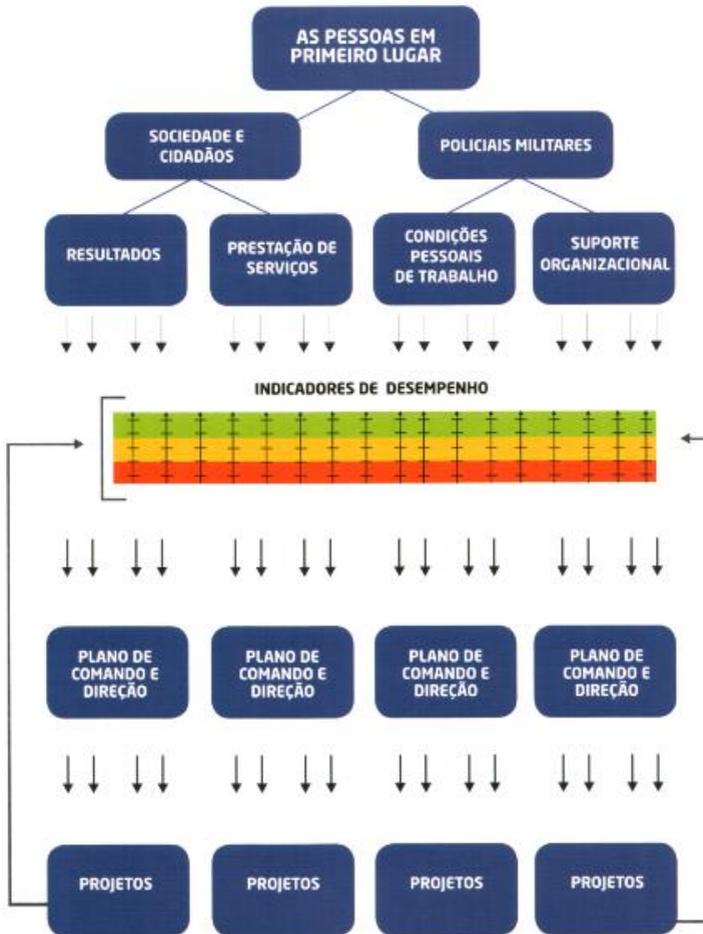
Sintetiza a lógica de gestão que será utilizada e como os indicadores de desempenho, em cada um dos objetivos, será desdobrado em projetos, alicerçados nos planos de comando locais e de direção, que irão detalhar as ações destinadas ao alcance das metas estipuladas. O processo de avaliação dos indicadores deste plano de comando será sempre de dois tipos: avaliação de impacto; e, avaliação de processo;

A avaliação de impacto buscará apurar a efetividade no alcance do objetivo mensurado no respectivo indicador de desempenho, enquanto a avaliação de processo acompanhará a integridade e o cumprimento das ações planejadas nos projetos, que deverão ser desenvolvidos com base no GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA PMSC Para o processo de acompanhamento e controle, tanto no contexto da avaliação de impacto quanto da avaliação de processo, será utilizado o *software de BI (Business intelligence) QLIKVIEW*.

Já para a construção dos projetos será empregado o *software DOTPROJECT* (PLANO DE COMANDO, 2013, p. 54).

E detalhado conforme apresentado na Figura 38.

Figura 38 - Processo de Gestão do Plano de Comando



Fonte: Plano de Comando (2013, p.55).

No caso, o desenvolvimento de projetos era solicitado quando um indicador estivesse no nível de comprometer o desempenho global da corporação, por 3 períodos consecutivos (ENTREVISTADO A e F).

A partir dessa formalização o Comando-Geral passou a ter uma ferramenta que permitia mensurar o desempenho, identificar onde o desempenho não estava sendo alcançado como desejado, e subsidiar a gestão com informações que possibilitavam o controle e a monitorização do desempenho.

Pelos relatos, a formalização do Sistema de Avaliação de Desempenho tornou a gestão da organização mais transparente, à medida que, fornecia informações a todos os interessados sobre o que era necessário para aperfeiçoar o desempenho e a gestão naquilo que era importante e estava sendo cobrado, ou seja, os objetivos estratégicos estabelecidos.

Ele conseguia ter a informação que ele iria utilizar no planejamento das ações dele, que depois do mês seguinte poderia olhar o indicador de novo. Então a gente gerou um ciclo de gestão e não apenas uma ferramenta de medir com indicadores. E as pessoas conseguiram visualizar isso também, né? (ENTREVISTADO B).

O modelo ajudou a fazer com que aquelas divagações abstratas a respeito do que seriam os objetivos estratégicos se transformassem em objetivos operacionais operacionalizados que sabia o que precisava ser feito para alcançar aquele objetivo (ENTREVISTADO C).

A forma encontrada para aperfeiçoar a gestão era agir direcionando esforços para buscar melhorias nos objetivos estratégicos perseguidos, representados pelas métricas adotadas, para que os desempenhos mínimos exigidos fossem alcançados.

A revisão do Plano de Comando realizada em 2013, já identificava várias conquistas e foi relatada no início do Plano de Comando divulgado internamente.

PLANO DE COMANDO: CONQUISTAS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Senhoras e Senhores Policiais Militares,

No dia 06 de abril de 2011, entrava em vigor o Plano de Comando da PMSC. Um instrumento de planejamento e gestão estratégica com repercussões e desdobramentos em todos os níveis de nossa Corporação.

Iniciamos esta trajetória com um documento que consolidava nossos princípios, valores e eixos estruturantes de atuação, sintetizados na crença de que existimos para PROTEGER. Um documento que contemplava o conjunto de 109 objetivos, decorrentes de desejos, anseios e necessidades históricas de nossa organização, de seus membros e, principalmente, do povo catarinense. Em síntese, um documento que buscava colocar AS PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR.

Além disso, o Plano de Comando estabelecia um novo modelo de gestão calcado em duas dimensões interdependentes: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO e GESTÃO POR PROJETOS. Dentro de uma perspectiva de descentralização, para cada um dos 109 objetivos, o Plano de Comando estabelecia um indicador de desempenho, uma direção de preferência, uma meta a ser alcançada. Ou seja, o Comando Geral definiu o “que” e o “quanto” desejava em relação aos objetivos. Mas o “como” eles seriam alcançados, foi definido por cada unidade ou órgão responsável, por meio de projetos adequados a realidade local, suas peculiaridades, potencialidades e limitações, sempre com o suporte do Comando Geral, da Secretaria de Estado da Segurança Pública - SSP e do Governo do Estado.

A aquisição e a disseminação de uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI) e um *software* de gestão de projetos permitiu o acompanhamento do desempenho de cada uma das unidades de nossa Corporação e uma gestão direcionada a RESULTADOS. Porque todo o nosso esforço, tudo o que nós fazemos, obrigatoriamente, tem que gerar os resultados estabelecidos. Se aquela atividade, se aquela ação não gera resultado, tem que ser mudada, revista, alterada, aprimorada ou até mesmo eliminada. Cada gota de nosso suor, cada centavo de nossos recursos tem que valer a pena. E só valem a pena se geram melhoria na qualidade dos serviços que prestamos à sociedade ou nas condições de trabalho de nossos policiais militares.

Mas tudo isso, que no princípio se resumia a palavras impressas no papel, aos poucos foi se tornando realidade, aos poucos foi se transformando em ação e em resultados, e aos poucos, está se tornando parte de nossa cultura organizacional.

A literatura sobre gestão e a prática administrativa têm demonstrado que as mudanças mais consistentes e duradouras são aquelas que se desenvolvem de forma incremental e não por ruptura. Por isso, a nossa certeza de que estamos trilhando o caminho certo, com passos firmes e na velocidade adequada a uma instituição pública mais que sesquicentenária e com mais de 10 mil integrantes (PLANO DE COMANDO, 2013, p. 8-9).

A revisão ocorrida em 2015, também foi precedida de uma explicação, denominada de Nota Técnica da 2ª Revisão do Plano Estratégico, do que se entendeu necessário alterar nesta versão do Plano.

Seguindo a premissa de que o plano que orienta as ações da Polícia Militar de Santa Catarina é parte integrante de um processo de planejamento, e por isso, sujeito a atualizações, adaptações e aperfeiçoamentos, foi desenvolvida a sua 2ª revisão, consolidada neste documento e voltada para os próximos dois anos, tendo como denominação PLANO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA 2015/2016. Neste novo planejamento da corporação, destacamos os seguintes aspectos:

(I) ALTERAÇÃO DA DENOMINAÇÃO DE PLANO DE COMANDO PARA PLANO ESTRATÉGICO – Renovamos, neste momento, a convicção de que os objetivos organizacionais são objetivos das pessoas que integram a organização, e no nível estratégico, dos decisores. Assim, a alteração da denominação deste documento se destina a alinhá-lo com a literatura de planejamento estratégico e comunicar sua associação com o Conselho Estratégico da corporação, órgão que tem a responsabilidade de captar as necessidades e anseios dos policiais militares e, principalmente, as demandas apresentadas pela sociedade catarinense, estabelecendo, a partir dessa prospecção, as prioridades, os objetivos e as metas da Polícia Militar;

(II) INCLUSÃO DA OSTENSIVIDADE COMO EIXO ESTRUTURANTE DA ATUAÇÃO POLICIAL – Considerando a nossa atribuição constitucional, necessário se faz destacar a ostensividade como um dos eixos estruturantes da atuação policial, fundamental para a redução do medo do crime e a ampliação da percepção de segurança das pessoas. Os demais princípios, valores e eixos estruturantes da atuação policial militar permanecem inalterados, e seguem balizando a conduta da organização e seus membros;

(III) REDEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS estabelecidos – A limitação de recursos e a exigência de resultados efetivos, motivaram uma reavaliação do número de objetivos estabelecidos neste plano. Esses critérios, aliados a uma análise das prioridades atuais da

corporação, fizeram emergir um conjunto de objetivos mais compacto e de natureza estratégica;

(IV) REGIONALIZAÇÃO DAS METAS na área de preocupação “Resultados” – Nosso Estado tem especificidades regionais muito marcantes. E essas diferenças devem ser contempladas nas metas relacionadas aos objetivos da área de preocupação “Resultados”, quer seja para não estabelecer metas ousadas demais a determinadas regiões, quer seja para não propor metas que serão atingidas quase sem esforço a outras. Em qualquer um dos casos, colhemos como resultado a falta de motivação para a melhoria do desempenho. Desta forma, a regionalização das metas ensejará um processo de melhoria mais linear e que alcançará, proporcionalmente, todas as regiões do Estado;

(V) REDEFINIÇÃO DAS METAS na área de preocupação “Resultados” - Contemplando a atual realidade do desempenho organizacional, as metas constantes dos indicadores da área de preocupação “Resultados” foram redefinidos dentro dos seguintes parâmetros: a) Como nível “NEUTRO” está o desempenho registrado no mês de dezembro de 2014 (somatório de janeiro a dezembro de 2014). Desta forma, a partir de Janeiro de 2015, estarão em nível comprometedor (faixa vermelha), as OPM que tiverem o índice maior do que aquele registrado em dezembro de 2014 no BI; b) Como nível “BOM”, está consignada a meta para cada RPM. A de definição da meta teve como referência a variação de desempenho entre dezembro de 2012 e dezembro de 2014 e obedeceu a seguinte regra:

VI) SIMPLIFICAÇÃO DOS PROJETOS associados aos objetivos do plano estratégico – A experiência adquirida com a elaboração de projetos no âmbito da PMSC e a limitação dos resultados proporcionados pelo formato estabelecido, demandaram uma revisão do guia de elaboração de projetos, mantendo a lógica da publicidade das ações que serão desenvolvidas para o alcance de objetivos, principalmente para a geração de um banco de boas práticas, mas simplificando a sua construção e gestão (PLANO ESTRATÉGICO DA PMSC, 2015, p. 8-9).

O uso da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista, para gerar os indicadores de desempenho

que atendesse às demandas julgadas importantes pelas crenças e valores dos decisores, além de permitir um acompanhamento permanente, gerou um modelo de melhoria de Gestão da Polícia Militar catarinense durante o período de 2011 a 2014, como ficou evidenciado no capítulo anterior. Além disso, demonstrou ser um instrumento robusto para gerar conhecimento no decisor, definir objetivos estratégicos e estabelecer critérios de mensuração, compartilhar com os escalões subordinados, de forma clara e objetiva, esses objetivos, permitindo que todos os integrantes da corporação pudessem conhecer e se unir ao esforço coletivo de melhoria da performance global da corporação (MARCINEIRO, 2017, p. 132).

A Figura 39 apresenta o Comandante-Geral da PMSC, Coronel Nazareno Marcineiro utilizando as informações do sistema de avaliação de desempenho, disponibilizadas via software de Business Intelligence, numa reunião com um comandante de uma OPM.

Figura 39 - Análise de Informações do BI em reunião



Fonte: Plano de Comando PMSC (2011, p.54).

A Figura 39 mostra o perfil de desempenho da OPM analisada, quanto as métricas relacionadas a área de “Serviços Operacionais”. Este

é um exemplo de utilização das informações retiradas do sistema que passaram a ser desenvolvidas na PMSC.

4.2 ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS DIMENSÕES DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

Esta subseção contempla a análise das entrevistas realizadas, conforme o construto desta pesquisa, referentes às categorias mecanismos de significação, recursos para dominação, dispositivos de legitimação e análise da conduta estratégica.

Cumprе esclarecer que, assim como apontado por Morén (2013), esta tese foca no papel do gestor como um ator social, envolvido com a avaliação de desempenho, o que torna a gestão organizacional uma prática social.

4.2.1 Mecanismos de Significação

Nesta subseção são apresentadas as evidências observadas nas entrevistas vinculadas à aferição dos mecanismos de significação, informadas pelas subcategorias, definição operacional, e forma de observar sua ocorrência conforme apresentado no Quadro 13.

A estrutura de significação refere-se aos aspectos cognitivos e abstratos das práticas nos sistemas sociais. Envolvem o uso dos estoques de conhecimento, identidade, crenças e valores em que os atores humanos se baseiam, a fim de atribuir significado e dar sentido às suas ações e às de outros. Compreendem, ainda, regras, códigos, procedimentos e técnicas para produzir significados que os agentes utilizam quando se comunicam (GIDDENS, 1984).

A fim de verificar essas estruturas na concepção do Sistema de Avaliação de Desempenho, perguntou-se aos entrevistados sobre o sistema, para analisar o conhecimento sobre funções e processos avaliados. Os entrevistados apontaram que antes da construção do modelo não havia um direcionamento a gestão das diversas áreas da PMSC. Assim como apontado por Ahrens e Chapman (2002) o conhecimento do registro de desempenho (contábil no caso por ele estudado) permeou a forma como membros da organização passaram a pensar e agir e foram sendo moldadas e estruturadas em práticas quando em interação com os demais ao longo do tempo (AHRENS; CHAPMAN, 2002).

Na Polícia Militar, os comandos regionais cada um ‘tocava’ conforme tivesse disposição para tocar. E o Estado-maior, então, tinha a necessidade de padronizar o comportamento e ter indicadores para poder gerenciar os mais variados campos (ENTREVISTADO F).

Percebe-se pelo relato do entrevistado que a avaliação de desempenho como prática organizacional procura penetrar o corpo organizacional, conectando as ações por meio das capacidades de transformação de atores individuais no tempo (AHRENS; CHAPMAN, 2002). Desta forma, o sistema passou a ser visto como uma representação do desempenho organizacional.

O aumento na velocidade das mudanças econômicas, sociais e políticas do ambiente, causam mudanças estruturais nas organizações e estas se ajustam aos meios e as condições para obtenção de resultados satisfatórios ou se afastarem resultados indesejáveis (SAUERBRONN *et al.*, 2016). Assim, surge a necessidade de buscar alternativas de melhor direcionamento das ações de instituições públicas.

Também impulsionada por essas mudanças, agravadas pelo contexto de insegurança percebido pela sociedade, a PMSC sentiu que necessitavam padronizar processos, para gerenciar e direcionar comportamentos a fim de alcançarem seus objetivos. No entanto, essas mudanças foram introduzidas com cautela, tendo em vista particularidades da organização militar, buscando adequar a construção do Sistema de Avaliação de Desempenho com a linguagem entendida pelos membros da corporação.

Na composição do plano, nós tomamos o cuidado de não gerar descrédito em relação a tudo aquilo que tinha sido feito historicamente antes. Então, nós aproveitamos muito na construção, na estruturação do problema e na definição das questões principais do plano (...) nós aproveitamos os planos anteriores. Então a gente já tinha uma história, e o que se decidiu na época: Não vamos jogar isso fora. A gente não fez uma nova reunião de planejamento estratégico. A gente aproveitou que já tinha e a partir daí começamos a construir. Então todos os indicadores, a árvore de estrutura aquela coisa toda. Isso resultou, por exemplo, naquela diretriz principal nossa, né?. Nós existimos para proteger. E a melhor forma de fazer isso será desta forma, com os nossos valores. Aquilo foi resultado de: “Quem são as pessoas que eu quero atingir?” foi o primeiro nível. Vamos prestar serviço. Então, uma pessoa vai atender outra pessoa. Então:

“Quem são as pessoas que nós temos que atender?” A primeira pessoa é a sociedade. Nós prestamos serviços para sociedade. Se não for isso a gente não existe. Então a gente começou a montar os indicadores a partir disso (ENTREVISTADO B).

A gente fez uma tabela que é aquela que está no plano estratégico. Para cada indicador a gente tem uma explicação da ‘regra do Jogo’. Para a pessoa entender qual é o objetivo que está sendo perseguido que é o indicador né. Mas qual é o objetivo por trás relacionado a isso (ENTREVISTADO A).

Assim, associando com o que já era conhecido dentro da corporação todos conseguiam olhar para o plano sendo construído e perceber o que estava sendo perseguido, e onde se inseriam ali. O mesmo já foi apontado na literatura consultada, onde os sistemas foram instrumentos essenciais para apoiar essa estratégia de negócios e comunicar as metas e os objetivos da empresa para os atores organizacionais (WANDERLEY; CULLEN, 2012).

Nós objetivávamos avaliar os resultados da Polícia Militar enquanto ela no contato direto com os seus cidadãos, ou então, no enquanto ela no atendimento das expectativas dos nossos clientes internos que era o público interno. Eu considero que esses são aspectos técnicos, que são aspectos que regulam a atividade que você tá procurando mensurar. Então quando eu falo em crime eu consigo facilmente identificar que eu posso explicar o crime por homicídio, infanticídio, feminicídio, latrocínio, perturbação do sossego. Então os indicadores que foram construídos primeiro ou de forma concomitante com os aspectos técnicos e reconhecidos pela sociedade como um todo. E num segundo momento, nós começamos a respeitar o segundo grande conjunto que são os conjuntos de objetivos, ou seja, as consequências de sucesso ou de fracasso da cadeia de valores da instituição ela pertencia ao seu Comandante-geral; as consequências ou fracassos da unidade que eu comandava ela pertencia a mim; as consequências ou fracassos de uma guarnição de radiopatrulha, que [es]tava dentro de uma viatura ela pertencia ao policial militar mais antigo (ENTREVISTADO D).

Outro aspecto observado pelos gestores que conceberam o sistema era deixar detalhado o caminho percorrido para que as pessoas

que tivessem conhecimento do sistema pudessem acompanhar o raciocínio seguido para avaliar o desempenho. Os dados obtidos para cálculo do desempenho são apontados como ponto de discórdia e de descredito em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho, seja por ambiguidade na descrição do mensurado, seja pela fonte de dados divergentes utilizado (AHRENS; CHAPMAN, 2002). Acrescentam os autores que, é necessário considerar o funcionamento técnico em detalhes, particularmente, as formas em que o seu cálculo poderia dar origem a diferentes interpretações e oportunidades para manipulação. Isso foi observado na PMSC onde a construção das métricas foi realizada com bastante cautela.

A gente não partiu direto para indicador de maneira global, mas é mais ou menos assim... O que que é prestar serviço para a sociedade? Ah, prestar serviço para sociedade é fazer isso, isso, isso, isso. Então: Quais são as formas que a gente presta serviço para a sociedade? Então: são essas. Então nós temos que ter indicadores para medir isso aqui. E por outro lado, o que que é prestar serviço para o nosso pessoal? Então: nós temos que ter pessoas comprometidas. Nós temos que ter pessoas com condições de trabalho, e nós temos que ter pessoas que tenham (...) que elas possam executar (...) com capacidade de realizar aquilo que é exigido dela. Então nós temos mais essa lista de coisas que nós precisamos medir também. (ENTREVISTADO B).

Nós desmembramos o plano, a primeira parte a gente denominou de prioridades, objetivos e metas. Que foi onde, na verdade, foi utilizado a MCDA-C para identificação dos objetivos, na construção dos indicadores e estabelecimento de metas [se referindo ao Plano Estratégico vigente que está disponível no *site*]. Tem aqui os objetivos e aqui no final (...) aqui ó ficou da metodologia e aqui eu explico como é que é mensurado, a explicação do quadro e a partir daqui (...) ó para cada objetivo eu tenho um quadro (...) aí (...) aqui eu tenho os indicadores. No final aqui, ainda tem a questão da avaliação global para definir realmente o rol de prioridades, né? Com base nas taxas de substituição (ENTREVISTADO A).

Assim como apontado por Busco (2009) aqui se percebe que os agentes se apoiaram em códigos para produzir significados nos demais

envolvidos quando expuseram o sistema de avaliar o desempenho ora sendo desenvolvido.

Além de dar transparência e usar aspectos já conhecidos pelos envolvidos na concepção do sistema buscou-se englobar as áreas estratégica, tática e operacional.

Nós tivemos a oportunidade de construir um modelo que foi do estratégico ao operacional. Então nós construímos (...) conseguimos através das grandes áreas de preocupação, dos pontos de vistas fundamentais que eram altamente intangíveis na sociedade e cidadão e público interno chegar aos indicadores operacionais do tipo número de homicídios ou quantidade de homicídios por grupo de 100 mil habitantes em determinado tempo. Então nós tivemos a experiência de pensar, estruturar, implantar e gerenciar os seus resultados (ENTREVISTADO D).

Fica evidente pelas falas dos entrevistados, que na concepção do Sistema de Avaliação de Desempenho foi levado em consideração a forma que os membros da corporação observam e interpretam o mundo ao seu redor, como apontado por Ahrens e Chapman, (2002) e Morén (2013). E isso foi aproveitado para dar sentido as ações realizadas em prol do SAD, dar *feedback* e para ampliar o entendimento e aceitabilidade do sistema pelos demais membros da corporação.

Quanto à exposição de argumentos que justifiquem a forma de avaliação, é nítido na fala do Entrevistado B que o modelo foi construído segundo a percepção do Comandante-Geral.

E o modelo foi feito para o Comando-Geral. Só que ele envolve a Corporação como um todo. Foi feito para Polícia Militar, sob o ponto de vista do Comandante-geral. Do ponto de vista estratégico. Daí nós começamos a estruturar todos os indicadores, tem indicadores operacionais, os indicadores que afetam diretamente a corporação, a ponta, por exemplo, as taxas de crimes violentos. Nós colocamos na escala: roubo, furto, perturbação de trabalho... Então tudo aquilo que afeta a sociedade e que a gente gostaria de reduzir, de ter controle sobre. Isso a gente acabou colocando no modelo. Também, “Ah, mas nós não fazemos só uma reação à ocorrências. A gente também faz atividades preventivas”. Então nós passamos a medir: quantas *blits* a gente fazia; quantas palestras; operações (...) Então, qual é a nossa atividade preventiva, (...) Proerd. Então diversas ações

preventivas nossas, nós também começamos a medir. Ele conseguirá ter a informação que ele iria utilizar no planejamento das ações dele, que depois do mês seguinte poderia olhar o indicador de novo (ENTREVISTADO B).

Embora o sistema tenha sido construído para suprir o Comando-Geral com informações acerca do desempenho da PMSC, foi relatado a preocupação de comunicar e disseminar aos demais membros da corporação sobre o projeto e a importância do mesmo para a corporação. Uma vez que, a avaliação de desempenho é vista como uma ferramenta importante para a comunicação organizacional (MORÉN, 2013), e que as práticas organizacionais são alteradas quando a comunicação é realizada (UDDIN; TSAMENYI, 2005), facilitando o alcance dos objetivos estabelecidos.

Fiz reuniões pelo menos uma ou duas vezes por ano com todos os comandos aqui na capital. Fizemos um grande evento de lançamento do primeiro Plano de Comando, num hotel que teve uma repercussão bastante grande. Aí com a vinda do Governador, comprometendo também o governador na ideia do projeto e foi disseminado (ENTREVISTADO F).

E o Coronel Nazareno então chamou uma reunião com todos os coronéis explicando exatamente o que que era aquilo. Que a intenção não era controlar ninguém, que era apenas para direcionar esforços para que todo mundo pensasse em uma mesma direção. Que aqueles que estivessem em dificuldade, ou que aparecesse uma dificuldade ali, a gente iria dar suporte. A gente iria tentar intervir para verificar o que que estava acontecendo. Porque que eu não atingi o índice em redução a determinado crime? Será que tá faltando efetivo para mim? Será que tá faltando viatura? Será que o Judiciário tá liberando preso demais na minha região? Então a primeira forma de fazer isso foi através daqui, de conversa de convencimento do uso da ferramenta, principalmente para alta cúpula, né? E depois a gente foi fazendo isso com os batalhões. Paralelamente a isso nós inserimos o uso da ferramenta nos nossos cursos tanto de formação de oficiais, quanto na formação de praças, sargentos e soldados. Então todo oficial que saiu da academia, já sabia para que servia (...) já sabia a aplicação prática disso (...) daquilo ali. Ele sabia que aquele *BI* e com aquelas informações ele poderia utilizar para medir o

desempenho e junto com aquilo ali ele poderia ter as informações básicas do que [es]tava acontecendo (ENTREVISTADO B).

Percebe-se que a ênfase na comunicação foi direcionada a mostrar que o objetivo que se buscava.

Fazer a Corporação alcançar aquilo que ela pretende, com qual o recurso que ela tem disponível. Alocando recurso para aquilo que é mais importante (ENTREVISTADO A).

No entanto, havia a preocupação por parte da cúpula do Comando-Geral, envolvida na concepção do sistema de não trabalhar com um sistema impositivo, mas motivar as pessoas demonstrando a importância do mesmo.

O modelo foi aquilo que eu te falei. No início o modelo era focado para atender a necessidade do decisor, muito especificamente do decisor. Ele estava convencido que seria bom. A partir daí ele começou a fazer um trabalho de convencimento e nós temos uma prática muito (...), de tempos em tempos, o Comandante sai daqui, vai as unidades do interior para passar um dia lá e ver como é que tá a situação? Como é que está o desempenho? No início das reuniões ele sempre cobrava que (...) as explicações de antigamente eram feitas em uma bela de uma apresentação do *PowerPoint* contava a história da OPM, dizia o que tava legal, como é que tava o relacionamento com prefeito, com a polícia civil, daí ele começou: Oh, não quero saber nada disso! (ENTREVISTADO B).

No início do planejamento ele foi de uma conscientização muito grande. Nós conversávamos para motivar as pessoas sobre os projetos. Precisávamos trabalhar com eles não era uma imposição você trazia o grupo conversava melhorava o entendimento, ele fazia. Tivemos um momento no processo todo em que nós conseguimos fazer uma capacitação em nível estratégico com todos os comandantes e diretores para que eles entendessem qual era a importância e as consequências na unidade. *Feedbacks* que eram dados poderiam ser simplesmente através do envio do *e-mail* de uma comunicação como nós fazíamos reuniões regionais para tentar facilitar explicar e motivar as pessoas (ENTREVISTADO D).

Ao explicar aos demais agentes o que estava sendo buscado e o motivo para buscá-lo, os entrevistados relatam que era perceptível a colaboração e a convergência de esforços.

O primeiro [referindo-se a melhorias do processo de gestão da corporação], foi a melhoria da sinergia dos diversos níveis da corporação na busca de objetivos comuns. O modelo permite que definições estratégicas do comando sejam compartilhadas com os escalões subordinados, de forma explícita e objetiva, passando, sem as naturais distorções de comunicação, pelo nível tático e chegando ao nível operacional, mesmo naqueles municípios tradicionalmente negligenciados pelo fluxo de comunicação (MARCINEIRO, 2017, p. 115).

Quando o comando diz assim: Não, isso aqui para mim é importante, você pode fazer o que você quiser na tua OPM mas isso aqui tu tem que dar conta. Esses 5, ou 6 indicadores aqui, eu vou te cobrar. Se você quiser a mais que isso aqui, estiver muito bom para vocês, você pode fazer outros tipos de ações então você pode desenvolver outros tipos de programas, mas estes aqui esses aqui eu quero que você observe. Isso gerou convergência. E essa convergência ajudou a melhorar o serviço principalmente para a população (ENTREVISTADO B).

Essa melhoria do sistema foi possível pela clara definição dos objetivos a serem perseguidos, consubstanciados em indicadores com direção de preferência e estabelecidos com os dados locais e em tempo real. Isso permitiu que cada comandante local soubesse qual a sua performance de momento e se deveria investir energia e recursos para melhorar o desempenho de algum indicador, que, no somatório global de todos os indicadores, dava a sua performance (MARCINEIRO, 2017, p. 115).

Assim, como na PMSC, Sauerbronn *et al.* (2016, p.14) também concluíram que o planejamento foi alcançado por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em dimensões com metas predefinidas e projetos, todos formando uma cadeia de valor alinhada. Indicadores foram desenvolvidos para mensurar o alcance da estratégia, visando a um salto de desempenho na atuação da instituição.

Essa convergência de esforços foi fruto de um trabalho de sensibilização com gestores para disseminação e conscientização para utilização dos dados do modelo de AD para a gestão das unidades

locais. A sensibilização foi relatada como importante nos trabalhos de Conrad (2005), Uddin e Tsamenyi (2005)

Foi feito todo um trabalho de *endomarketing*. Esse *endomarketing* começou de forma piramidal, de cima para baixo dentro do nosso processo de alinhamento. A gente percebeu que a gente precisaria primeiro conquistar os gestores e que essa ferramenta facilitaria o processo de gestão para depois nós demonstramos também para quem estava na ponta. E esse processo de gestão ia chegar para ele através de equipamentos de tecnologia fazendo com que o trabalho ele levava antes uma hora, 2 horas para fazer, ele faria com 10 ou 15 minutos, tendo isso tendo a tecnologia na mão né? (ENTREVISTADO E).

Relatam ainda que essa sensibilização com os gestores foi realizada de maneira negociada.

Eu quero saber dos indicadores. Me “bota” o teu BI aí na tela, vamos ver o modelo. E vamos ver como que tá o desempenho, se tá bom, se tá ruim. Então ele começou a fazer isso não de maneira negociada. Muito no princípio ele fez para dizer assim: Olha é para usar, é para usar e tem que usar. Você não vai ser punido se o desempenho dele é ruim. No princípio eu quero ver se o teu desempenho tá ruim até para poder te apoiar. Na hora que ele dizia, muito mais do que te cobrar aquilo, por um mau desempenho, eu quero saber, porque que tu tá ruim? Porque pode ser que você pode estar precisando de apoio. Então esse foi o discurso dele. E com o passar do tempo quando as questões de apoio já estiverem todas equacionadas, aí o mau desempenho pressupõe, muito provavelmente, erro de planejamento, erro de execução ou falta de vontade. Aí, dependendo de como você analisar você seria cobrado. Isso foi explicitado logo de cara, “Essa ferramenta não é para ninguém pegar no pé de ninguém. Só que nós queremos que vocês passem a se preocupar (...) e direcionem os esforços de vocês para atender isso aqui, que a gente está considerando importante”. Essa foi a forma de comunicação como (...) foi algo que partiu do Comando-Geral. E do planejamento estratégico (ENTREVISTADO B).

Essa negociação e direcionamento de esforços também foi apontada pelo trabalho de Morén (2013) como reflexo da comunicação dos objetivos sendo perseguidos.

Cabe expor que, nas duas primeiras edições do Plano de Comando, o mesmo foi impresso e distribuído internamente para conhecimento dos membros internos. A terceira revisão do Plano foi disponibilizada no formato PDF, no *site* da PMSC. Outra forma apontada para divulgação do Plano de Comando internamente foi relatada pelo Entrevistado E.

Aqueles livros do Plano de Comando todos os gestores receberam. E depois de forma descentralizada aqui, foi repassado para todo o efetivo por meio de instrução, por meio dos cursos de formação, curso de soldado, curso de sargento, cabo, oficial. E a gente tem o tal do *briefing* que é uma fala nossa inicial de serviço. Então eu vou assumir o serviço agora às 20 horas em Florianópolis, aqui no 4º Batalhão. Então todos os que vão começar o serviço naquele horário, vão receber um *briefing*, uma fala de área do comandante e nesse *briefing* a gente repassava a importância do Plano de Comando, a importância dos indicadores. Quais eram os indicadores que durante aquele período do serviço eles iriam impactar diretamente com o serviço deles. Porque tinha indicadores que eram operacionais. Então esses cabiam a quem estava lá no operacional. Tinha indicadores que era do administrativo, esses eram mais simples porque a equipe era muito menor. Então você conseguia fazer alguns seminários regionalizados para poder transmitir (...) mas foi feito esse cuidado de repassar né, quais eram os indicadores. Inclusive dentro dos indicadores o que que era considerado bom o que era considerado ruim e onde é que nós estávamos. Onde é que nós estávamos em Santa Catarina, onde é que nós estávamos na grande Florianópolis, onde nós estávamos em Florianópolis onde é que nós estávamos dentro do bairro Canasvieiras. O *briefing* ele é verbal. Nas escolas de formação no curso de aperfeiçoamento era quase que uma disciplina inteira para abordar esse tema o que antes era simplesmente gestão ele passou a ser uma disciplina voltada ao Plano de Comando e obrigado o *briefing*. O *briefing* é algo mas que nós tínhamos também no nosso diálogo né. Nesse diálogo a gente pegou os sete ou oito principais indicadores né e transformamos numa fala, onde a gente repassava aquilo, no início do serviço normalmente era diário. O Comandante-Geral do Estado-Maior foi passando para os comandantes regionais, que foram passando, no começo, para o batalhão e chegou o

comandante do policiamento da ponta quando ele tinha contato ali diariamente com 30 ou 40 policiais e ali ele fazia esse *briefing*. O comandante quando assumiria o serviço que são turnos de 12 por 24 ou 12 por 48 (horas) ele 'briefava' com eles. Nós aqui na cavalaria não nos interessa o indicador lá do RH. Mas esses indicadores aqui ó nós vamos trabalhar diretamente. Então tem que estar atento para esta e esta ação e ela vai impactar diretamente nesses indicadores. Nosso indicador tava aqui embaixo e o Comandante-Geral já cobrou a construção, a elaboração de um projeto para que a gente consiga fazer com que ele e de forma técnica de acordo com o nível de gestão operacional gestão tática e a gestão estratégica (...) estratégica, tática e operacional (...) a gente chegava ao ponto de dizer assim ó aqui tem seis indicadores que não estão legais. Então se a gente trabalhar diretamente neste e nesse aqui o ganho vai ser maior, a gente vai ter um ganho maior (ENTREVISTADO E).

Essa forma de comunicação adotada estava muito próxima às pessoas que realizam as atividades operacionais da PMSC e que podiam agir para melhorar os resultados alcançados. Assim procedendo os gestores além de informar o que estava sendo perseguido compartilham essa responsabilidade com os seus subordinados.

Outro aspecto da sensibilização que partiu do conhecimento interno sobre as crenças e valores da instituição e de seus membros foi citado pelo Entrevistado B.

Comunicar, foi posto isso muito com calma. Porque quando você coloca indicadores, a primeira reação das pessoas é: "opa! tão querendo me controlar. Então, eu sou contra!". E dentro do meio militar é pior ainda, porque controlar significa que em algum momento você está sujeito a ser punido (ENTREVISTADO B).

A possibilidade de punição relatada faz com que os agentes reflitam sobre suas ações, e sobre as consequências para si do que está ocorrendo no contexto. Por isso o trabalho de sensibilização foi pensado pelos desenvolvedores do sistema de AD, pois visava não atrair rejeição, mas aceitação por parte dos colaboradores.

A sensibilização para utilização do sistema de AD (Plano de Comando) foi direcionada a justificativa de razões para implementação do monitoramento do desempenho. Os aspectos considerados na

avaliação foram descritos minuciosamente o objetivo, a forma de mensurá-lo, os níveis de desempenho (metas) desejados, a periodicidade de avaliação, a fonte de onde eram retirados os dados para alimentar o sistema e os órgãos de controle de cada métrica.

Os dois planos de comando que foram publicados. As partes introdutórias eles vão estar dizendo o que é MCDA-C, o que é avaliação de desempenho, qual é o indicador. E nós tivemos o cuidado de cada indicador de construir todo um arrazoado falando do que é, do que não é, de quem faz, como faz, a quem compete aquela ação. Então numa linguagem muito básica, nós construímos os nossos procedimentos operacionais na Corporação para cada indicador daquele ali ia ser mensurado e registramos isso em um documento total que chamou-se de Plano de Comando (ENTREVISTADO D).

A justificativa para a implantação do sistema também foi abordada em reuniões.

O Coronel Nazareno então chamou uma reunião com todos os coronéis explicando exatamente o que que era aquilo. Que a intenção não era controlar ninguém, que era apenas para direcionar esforços, para que todo mundo pensasse em uma mesma direção. Que aqueles que estivessem em dificuldade, ou que aparecesse uma dificuldade ali, a gente iria dar suporte. A gente iria tentar intervir para verificar o que que estava acontecendo. “Porque que eu não atingi o índice em redução a determinado crime? Será que tá faltando efetivo para mim? Será que tá faltando viatura? Será que o judiciário tá liberando preso demais na minha região?” Então a primeira forma de fazer isso foi através de conversa, de convencimento do uso da ferramenta, principalmente para alta cúpula, né? E depois a gente foi fazendo isso com os batalhões (ENTREVISTADO B).

O sistema AD também foi utilizado como embasamento para bloquear algumas requisições que não estivessem voltadas a consecução dos objetivos estabelecidos, dando sentido as ações tomadas.

Eu usei o modelo para frear algumas pretensões de desempenho lá que fosse fugir do que interessava para segurança pública. Então eu criei essa linha de raciocínio fundamentado no MCDA-C, fundamentado no modelo lá.

Daí todas as vezes que ele fugia eu dizia “Não dá por isso, por isso, por aquilo” (ENTREVISTADO F).

Este aspecto, já havia sido relatado por Ahrens e Chapman (2002), onde o sistema foi implantado para apoiar várias prioridades estratégicas da organização e barrar as reivindicações que não estavam alinhadas ao que era considerado estratégico.

A forma de avaliar o desempenho proposta evidenciou que era necessário individualizar as metas para ser possível o acompanhamento e a cobrança pelo desempenho por região.

Nos planos anteriores a meta era estadualizada. Então regiões mais complicadas em termos de segurança quando estabeleciam a meta estadual por mais que o ‘cara’ fizesse, jamais alcançaria aquela meta ali no prazo, no período de dois anos. E a mesma coisa, que tinha regiões do Estado que são tranquilas, o cara ‘navegava frouxo’. Aí, então a gente optou por, nesses indicadores de resultado estabelecer meta por região. Então eu tenho uma meta para organização como um todo. Mas cada região na verdade é cobrada por uma meta de acordo com a sua realidade (ENTREVISTADO A).

Mais uma vez é apontado que os conhecimentos e as crenças são usados para produção de significados quando da justificação dos objetivos que estão sendo perseguidos e quando se comunicam.

Alinhamento das escolhas aos objetivos e consequências da avaliação. Ao conceber o sistema tinha-se a preocupação relacionada às consequências para a organização.

O Nazareno tratava a instituição com muito apego, com muito carinho (...) aquilo era muito mais do que um filho para ele. E ele tinha uma preocupação muito grande com as consequências que poderiam acontecer para a instituição que não fosse feito o modelo e segundo que se fizesse o modelo equivocado (ENTREVISTADO C).

O grande ganho que nós tivemos neste período. Principalmente em 2011, quando era (...) quando surgiu a ferramenta, foi (...) foi de convergência de esforços. Não temos muita gente fazendo muita coisa para melhoria do serviço só que não tava convergindo esforços (ENTREVISTADO B).

As consequências da utilização do modelo de AD para a gestão apontadas estão relacionadas à convergência de esforços percebidos para focar no que é considerado importante a PMSC.

Então as consequências já foram mais (...) já foi. O Coronel Nazareno tinha muito claro. Ele sabia da metodologia, sabia da potencialidade. Os dois comandantes que vieram na sequência já não são muito afetos a área de gestão. Mas continuaram utilizando. (...) Mas não tem mais aquela visão da utilização tão premente disso para a gestão estratégica. Eles utilizam, cobram. Mas não teriam essa visão (das consequências) A gente que tem utilizado (...) a gente tem visto: Quais são os efeitos que a utilização da ferramenta e da metodologia tem causado para a gente e a gente tem noção da evolução (ENTREVISTADO B)

Essa convergência de esforços deve-se a utilização do sistema de avaliar o desempenho evidenciando o que é considerado importante aos demais membros da instituição. Cumpre lembrar que, a literatura aponta evidências sugerem que o uso de relatórios de desempenho por gestores locais pode servir para disseminar a visão estratégica da sede para as unidades operacionais (AHRENS; CHAPMAN, 2002). O mesmo foi percebido no relato do entrevistado

Ferramenta que ele tem foi uma forma de deixar claro o que o comando aquela época queria, acerca dos objetivos para a corporação e a forma de mensurar o alcance desses objetivos. Os indicadores que nós estamos medindo fazem parte do plano estratégico. Nós temos um documento chamado de plano estratégico e ele é composto por missão, visão, diretrizes estratégicas e todos os demais indicadores, que basicamente é uma compilação do modelo. Então basicamente estão todos eles alinhados (ENTREVISTADO A).

Quanto ao alinhamento dos indicadores/métricas aos objetivos estratégicos perseguidos pela corporação, os entrevistados são enfáticos em dizer que estão alinhados.

Eu não tenho dúvida disso. Até porque os objetivos estratégicos da corporação se nós pensássemos e o nosso objetivo geral, que era o atendimento ao cidadão, ele se responde, ele se explica basicamente por essa quarta capacidade e qualidade de proatividade de entrega de serviço a esse cidadão, e ao mesmo tempo, em que tinha

um esforço conjunto para entregar ou para possibilitar esses policiais militares em serviço prestasse serviço a essa sociedade toda, ou seja, cada objetivo e se cada indicador ele contribui assim de forma muito muito tangível na concepção dos objetivos estratégicos. (ENTREVISTADO D).

Foi apontado ainda que, antes da concepção do sistema existia desejo de ter instrumento para avaliar se a estratégia estava sendo alcançada, tampouco existia metas definidas serem alcançadas.

O que existiam eram só ideias nebulosas do coronel no sentido de que a instituição precisava segundo ele e estratégias melhor definidas que ele não conseguia definir certo. Mas nesse momento eles ainda não pensavam em operacionalizar isso (ENTREVISTADO C).

Pelos relatos, a operacionalização da estratégica foi alcançada com a construção de métricas que estabeleceram metas e monitoravam o desempenho sendo alcançado.

Ele pediu para que a gente auxiliasse na construção de um modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para subsidiar a gestão da estratégica do comando-geral. E ficou bem claro que era para subsidiar a gestão estratégica!!! Até porque o plano ele não apresenta todos os (...) é (...) todos os indicadores de todas as partes da Corporação. Contempla aqueles que o decisor, que era o Nazareno, considerou que, naquele momento, no presente momento eram os mais necessários para se conduzir a Corporação para onde se queria. Era estratégia pura (ENTREVISTADO B).

O monitoramento dos objetivos e resultados da avaliação era feito frequentemente e a partir dele era realizado *feedback*.

O *feedback* ele era periódico e em cima dos resultados. Então a pessoa teria que acessar lá, era liberado, alimentado o sistema e a pessoa acessa já sabe qual é a informação que ele precisa. Isso na primeira camada. Assim na segunda camada, existia um grupo que falava assim: Sandra olha, tu tá vendo, já faz 4 meses que tu tá no vermelho e aí o que que tá fazendo? A gente fazia essa retroalimentação. Não era um *feedback* coercitivo, ao contrário disso ele era *feedback* para você poder buscar conscientizar aquele indivíduo para um próximo

momento entender a importância da avaliação (ENTREVISTADO D).

A partir do *feedback* eram realizadas cobranças por desempenho esperado e não atingido.

Então nós construímos formas de criar rotinas através de outros sistemas para que essas bases de dados fossem em lidas e a partir dos resultados nelas elas impactasse em cada descritor desse outros indicadores eram você não tinha essa facilidade da base de dados eles eram coletados de forma em limites temporais diferentes diferenciados e muitas vezes de forma manual. O comandante teria obrigação de acessar a *intranet* da Polícia Militar eu encontraria o meu perfil do desempenho para aqueles indicadores que a instituição ela entendia como relevantes então se tivesse que era realizado (ENTREVISTADO D).

E quando o comando regional então chegava em mim eu dizia: “Olha o teu Batalhão que é fraco é esse aqui ó, a companhia que é fraca é esta aqui”. Porque aparecia, ele puxava os indicadores para baixo. “é esse aqui ó que tava fraco em furto a residência, tá extremamente comprometedor o desempenho dele em furto a residência. Tu tem 15 dias para me apresentar um projeto de melhoria desse desempenho, desse indicador, nessa cidade”. Ele me permitia dizer, as vezes, que houve demandas que o Secretário tinha deliberado, o modelo reforçava, quando o Governador tinha deliberado, o modelo reforçava (ENTREVISTADO F).

Também o *feedback* do desempenho era exposto nas reuniões do Conselho Estratégico, o que comprometia ainda mais o aperfeiçoamento do desempenho e o desenvolvimento de projetos para melhoria do desempenho.

A Polícia Militar tem um conselho estratégico onde eles estão todos os coronéis acho que são 32 ou 33. E eles são os gestores de todo o estado. Então tem um Coronel que representa a região sul, outro representa a região norte, outro a diretoria de ensino, outro representa a Diretoria de finanças, etc. E o Coronel Nazareno tinha, ao mesmo tempo, uma assessoria bacana grande que dava robustez para o serviço dele. E ele já ia para essas reuniões com aqueles indicadores que estavam necessitando de melhorias e ali ele apresentava e cobrava por projetos de melhoria (ENTREVISTADO E).

Então a gente tinha reuniões onde era colocado lá o desempenho de uma unidade. Chamava o comandante da OPM lá na frente para explicar o que estava acontecendo. Hoje serve muito mais como um referencial para a própria unidade acerca do desempenho dela, do próprio Comandante para ele ter o referencial (ENTREVISTADO A).

Outras iniciativas também foram relatadas sobre o *feedback* dado a partir da concepção do sistema.

Depois ele tomou uma iniciativa de todo o comandante, quando (...) quando vinha conversar com ele, para alguma coisa, ele pedia para o comandante abrir o *BI* na frente dele e daí cada um OPM Norte de cada nível tinha o seu *BI* com as informações do Plano (...) as operacionais. Porque são informações das áreas operacionais e administrativas. Então ele não pegava o (...) os indicadores do plano inteiro. Pegava os indicadores mais afetos na área dele. Então se eu fosse comandante aqui do batalhão, que cuida da nossa ilha [referindo-se a Florianópolis]. Ele ia chegar lá “eu tenho que abrir aqui. Como tá o meu desempenho?” E o mais legal é que a gente conseguiu, na ferramenta, colocar que esse desempenho ficasse cristalizado, mês a mês. Então ele tinha como chegar lá. No início nós começamos a fazer. (...) Estabelecemos uma estratégia diferente. Em determinada OPM que num determinado indicador (...) ela estivesse em um nível comprometedor por 3 meses (períodos) seguidos ela era obrigada a fazer um projeto dentro do *DotProject*. Nós adaptamos (...) customizamos o *DotProject*, ele tem diversos campos, ele é bem complexo. Aí nós reduzimos, começamos buscando campos básicos para nós. Deixamos disponível para todas [OPMs]. Então se num determinado indicador tivesse três períodos de avaliação (3 meses). Às vezes, tem um período diferente em alguns indicadores são de dois em dois meses. Era mais tempo três períodos de avaliação no vermelho ele era obrigado a fazer o diagnóstico do que tava acontecendo propor as ações e implementar as ações. Depois seria cobrado no período seguinte. Se não você acaba gerenciando para todo mundo. Como se fosse uma tábua rasa. “Ah, todo mundo tá igual. Ah, precisa de efetivo. Então todo mundo precisa de efetivo”. Mas não, [es]pera aí, vamos ver quem é que precisa de efetivo?

Bota aqui (...) Vamos dar uma olhada (ENTREVISTADO B).

A primeira autocrítica: eu olhava para aquilo como concordava ou não era um direito que ele tinha, mas por ser uma instituição hierarquizada ele tinha necessidade de tomar ações e modificação do perfil que estavam em nível de comprometimento. Essas ações eram monitoradas, basicamente elas eram materializadas pelos projetos (ENTREVISTADO D).

Em determinado momento houve apropriação do conhecimento do sistema e das facilidades a realização de algumas funções na organização promovidas pelo sistema e o mesmo passou a ser mais utilizado.

Então ele começou a ver que: “pô, realmente isso aqui vai me ajudar bastante, o tempo que eu perdi antes para fazer um trabalho desse, hoje com 10 *clicks* eu posso (...) eu tenho como visualizar” mesmo aquele que não era muito afeto a tecnologia (ENTREVISTADO E).

As unidades nossas incorporaram isso, vai em reunião as pessoas comentam, o cara abre o sistema e mostra, eu vou mostrar-lhe para ti o que a gente tem isso vivo. Eu consigo ver o *status quo* do que é mais observado, é mais importante para nós que é [da área] resultado. Então isso a gente automatizou o processo de coleta de dados e de visualização disso (ENTREVISTADO A).

Pelo relatado percebe-se que, no início houve sensibilização por parte da equipe responsável pelo desenho do sistema, para conseguir apoio e colaboração dos demais membros da PMSC. A partir dessa sensibilização notou-se que a equipe colaborou e passou a ver importância e a facilidades advindas do modelo, e a utilizar as informações geradas pelo sistema.

A partir da utilização das informações, algumas ações foram desenvolvidas em prol da consecução de determinados objetivos, considerados importantes, e acompanhamento do desempenho.

Eu imagino que esse foi o grande ganho. Por quê? Por que no passado, ou melhor anterior a isso, você recebia investimento e recursos fundamentados na minha necessidade local. E a minha necessidade local ela raramente estava associada com os indicadores estratégicos da organização. Então vou dar um único

exemplo: os indicadores que nós tínhamos o público interno era segurança pessoal do policial militar. Com o desdobramento nós tivemos de *kit* de policial de proteção do policial militar com um coldre, uma arma e um colete à prova de bala. Então você perceba que aos poucos nós evitamos de alguém ir num determinado local e precisar de armamento e pegar um colete suado, que eu usei, que outro vai usar depois e esse indicador por ele ser relevante, ter muito peso para nós, nós conseguimos alocar recursos para que todos tivessem seu colete, todos tivessem a sua arma. Então esse foi um dos grandes ganhos do modelo (ENTREVISTADO D).

Nessa oportunidade, o Tasca me disse: “implementamos o sistema de automatização de informações nas viaturas agora nós sabemos em tempo real onde estão as viaturas”. Ah, E os processos? Ah nos eliminamos aquilo que o que existe aqui aqueles e seguimos. Eu disse: “então tá bom. então sinal de evolução” de processo não é o processo é o meio e como e como tal pode ser sacrificado e deve ser sacrificado porque o propósito é ter a melhor comunicação possível um tempo mais curto possível se possível em tempo real foi isso que nós instalamos (ENTREVISTADO C).

Pelo relato, o modelo evidenciou situações vivenciadas que não eram ideais, e como ficou evidente carecia de ações e/ou recursos para corrigir a discrepância percebida. Ainda, lançou luz a ações que eram postas em práticas, mas não refletia em melhoria do desempenho, pois estavam desalinhadas do que estava sendo perseguido.

Eles ficam verificando isso e quando ele não (...) tem alguma diferença discrepante, ou mesmo de um mês para o outro, aí ele faz operações, ele desloca efetivo, ele consegue fazer essa manobra. Mas naquela questão de ter coisas muito específicas. Isso aconteceu tanto em relação ao (...) a mudança de calibragem dos indicadores, certo? Para poder atender essas peculiaridades, quanto no surgimento de alguns indicadores que, por exemplo, o *mobile* [Referindo-se ao aplicativo PMSC *mobile*]. O *mobile* não estava, mas depois nós precisávamos medir isso aqui. Qual é a amplitude disso? Isso é importante em 100% das viaturas então o objetivo (nosso) era estratégico: que toda viatura tivesse (...) tenha a tecnologia embarcada, e que nada mais seja preenchido com papel então houve uma adaptação do modelo e daí,

foram direcionados esforços para aquilo. Na medida em que o pessoal (...) com a aplicação do modelo MCDA-C, com a ferramenta que consegue medir em tempo real. Que consegue me dizer isso ao longo do tempo é a que ele automaticamente direciona. Se tu utilizar a ferramenta do *BI* para fazer o teu planejamento automaticamente você já tá fazendo isso que vai mudando de mês a mês. Então você tem num determinado bairro, o crescimento de algum tipo de crime, faz uma operação lá, decresce ali, dali 1 mês cresce em outro bairro. Quando a gente abriu por batalhão duas unidades estavam no nível verde, de excelência e uma conseguia atrapalhar as outras. Tava quase no roxo, se tivesse roxo ali ele estaria lá, lá no roxo. Essa tava atrapalhando todo o desempenho e daí quando a gente abriu isso os três, os comandantes das unidades que estavam ali junto, os dois que tavam no verde olharam para o daquele cara e disseram: “culpa é tua, a culpa é tua!” [risos] aí a gente consegue dizer: Olha tem tal problema que não pode. Tem que conduzir para lá. Então, comandante não adianta botar esforço. Vamos continuar olhando esses dois que estão bem, que tá na excelência. Mas esse que está em vermelho aqui, precisa de apoio. O que que tá acontecendo? que que tá acontecendo com ele não tem efetivo? Ele tá trabalhando muito mal? Dizer assim tá trabalhando de maneira inadequada? Não está utilizando os dados? Como é que ele tá empregando a tropa dele? Tem feito operação, não tem feito operação? Então você consegue focar, certo? (ENTREVISTADO B).

Percebe-se que as ações geradas passaram a ser pontuais nos desempenhos considerados ruins, dando suporte para que todos conseguissem alcançar as metas. E a forma de conseguir atingir isso encontrada era com a exigência pela elaboração de projetos, para registrar os esforços que eram necessários para resolver cada desempenho aquém do esperado. Esses projetos depois de implementados passaram a compor um repositório institucional.

Então tá faltando um projeto. Esse repositório de projetos estava à disposição de todos. Então Joinville tinha problema de furto a residência. Eu forçava eles fazerem o projeto eles faziam, melhoravam o indicador. O ‘cara’ lá de Criciúma que também tinha problema com, sei lá uma cidadezinha de Urussanga, com furto a residência. Olhava “o comandante vai me pegar porque também eu/o

indicador tá com problema quem é que já teve uma situação?” Ia no repositório de projetos pegava aquele projeto lá adequada para eles, capacitava a turma para falar uma mesma linguagem lá dele. Quando ele vinha falar comigo ele dizia “Comandante eu sei que o senhor vai achar aí que o desempenho de furto a residência da cidade de Urussanga está comprometendo o nosso desempenho global, mas aqui está o projeto, eles já estão trabalhando”. Então corria como ‘fogo no rastilho’. Assim tudo quanto é lugar ‘tava’ na busca da solução para o problema e isso reflete aqui. Isso naturalmente refletia no comando, refletia no sistema de avaliação de desempenho que tinha montado (ENTREVISTADO F).

Para acompanhar as áreas que necessitavam de ações foi designado ao Subcomandante-Geral a incumbência de acompanhar as informações sobre o desempenho no sistema da PMSC.

O Subcomandante-Geral é o coordenador de toda a área operacional nossa. Ele tem essas informações e acompanha (...) tem uma seção aqui que só acompanha isso (ENTREVISTADO A).

Alguns indicadores eram alimentados a cada 24 horas e outros sazonalmente o sistema né. A comunicação não tinha um *e-mail*, ou alguém mandava dizendo só para controle de indicadores aquela cobrança quando ele não seguia daí era (...) era eu que mandava era esse aqui o controle superior (ENTREVISTADO D).

Quando perguntados sobre a forma de divulgação dos resultados da AD foi apontado uma dificuldade inicial.

A segunda etapa que foi a mais difícil que foi você conscientizar os profissionais e gestores de que aquela ferramenta ela veio para auxiliar e não para gerar mais trabalho. A gente teve um processo de *endmarketing* e sensibilização interna que eu acho que eu vou aí mais do que 6-8 meses e depois a coisa criou o corpo e as pessoas levaram uma ferramenta de trabalho (ENTREVISTADO E).

A partir do momento em que membros começaram a perceber o sistema de AD como uma ferramenta de trabalho, passou a ser amplamente divulgado e compreendido os objetivos da corporação.

Comunica muito mais fácil realmente saber o que que é importante para a corporação. Quais são os objetivos que estão sendo perseguidos? Fica mais fácil de mensurar. E a capacidade de se mensurar como das formas mais diferentes possível né. E depois tu consegue integrar tudo isso. Então, ele clica nele e vai abrir as companhias. Daí você consegue ver que algumas estão bem e outras não. Você ter sempre como explicar a meta, né. Ela tem que ter. Porque a pessoa pergunta: “de onde é que vem esse número? de onde vocês tiraram isso?” Então, essa questão de você saber explicar muito bem qual foi o referencial de desempenho que foi estabelecido é fundamental. A pessoa pode questionar, pode dizer que tem outros? Pode. Mas pelo menos aquele que foi estabelecido, tem um motivo (ENTREVISTADO A).

Nessa divulgação foi tomado cuidado para dar transparência em relação aos objetivos importantes e o referencial de desempenho adotado como satisfatório (níveis de excelência e competitivo) e insatisfatório (nível comprometedor). Explicando a origem das informações e disponibilizando as mesmas em tempo real no sistema *online*.

A comunicação é em tempo real no sistema *BI*. Nos cursos, quando a gente chama o pessoal para orientar na formação dos oficiais. A gente já tem que repassar para eles, junto com outras disciplinas que falam de planejamento operacional e como é que eles escalam pessoal (...) policiamento? como é que é o estabelecimento das estratégias de policiamento na cidade? A gente utiliza a ferramenta também. A gente diz: “oh, o ponto focal para você ver o desempenho é o Plano de Comando. No *BI* também tem as informações operacionais”. Explica o porquê é de que a situação tá sim? tá daí tu tem o teu planejamento e depois você volta aqui e dá uma olhada, vê se não mudou nada basicamente. A gente tenta repassar isso para o pessoal, dessa forma: O planejamento é local basicamente no local, que é setorial, né? localmente eles estão participando dentro de cada instituição de cada órgão nosso nós temos na parte operacional, nós temos um responsável pela parte de operações e naturalmente das pessoas responsáveis pela parte de operações a gente chama de “P3”. Ele é que faz (...) ele que estabelece a política de emprego (...) daquela unidade que vai ser

cumprida pelas patrulhas que estão em serviço. Então a gente tem orientado para que esse “P3” faça uso da ferramenta, da metodologia, para que daí sim ele possa com base naquilo lá fazer exatamente aquilo. Saber em que ponto que ele está onde é que ele quer chegar. Quais são as informações que tem que mostram do porque que a situação está assim, o *status quo*? O que que ele vai planejar? Como é que vai alcançar? Ah, legal. Então é isso aí que a gente trabalha. Temos trabalhado muito pessoal neste sentido orientando principalmente o “P3” e daí ele se torna um disseminador, com a aplicação disso para todos os 11 mil homens da Polícia Militar. É difícil você estar avaliando um por um, setor por setor. Então você acaba avaliando o desempenho global de uma unidade, certo? A cobrança é sempre maior em cima do comandante. O Comandante e da unidade é que é cobrado (ENTREVISTADO B).

A divulgação e a cobrança pela utilização das informações de desempenho disponíveis no sistema de *Business Intelligence (BI)* conseguem abranger todos os membros da PMSC, cerca de 11.000 pessoas. Essa abrangência garante a participação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos no processo avaliativo.

A ideia de desenvolver um sistema para avaliar o desempenho da PMSC partiu do Comandante à frente do Estado-Maior, em 2010. Mas como ele relata, percebeu que não conseguiria levar a ideia a cabo se não formasse uma equipe para dar conta das atividades que seriam necessárias para o desenho e implementação do sistema.

Sozinho não dou conta. E aí eu disse: “não, preciso ter uma equipe. É muita coisa” Então pensei “vou montar uma equipe” E fiz uma rápida sondagem, elenquei 6 pessoas que eu achei que poderiam compor o, como eu chamo, o ‘núcleo duro’ da montagem do planejamento. E aí eu tinha com quem contar para poder desenvolver o trabalho e tal (ENTREVISTADO F).

A Metodologia MCDA-C preconiza que o modelo é construído para o responsável pela gestão do contexto avaliado. Nas falas dos participantes isso fica evidente. Também relatam a participação de pessoas que compuseram o chamado ‘núcleo duro’ que participou da construção da primeira versão do Plano de Comando.

E o modelo foi feito para o Comando-Geral. Só que ele envolve a Corporação como um todo. Foi feito para

Polícia Militar, sob o ponto de vista do Comandante-Geral. Do ponto de vista estratégico. Ele contempla o que o decisor, o Comandante-Geral o Capitão Nazareno, mas eu, o Tenente-Coronel Tasca e o Tenente-Coronel Otacílio, acabamos atuando como facilitadores, né. E agidos (ENTREVISTADO B).

O modelo pertencia à um decisor. Então o nosso decisor era o Comandante-Geral. Os esforços atendiam a indicadores que foram construídos de forma coletiva mas que atendiam aos interesses de um decisor. Isso é incontestável. No entanto, os esforços para mudar os indicadores que estavam em nível de comprometimento eles eram locais (ENTREVISTADO D).

Apontam os entrevistados que no início os demais membros da organização não participaram da construção do modelo.

No início teve a participação desse grupo que que era capacitado (ENTREVISTADO C).

O primeiro foi assim ó: “faz e bota para rodar” Rodou? E agora? Os ajustes vieram depois. O primeiro planejamento e modelo que foi construído, ele foi construído de forma elementar e ponto. Foi algo meio pouco democrático não tinha muita democracia não (ENTREVISTADO E).

Não participaram da construção. Porque, na verdade, foi apenas uma transposição matemática do modelo daqui de cima. Não foi construído um outro modelo para lá. Apenas a gente pegou o modelo daqui de cima (...) modelo construído (...) o plano estratégico e adequou matematicamente para realidade de cada local. (ENTREVISTADO B).

A princípio não teve. Não me lembro se eles chegaram a ser consultados. Porque, por exemplo, a definição dos níveis da calibração (...) Nós fomos observar: Qual era a realidade do local? Qual é a realidade estadual? E dentro de uma conta matemática a gente chegou a dizer assim: Olha para essa região aqui, para (...) mais ou menos, proporcionalmente, estar equiparada em termos de esforço o que a gente quer no nível estadual, a calibragem tem que ser essa “XY” (ENTREVISTADO B).

Porque como a gente tinha um pouco de pressa de botar esse primeiro modelo para rodar como eu falei ele foi

meio que antidemocrático ele veio foi colocado agora vamos respirar e vamos aperfeiçoar aí na versão 2 teve a participação mais efetiva na métrica não não teve muita participação que não teve redução de alguns indicadores e de algum ajuste (ENTREVISTADO E).

A partir da implementação do modelo quando começaram a ser cobrados resultados foi aberta a participação.

O Comando-Geral estratégico estabelece objetivos, estabelece aonde quer chegar, mas a forma como chegar, o que vai ser feito para alcançar aquele objetivo. Cada região vai definir. Cada local vai definir de acordo com as suas peculiaridades (ENTREVISTADO A).

Nós centralizamos muita coisa aqui, definimos muita coisa por aqui, mas a gente tentou tomar cuidado para que o gestor do nível tático, ele também fizesse parte do nosso processo, se sentisse valorizado. Porque a gente cobrava dele como ele iria fazer para poder gerar essa dinâmica dentro da estrutura dele, a gente dava as ferramentas pra ele. Se ele não tivesse resultado não seria esse pessoal daqui que seria impactado seria diretamente ele (ENTREVISTADO E).

Mas para todos os indicadores não foi aberta a possibilidade de eles participarem da construção. Alguns indicadores eles foram para uma plataforma nossa que através de senha (...) que é uma rede interna nossa, onde eles contribuíram dava opinião, davam sugestões e algumas alterações aconteciam (ENTREVISTADO E).

Em cada revisão. Antes da gente fechar, a gente faz a versão, valida com o junto ao Comando-Geral. Antes de publicar e dizer que é isso a gente encaminha para todos os comandos. Aí, o comando tem atribuição de reunir os seus oficiais, disseminar entre os entre os policiais militares para que eles, se tiverem alguma contribuição, alguma consideração, algum questionamento a fazer. Fazê-lo. E a gente efetivamente, durante esse processo recebeu *feedbacks*. Questões que acabaram sendo incorporadas no plano. Certamente teria outras possibilidades, tipo seminários, de repente poderia gerar uma interação melhor. Mas neste momento o que a gente fez (o que a gente tem feito) para oportunizar participação (ENTREVISTADO A).

E todos os níveis hierárquicos podem participar desse processo. A gente depende da capacidade do comandante que recebe essa demanda de ele socializar isso na sua unidade. Se um cara recebe lá, e aí muitas vezes não transmite isso de forma adequada. Ele mesmo não oportuniza as pessoas a terem acesso (ENTREVISTADO A).

Entenda que numa instituição como a Polícia Militar existe sim uma etapa participativa, mas existe sim uma estrutura hierárquica em que se você não quiser entender o que eu estou tentando fazer e aquilo comprometeu meu desempenho em um determinado momento você vai ser conduzido a executar esse tipo de atividade (ENTREVISTADO D).

Encontra-se relatado na literatura que, na implementação de um sistema de gestão baseado nos princípios da gestão por objetivos, na Electra, onde as medidas de desempenho específicas (objetivos) foram determinadas conjuntamente pelos subordinados e seus superiores, o progresso em direção aos objetivos foi revisado periodicamente e a avaliação dos resultados e os prêmios são alocados com base nesse processo (WANDERLEY; CULLEN, 2012). No entanto, evidências observadas na PMSC, foram que houve a participação, mas não foi tão significativa como no caso da Electra.

Após a sensibilização para uso da ferramenta, esperava-se participação voluntária. Como a mesma não foi sentida ativamente, algumas ações passaram a ser desenvolvidas, pela equipe que desenvolveu o sistema, para exigir/forçar a participação dos demais.

Cada vez que o Comandante regional vinha falar comigo eu abria no meu computador, a planilha, as telas correspondentes aos desempenhos dele e dizia: “olha isso tá fraco e isso tá carente de trabalho” (ENTREVISTADO F).

Eu dizia pro Comandante regional, que é um Coronel, e ele chegava lá pegava o comandante do batalhão e dizia: “isso tá ruim lá, isso aqui ó, tem que melhorar isso aqui. É furto, então, furto a residência, quê que vocês estão fazendo?” Daí o comandante de Batalhão ia no comandante da Companhia e dizia a mesma coisa e que pegava o comandante. Então eu cutucava em cima e toda a cadeia de comando era cutucada. Em consequência disso ia gerando a cultura, isso ia gerando a cultura de

olhar o desempenho. Teve a equipe que montou o sistema. Basicamente foi o Estado-maior, onde tem coronéis, majores e capitães. São três níveis hierárquicos. E depois em alguns projetos (...) execução de alguns projetos daí teve a participação mais aberta para outros (ENTREVISTADO F).

Quando o indicador estava fraco em determinado local eu forçava a elaboração de um projeto. O que nós chamávamos de projeto, que a gente usava o *software* livre chamado *Dotproject*. Que aí eu ia lá para a sala de situação. Que é onde a hora que a coisa ‘pegava’ eu ia lá. Eu ia para lá, chamava todo mundo sentava lá e dizia assim ó “os números são esses. O que é que nós vamos fazer? Tem que melhorar! E eu tenho algumas ideias. Se vocês não tiverem nenhuma as minhas é que vão prevalecer” E aí a gente fazia (ENTREVISTADO F).

Ainda, foi criado um espaço de convergência de mídias e de tecnologias, denominado de Sala de Situação. Esse local, com o objetivo de ser sala de gestão e gabinete de crises, permite monitorar informações “on-line” de todo o estado catarinense, sejam elas vindas do amplo sistema de videomonitoramento instalado, do sistema de posicionamento geográfico das viaturas policiais ou do sistema de rádios da corporação. Dessa sala, é possível grande interatividade do comando com as unidades subordinadas em situações normais ou de crises de segurança pública. A criação desse ambiente foi de extrema importância no que tange à estratégia, integração e tomada de decisões por parte do Comando Geral da PMSC, proporcionando ao cidadão catarinense uma ação Policial Militar mais rápida, precisa e cautelosa. A sala de situação foi palco de atuação estratégica e integrada e ofereceu condições para um trabalho eficiente a momentos de crise em nosso estado, como nos atentados aos veículos de transporte coletivo e edificações públicas, ocorridos em 2012 e 2013, e nas ações de movimentos sociais, ocorridos em Santa Catarina, em 2013. (MARCINEIRO, 2017, p.126).

A reação natural daquele Comandante lá é dizer o seguinte “quem são vocês para dizer o que eu tenho que fazer? quem vive aqui sou eu”. Então nós com esse processo que nós passamos reconhecer isso como verdade paramos de dizer a ele como ele tinha que fazer e

começamos a dizer a ele onde ele estava e onde nós gostaríamos que ele estivesse. E aí transferimos para este Comandante, a responsabilidade estruturar as suas respostas reestruturar suas respostas. Então isso gerou um desconforto monstruoso por quê você tira a pessoa da zona de conforto e transfere para ele a responsabilidade para atender. Respostas do tipo: Ah eu não tenho isso não tenho aquilo poderiam vir depois que tivesse estruturado como ele gostaria de tratar cada um dos seus problemas ou na nossa linguagem cada um dos nossos indicadores (ENTREVISTADO D).

A participação foi sentida quando as cobranças começaram a ser realizadas. Para fazer frente as cobranças, os gestores sentiram que deveriam entender e criar instrumental para reagir ao que estava sendo esperado. Como se trata de uma organização com hierarquia muito forte e bem estabelecida, relata o Entrevistado E que

Então ele [o Comandante-Geral] colocou aqui no (...) como meta 01 e funcionou e ao mesmo tempo como nós somos uma estrutura hierárquica então se não vai pelo convencimento vai como uma ordem (ENTREVISTADO E).

O Entrevistado A apontou que o Plano Estratégico já faz parte da Corporação. E internamente estabeleceu-se que ele fosse assunto de provas para progressão interna. E que por isso, espera-se mais participação dos PMs quando da revisão do sistema.

Com a cobrança na prova certamente na próxima revisão quando a gente mandar esse documento, disponibilizar esse documento para sugestões, para críticas a gente vai ter muito mais, mas a gente já conhecendo o plano anterior com capacidade de poder estar contribuindo (ENTREVISTADO A).

Quanto as particularidades do contexto avaliado (interno e externo) os entrevistados relatam que foram contempladas as particularidades do contexto.

Ele [o modelo] atende as expectativas que ele tá se propondo (ENTREVISTADO D).

Você tem características diferentes nas regiões. Você tem os anseios da comunidade que são diferentes, as comunidades são diferentes. Como é que você mantém isso no mesmo? Como que você faz com que todo mundo

tenha (...) persiga os mesmos objetivos?
(ENTREVISTADO B).

Particularidades internas e externas ficaram perceptíveis no direcionamento estratégico estabelecido e nas métricas selecionadas.

Lá em 2011, quando o Raimundo Colombo foi eleito [referindo-se ao governador do Estado] tinha como objetivo estratégico (...) “As pessoas em primeiro lugar”. Aí a gente quando começou a construir o nosso [referindo-se ao Plano de Comando]. Isso apareceu como um eixo, como EPA [Elemento Primário de Avaliação, como o MCDA-C chama os elementos levantados como importante na primeira interação] e como conceito lá. E a gente também refletiu sobre quem são as pessoas que a Polícia Militar tem que atender, tem que colocar primeiro lugar? Aí a gente ‘botou’ a sociedade, os cidadãos e no outro lado os policiais militares. O que a gente considerou mais importante (...) para os policiais militares eu tenho que dar condições de trabalho e suporte organizacional (ENTREVISTADO A).

Elas [as métricas] estavam [adequadas] para aquela gestão. Por que na próxima gestão já não estavam mais.
(ENTREVISTADO E).

Eu não lembro qual, mas ocorreram inclusive indicadores que deixaram de no início a gente pensou como importante e daqui a pouco a gente não não precisa monitorar isso aqui isso aqui pode ser monitorado fora do modelo (ENTREVISTADO E).

O quadro de profissionais foi apontado como impulsionador do modelo desenvolvido e interessados em desenvolver o sistema.

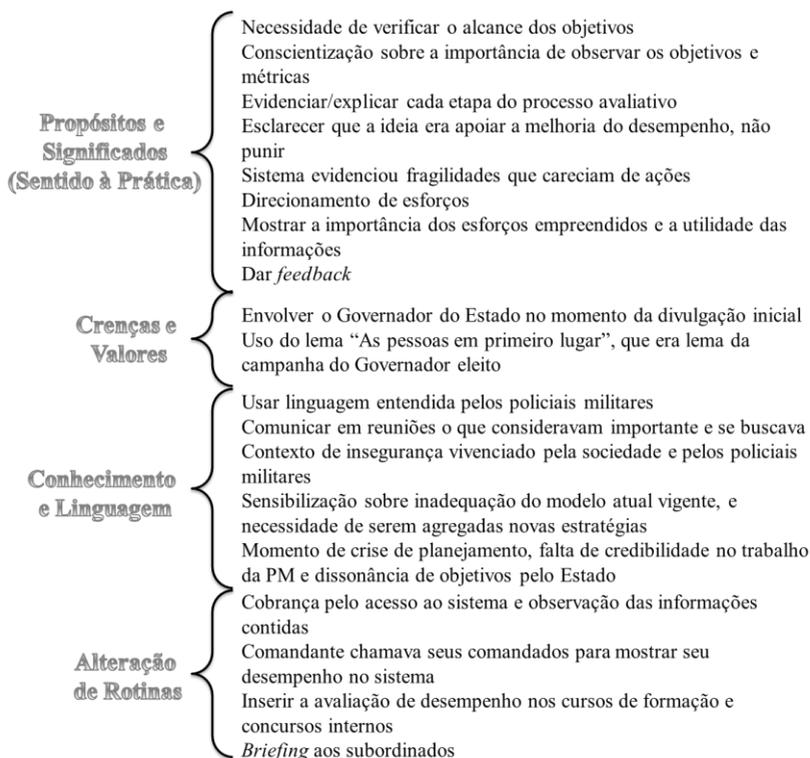
Eles possuem um corpo de profissionais muito muito bom muito competentes. E principalmente o Tasca é uma pessoa muito (...) quando se dá uma tarefa para ele faz a tarefa da melhor maneira possível. O Tasca é uma pessoa absolutamente fantástica. Era ele quem dominava o processo criativo que houve ali (ENTREVISTADO C).

O comandante era doutorando assim o Comandante-Geral da PM tinha interesse direto em que desse certo (ENTREVISTADO D).

A Figura 40 apresenta evidências observadas, nas entrevistas, da utilização de esquemas interpretativos dos gestores para interagir com os

demais membros da corporação a fim de comunicar os objetivos perseguidos e a forma de mensuração e gestão dos mesmos.

Figura 40 - Evidências de utilização de esquemas interpretativos na conduta dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se a forma de utilização de esquemas interpretativos pelos gestores passou por evidenciar aos membros responsáveis pela estratégia local, chamados ‘P3’ como podiam utilizar as informações, para facilitar seus trabalhos e escalonamento de atividades. Estes ‘P3’ também divulgaram internamente/despertaram interesse de ter o dado correto no sistema para utilizar quando necessário.

Percebe-se que a conduta dos gestores de esclarecer sobre a necessidade de ter parâmetros para avaliar o desempenho das tarefas operacionais desenvolvidas pela PM e subsidiar a gestão, motivou o desejo de desenhar o sistema, para implementar e dar continuidade sentiu-se a necessidade de divulgar e procurar sensibilizar os demais

gestores da corporação, para dar sentido as ações, a fim de buscar auxílio para implementação do sistema. Após a implementação o sistema passou a ser o parâmetro para as decisões a serem tomadas na corporação. As pessoas entenderam que aquilo facilitava seu dia a dia e passaram a incorporar nas suas rotinas.

Esquemas interpretativos também são percebidos, no contexto de avaliação de desempenho, na forma de comunicação com os colaboradores, expondo significados e a importância da avaliação de desempenho como tarefa de gestão importante e necessária (MORÉN, 2013). Assim também foi percebido na PMSC, usando linguagem entendida pelo colaborador, o que era importante na organização e porque o mesmo estava a ser perseguido.

As crenças e percepções internas implicam no foco na significação como uma estrutura fundamental em que as pessoas fazem sentido do seu ambiente contra as responsabilidades operacionais e financeiras (CHUNG; PARKER, 2008). Isso também foi evidenciado na PMSC uma vez que, o Sistema de Avaliação de Desempenho partiu do que era perseguido pelo Governador do Estado, superior hierárquico da PMSC, ou seja, “As pessoas em primeiro lugar”. Foi incorporado aquilo que seria cobrado que a organização observasse.

Somado a isso, o Comando-Geral valeu-se do momento vivido pela organização para lançar luz à necessidade de aprimorar os sistemas e melhorar os serviços prestados. Quando ele aponta que a segurança do PM está sendo perseguida, aumenta as chances de conseguir apoio à iniciativa sendo desenvolvida.

Esquemas interpretativos dos gestores que foram percebidos nas entrevistas: conhecimento/treinamento, experiência e tempo de serviços prestados a PMSC; entendem que os policiais militares têm uma relação ‘visceral’ com a instituição, não apenas de trabalho, mas de pertencimento; entende que os serviços precisam ser prestados da melhor maneira possível, consumindo o mínimo de recursos e justificando o uso de recursos com serviços prestados; entende que a gestão deve ser realizada sem favorecimentos pessoais e políticos. Estes esquemas foram utilizados pelos gestores na comunicação do que era importante ser perseguido pela PMSC, fazendo todos terem a mesmo direcionamento, e ao selecionar as métricas justifica-las atrelando a adequação ao objetivo estratégico.

Depreende-se das falas dos entrevistados que a seleção de métricas para avaliar o desempenho da PMSC partiu da conduta estratégica dos gestores. Essa conduta foi materializada na busca de explicações sobre os significados dos objetivos perseguidos pela

corporação sob a perspectiva do gestor sobre o que deveria ser mensurado.

Além de selecionar as métricas que consideraram adequadas para avaliar o contexto da PMSC, os gestores estavam incumbidos de determinar a alocação de bens, pessoas e recursos disponíveis na organização. Percebe-se que pela evidenciação, pelo sistema, de ações que deveriam ser realizadas, os gestores empreenderam esforços para que as metas estabelecidas fossem alcançadas. Isso envolveu destinar pessoal para determinadas operações, alocar recursos disponíveis e buscar externamente, recursos necessários para colocar em prática determinados projetos, como por exemplo, a aquisição de *tablets* para as viaturas. Percebe-se que, a aprendizagem gerada nestas situações passa pela identificação do poder que detinham, e como este favoreceu a observação e o alcance dos aspectos que consideravam importantes e representativos para o contexto avaliado.

Desta forma, as evidências permitem inferir que os esquemas interpretativos dos gestores conseguem explicar a forma de conduta na comunicação de objetivos e de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional.

4.2.2 Recursos para Dominação

Nesta subseção são apresentadas as evidências observadas nas entrevistas vinculadas à aferição de recursos de dominação, informadas pelas subcategorias, definição operacional, e formas de observar sua ocorrência conforme apresentado no Quadro 14.

As estruturas de dominação compreendem recursos alocativos e recursos autorizativos que permitem o exercício do poder, para autorizar ações e alocar recursos que são facilitados pela hierarquia dos sistemas sociais. Os recursos alocativos referem-se à capacidade de controlar materiais, objetos ou bens. Os recursos autoritativos referem-se à alocação de pessoas (GIDDENS, 1984). Os recursos medeiam a capacidade de transformar as ações humanas (poder em sentido amplo) e, ao mesmo tempo, a de fornecer o meio de dominação (poder em sentido estrito) (MACINTOSH; SCAPENS, 1990).

Os gestores são considerados atores sociais em uma rede de relações interdependentes (GIDDENS, 1984; 2009). O posicionamento dos gestores na hierarquia coloca certos recursos à sua disposição, em conjunto com determinadas regras cognitivas e morais aplicáveis ao exercício das suas funções (MORÉN, 2013). Essas regras e os recursos surgem em vários conjuntos, que competem para moldar e delimitar as

ações do gestor, fazendo-se escolher entre os cursos conflitantes de ação. Aqui serão analisadas as escolhas em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido na organização, mas não podem ser compreendidas sem referência as assimetrias de poder presentes na organização (AHRENS; CHAPMAN, 2002).

Quando perguntados sobre a alocação de recursos financeiros e materiais para concretização do planejamento estratégico com o desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, os participantes relatam que tiveram apoio para concepção do sistema, quando este ainda era só uma ideia em desenvolvimento, mas que não foi revertido em recurso financeiro.

Quando eu ainda era chefe do Estado-Maior eu pedi ao Comando-Geral: “Olha eu tenho essa ideia de construir um modelo”. “Muito legal, pode botar em prática”. “Então para isso eu vou precisar contratar o serviço de um *BI*, eu vou ter que comprar licenças de um *BI*, para poder customizar e aí sim disseminar, para todos”. Me apoiaram, mas disseram que recurso não tinha (ENTREVISTADO F).

Os recursos financeiros iniciais necessários foram “garimpados” internamente.

O segundo grande grupo de melhorias foi decorrente da identificação e busca sistêmica daquilo que ficou evidenciado, pela elaboração do modelo de gestão, e materializado no plano de comando como sendo essencial para a melhoria institucional e, por conseguinte, para a melhoria da segurança pública do estado de Santa Catarina (MARCINEIRO, 2017, p. 116).

Daí, saí garimpando. Consegui dinheiro ‘emprestado’ na Polícia Ambiental. Em tese emprestado, né. Da Polícia Ambiental que tinha orçamento próprio. Daí conseguimos comprar as licenças do *BI* e as capacitações. Capacitação de 4 pessoas. Mandamos as quatro pessoas para serem capacitadas e pegamos então o modelo que estava definido (...) agora nós vamos customizar isso este *BI* conforme este modelo. Quando eu assumi o Comando-Geral, eu já sabia o que queria. Então e aí passei a priorizar. Ampliamos o número de licenças porque até eu já tinha como começar a ser customizado, com os indicadores, com os pontos de vistas fundamentais. Os

indicadores que era o que saíram ali do MCDA-C já estavam alimentados (ENTREVISTADO F).

As evidências aqui encontradas reforçam as apontadas por Uddin e Tsamenyi (2005) de que as conexões políticas facilitam a obtenção de recursos pelos agentes. Relatam os participantes que quando lançaram a ideia de desenvolver o sistema, houve o apoio, mas sem receber o apoio financeiro que necessitavam. Em 2011, quando o Coronel Nazareno Marcineiro assumiu o Comando-Geral da PMSC os recursos passaram a ser priorizados e começa a designar recursos para que o sistema fosse implementado para o Estado todo e disseminar internamente.

Daí num esforço, com o apoio do Governador, compramos mais o conjunto de licenças lá e botamos para os comandos regionais, e os comandos de batalhões. Buscamos e encontramos um *software* livre que disponibilizamos para todos. E um grupo de pessoas capacitou e eu criei o escritório de negócios, dentro do Estado-Maior, que o Otacílio era o gerente. E aí o Otacílio passou a dar treinamentos. Nós chamamos todos os encarregados de planejamento das unidades, nós demos capacitação para eles aí fomos ampliando (...) um número maior de pessoas que passaram a fazer elaboração e gestão de projetos (ENTREVISTADO F).

Eu contratei também, mais uma consultoria para mapear processos, para identificar desempenhos críticos que precisavam ser melhorados. Nós fizemos uma melhoria bastante importante. Então quando o modelo foi montado eu não tinha (...) tanto é que eu tive que pedir e não ganhei. Mas depois que eu assumi o comando (...) Daí no comando, daí sim, daí tinha muita autonomia. Mas ainda assim não era plena essa autonomia, esbarrava em algumas limitações, que eram superadas pela ou com ajuda do modelo. O modelo me permitia dizer onde eu queria chegar, entendeu? (ENTREVISTADO F).

Muitas das ações mudança de fardamento a gente lançava no *site* uma pesquisa de satisfação do público interno e eles participaram da construção do termo de referência da nova farda (ENTREVISTADO D).

Alguns desafios foram encontrados durante a operacionalização do sistema, mas como era desejo do Comando-Geral que saísse do papel, o pessoal do 'núcleo duro' recebeu apoio para que não medissem esforços para encontrar meios de tornar operacionalizável o sistema.

Quando eles começaram a operacionalizar o modelo e compreenderam, ou seja, que o modelo assim como estava não poderia ser operacionalizado porque demandava um esforço, ou seja, na base do papel não iria funcionar. E o modelo o que que seria isto? Seria fazer com que a Polícia Militar, quer queira quer não, ela é um conjunto dos profissionais que estão esparramados em todo Estado. Então o Tasca assumiu a incumbência de encontrar uma forma operacional porque a que eu coloquei, disseram que “era muito caro. Eu não posso colocar um computador em cada viatura. Nós nunca vamos ter dinheiro para isso. Se tiver dinheiro nós não vamos. Não posso botar um computador. Nós nunca vamos ter dinheiro”. Mas decidi eu vou encontrar outra maneira bem mais barata de fazer com que todas as viaturas estejam em tempo real em contato com a com elas e com localização via GPS. E o Tasca então ficou de fazer isso E pelo que eu soube que ele desenvolveu o modelo que eu não sei como é não sei como funciona, mas me informou que a partir daquele momento ele sabia em tempo real onde todas as viaturas se encontravam e podiam entrar em contato, com eles em tempo real e isso atualizava uma série de indicadores. Ou seja, só fazer isso aí operacionalizou mais de um terço dos indicadores e isto digamos assim foi o voto de crédito, voto de louvor, ação do Nazareno de construir esse modelo isso deu sustentação, deu energia para justificar outras ações que passariam a ser desenvolvidas a partir de então que só poderiam ser desenvolvidas a partir do sucesso deste primeiro ato do Tasca (ENTREVISTADO C).

O módulo da PMSC no SISP foi desenvolvido para possibilitar a comunicação *on-line* com o sistema *Business Intelligence – BI*, permitindo qualificar e estruturar as informações contidas nos Boletins de Ocorrência da PMSC, de modo a identificar os problemas criminais e de ordem pública, e viabilizar suas soluções. Outro avanço importante foi a significativa melhora no fluxo de informações, no compartilhamento e na integração com outros órgãos da Secretaria de Segurança Pública, oportunizando ao policial militar ter acesso, em tempo real, às informações do banco de dados único da Segurança Pública (MARCINEIRO, 2017, p. 125).

Pelo relato, percebe-se que na implementação o pessoal do Comando-Geral encontrou desafios e buscando reagir a eles,

desenvolveram um projeto para captação de recursos financeiros externos a PMSC que conseguiram instalar um *tablet* em cada viatura, e através de um aplicativo (*PMSC Mobile*) todos os boletins de ocorrência eram registrados diretamente do local de atendimento e alimentavam os sistemas da PM, sem necessidade de serem digitalizados pelo pessoal do serviço administrativo (ENTREVISTADO A). Além de eliminar volume de papel que era gerado pelo boletim de ocorrência anteriormente feito em papel.

Foi apontado também que o organograma implica relações de autoridade claras entre os colaboradores da organização (AHRENS; CHAPMAN, 2002). Assim, a característica hierárquica favorecia que recursos fossem fornecidos para a execução de atividades evidenciadas pelo modelo.

É uma instituição com caráter militar. Então é assim: o “de cima” disse e a partir daí os recursos humanos e materiais requeridos foram fornecidos (...) foram fornecidos (ENTREVISTADO C).

Foi exposto que foram realizadas alocações especiais visando a priorização e o alcance de objetivos importantes.

Existem alguns indicadores que nós estamos perseguindo, é feito uma alocação especial para o alcance, quando o indicador é uma coisa muito nova. Então, por exemplo, um dos objetivos que foi colocado no plano estratégico na implementação de uma nova modalidade de ronda policial de policiamento de ronda ostensiva com apoio de motocicletas. Incorporou um dos objetivos do novo Comandante-Geral quando ele assumiu, que foi o Coronel Hemm e era estabelecer esse serviço. Então esse objetivo entrou no plano estratégico ali. E, aí sim, foi desenvolvido, foi criado uma estrutura específica na organização para poder implementar essa atividade e alcance daquele objetivo na Corporação. Mas os demais objetivos, na verdade, eles se valem das estruturas já existentes. Quando eu estabeleço objetivos relacionados à área da saúde do policial, por exemplo, já há uma estrutura de saúde e promoção social desenvolvendo aquela atividade (ENTREVISTADO A).

Há autonomia total. Exceto do que isso é tudo que eu tenho (...) na OPM de Biguaçu. Digamos que ela precisa fazer operação para reduzir determinado indicador ela tem total autonomia para fazer alterações em relação

aquele indicador. Ela precisa de apoio? O Comando-Geral apoia com as outras unidades. Mas basicamente o Comando-Geral tem autonomia para decidir quais ações que devem ser realizadas para baixar aquele indicador que vai levar ele do nível comprometedor para o nível de excelência. Tá na mão do comandante local, principalmente, porque cada cidade é uma cidade, cada bairro é um bairro (ENTREVISTADO B).

Conrad e Uslu (2011) relatam que pressões financeiras fizeram alguns hospitais reduzir a extensão dos serviços prestados. Por conta disso, apostaram no novo sistema de gestão de desempenho e esperavam que ele fornecesse dados para gerir a melhoria dos serviços prestados com menos recursos.

No caso em estudo, relatam os entrevistados que o sistema evidenciou a necessidade de alguns recursos pontuais tecnológicos para a implementação do sistema. Com base no sistema de AD, foi justificada a necessidade do recurso pleiteado e o mesmo foi fornecido.

Eu tô usando o recurso de T.I., para poder subsidiar o desenvolvimento de *software* que lê isso. Tem um cara que desenvolve essa visão que tá por baixo que tem terceirizado na contratação, ou seja, a gente aloca recursos para isso, mas eu não tenho como dizer que tenha um recurso alocado especificamente para isso. Porque ele faz isso e mais outras coisas. É compartilhada no caso estrutura, pessoas, material, tudo também financeiro. Também tudo compartilhado (ENTREVISTADO A).

A ferramenta do *BI*, e o *Click View*. Nós temos 101 licenças de acesso ao BI, que acessa a ferramenta, mais o bloco de comando temos + 7 licenças *full* que é utilizada para programação e me parece que a Secretaria de Segurança Pública tinha comprado mais umas 24 licenças que serão utilizadas no outro View, que não é o *click view*, é o *click sense* que é uma outra ferramenta para controle (ENTREVISTADO B).

Percebe-se que o sistema serviu de embasamento para barrar pretensões de agentes políticos e a tomar decisões por critérios técnicos visando o bem estar social, não a conveniência de interesses.

Então tudo isso aqui trouxe argumento, gerou conhecimento para ele tomar essas decisões, sensibilizar os gestores superiores, outras situações que melhoraram

muito bastante. Vamos lá. Qual a outra? [tentando lembrar outra ação] toda parte de aquisição de *software*. Na verdade, a gente gerou isso aqui e todo mundo comprava como maravilhoso, “mas não tá rodando 100% porque falta licença disso, licença daquilo, falta contratar a empresa tal. Então vamos contratar.” E foi contratado. Foi criado o sistema *online* de movimentação. [omiti nome e cargo, substitui por ‘Agente político’] O Agente político ia lá falar com o Comandante-Geral ele falava “Olha você tem não sei quantos projetos na [omitido local] que vão impactar positivamente a Polícia Militar. Eu sou parceiro só que assim a minha cidade lá precisa de mais dois policiais, tem que transferir para lá”. Daí como o Comandante-Geral não tinha informação na mão. Ele veio aqui às vezes cobrava o Coronel Nazareno depois que isso aqui tava rodando ele já nem atendia o ‘agente político’, ou seja lá qual for a autoridade que vinha fazer alguma reivindicação para ele, no gabinete dele, ele já atendia diretamente na sala do planejamento estratégico (ENTREVISTADO E).

Além das melhorias nas edificações e nos equipamentos dessas unidades, era preciso recompor o efetivo, muito defasado pela falta de novas contratações, comum em toda a corporação. Nas Unidades de Apoio e Especializadas, em particular, a defasagem de efetivo era marcante. Os comandos anteriores evitavam transferir voluntariamente policiais para essas unidades, pois sabiam que precisariam fazê-lo em atenção a um pedido de alguma autoridade que representasse o interesse de um policial. Isso era constante, já que não havia critério definido para preencher as vagas abertas, o que levava os policiais interessados em servir nelas a buscar apoio político e fazer contatos pessoais com os comandantes para obter a transferência. Essa atitude era comum, seja pela atratividade da natureza do serviço dessas OPM, seja por eventuais vantagens financeiras que podem advir, tais como diárias de viagem, comuns por tratar-se de unidades com jurisdição em todo o Estado. Visando dar um tratamento justo e paritário às transferências para Unidades Especializadas e de Apoio, passou-se a realizar concurso interno para o preenchimento das vagas existentes, fazendo com que a efetiva classificação nessas unidades passasse a depender unicamente dos esforços intelectuais e operacionais do Policial Militar interessado.

Disso resultou uma forte potencialização da capacidade de emprego dessas OPMs e atendeu aos antigos anseios dos policiais militares que, expressamente, possuíam vocação e inegável capacidade técnica para trabalharem, lotados nessas referidas unidades (MARCINEIRO, 2017, p. 117-118).

Houveram também situações que com o modelo e as métricas sendo monitoradas se evidenciou a necessidade de alocação de recursos. Isso era usado como argumento para pleitear mais recursos e justificar a decisão de investimento.

Vinham situações empíricas e a gente sabia. “Olha as viaturas estão muito velhas” Como é que a gente faz? Com o modelo ele conseguia ter o indicador que monitorava só a viatura e depois foi visto a necessidade de você comprar um *software* que trabalhasse com georreferenciamento de viatura. Então tinha viatura que a gente achava que rodava muito por ocorrência. E daí a gente criou a cerca eletrônica. A gente percebeu que não, ela saía escondida muitas vezes fora da ocorrência. Então situações que a gente não gerenciava, a gente começou a gerenciar porque o modelo demandou para este lado. E daí recursos que você achava que era e não tinha como mexer, combustível não tem como mexer. A gente viu que “Dá de otimizar, dá para reduzir combustível, eu tô tendo gasto extra, dá para reduzir telefonia”. Por que é gente que está com telefone e pera aí como é que a gente pode fazer para que a pessoa ele tem contato com telefone funcional somente para contatos funcionais? Então foram criadas algumas regras de controle de fazer o trabalho de *enforcement* e que até então não funcionava e daí começou funcionar melhor (ENTREVISTADO E).

Eles construíram projetos pontuais para melhoria do desempenho. A gente nunca achou que correto nós aqui de Florianópolis elaborar um projeto para atender uma demanda lá de Joinville. A gente não tá lá e não sabe qual é aquela realidade a gente quer ver escuta acompanha o indicador nós temos todas as ocorrências, mas só quem vive no local quem presencia aquele momento é que realmente saberia qual seria a ação mais correta, vou dar um exemplo. Vamos lá, um bairro uma região menor com muito furto de carro. De repente daqui da capital parece que a solução seria você investir em viaturas, mas quem mora lá fala que a viatura vai ter trânsito pesado, vai dar

muito volume de carro, não vai ser ideal. Aí tu investe em bicicleta que é mais barato que uma viatura, tu vai levar 15 minutos para rodar o município, o bairro. Enquanto isso a viatura dá de comprar 4 bicicletas e ao invés de ter duas viaturas rodando você tem quatro policiais pedalando e fazendo até um trabalho mais próximo da comunidade (ENTREVISTADO E).

Fica evidente que havia alocação de recursos para os objetivos estabelecidos e considerados importantes para a organização.

Quanto à alocação de colaboradores (recursos humanos) para as funções necessárias a AD identificou-se que inicialmente o modelo foi construído pelo esforço de um grupo formado pelo Comandante-Geral e alguns oficiais vinculados ao Estado-Maior da PMSC. Esse grupo foi capacitado para conhecer a metodologia MCDA-C e a operacionalizar o *software* de *Business Intelligence*.

Era uma equipe bem pequena a equipe do Estado-Maior Ali era o Coronel Amorim, era o Otacílio, era o Tasca, o Cimolim (...) Foi construído na equipe de gestão, Tasca e Otacílio. Daí foi trazido o tenente-coronel, major, capitão, que era o Sandro Nunes, foi ‘pego’ mais um soldado acho que era o Cledson, foi construído uma equipe para trabalhar isso de forma mais [Não concluiu o raciocínio] (...) Mas ao mesmo tempo, no primeiro momento sobrecarregou, porque nós não tínhamos recursos (ENTREVISTADO E).

Também foi apontado que essas pessoas envolvidas na concepção do sistema, e operacionalização do BI não faziam exclusivamente atividades relacionadas ao Sistema de Avaliação de Desempenho. Realizam suas atividades normais e mais as relacionadas a AD.

Participa o Tasca, basicamente mais dois, aqui o chefe de Estado-Maior, que sou eu, e participa disso também e tem mais umas três pessoas, colocadas na diretoria de tecnologia, que é um desenvolvedor do BI para gente poder fazer essa gestão, patente da seção, mais uma reserva que pode substituir. Então umas seis pessoas, não exclusivas para isso. Tem diversas funções dentre elas (...) uma delas é isso. Basicamente em alteração do modelo. A operacionalização do modelo é a responsabilidade da secretaria da gestão do Tasca. São quase onze mil pessoas, trabalhando 24/7, né? 24 horas por dia, 7 dias por semana, nos 295 municípios. Tem que

ter uma estrutura para poder fazer isso funcionar (ENTREVISTADO B).

Hoje a gente vai ter em torno de 6 pessoas diretamente envolvidas, mas desenvolvem em outras atividades eu sou um, por exemplo (ENTREVISTADO A).

Tem 6, atendendo no Robson, que é o programador lá que fica maluco. O que recebe de pedido. Agora, inventaram que tem que botar mais essa informação, tira essa informação, coloca isso, não no modelo mais novo as informações que são que dão suporte ao modelo então teria essa equipe no acompanhamento disso aí. Basicamente cada unidade nossa tem uma pessoa (ENTREVISTADO B).

O nosso grupo de controle era muito pequeno. Esse grupo era muito pequeno. Então quem fazia o controle do indicador de desempenho basicamente eles tinham duas funções nós controlávamos o atendimento por melhoria dos indicadores no escritório de projetos, E nós controlávamos indicadores que poderiam comprometer os Comandantes-Gerais nas regionais. Então a área de seção de planejamento a gestão de operações o que nós chamamos dentro da estrutura da PM como “PM 3” ela tinha responsabilidade de olhar para esses indicadores e aprimorar o modelo de policiamento de atendimento. E o escritório de projetos que tava dentro de uma seção de finanças que era captação, ele olhava para esses indicadores com a outra ótica. “Ok, o que o comandante tá fazendo para mudar a função na avaliação? **Sim, mas as pessoas que estavam envolvidas com isso faziam exclusivamente algo relacionado a avaliação de desempenho ou não?** Não. Na realidade, entre outras funções, vou ‘dar nomes aos bois’. Nós éramos três que fazíamos isso: o Tasca e eu com a informação e o tenente-coronel hoje, chamado Sandro Nunes, que é um rapaz muito capaz, extremamente profissional que ele atuou ele nos substituiu nessa nova atividade (ENTREVISTADO D e **entrevistadora**).

Os primeiros dias de comando já, eu reuni todos e apresentei o Plano de Comando, né? O que seria. E aí quem não se adequasse, que não quisesse aderir estava fora do projeto, né?. Quase todos os projetos eram de custo beirando a zero. Porque o que falta realmente numa empresa pública é atitude, não é de dinheiro, é de atitude.

Então ao elaborar um projeto a equipe já tinha tomado tudo, o que que você tá fazendo? Os equipamentos já tem, os meios já tem, os recursos humanos, materiais, metodológicos tem tudo. O que precisa é atitude de perseguir isso aqui. E aí que entra a grande alma da metodologia MCDA-C que ela impõe uma atitude. Eu tinha uma seguinte preocupação não adiantava estar no meu entorno tem que estar aonde precisa estar. Tinha que estar espalhado pelo Estado para tocar cada um no seu processo produtivo lá. O núcleo que eu chamo de 'núcleo duro' que é formado por este que era o grupo que trabalhava comigo no Estado-maior. e os que não estavam no Estado-maior, mas que eu levei para lá quando eu fui, que tinha estudado comigo, que eu tinha escolhido antes para estudarem comigo, esses sim. Esses estavam do meu lado (ENTREVISTADO F).

Além da alocação de pessoas as funções necessárias para avaliação de desempenho, essa mudança na organização passou a captar e valorizar talentos internos.

O que mudou foi a qualificação, a valorização de alguns profissionais, nós precisávamos realmente de algumas mãos de obras qualificadas para alguns segmentos e daí a gente, no começo (...) a gente começou a trabalhar com a ferramenta no sentido de querer descobrir talentos para algumas áreas e essas pessoas foram realocadas. Mas como nós somos uma estrutura piramidal, hierárquica, então não tem muito como mudar. Um soldado que tava lá no operacional ele tem um conhecimento incrível de programação eu tô pagando não sei X para um programador. Eu posso pegar essa mão de obra qualificada e trazer aqui para cima junto com a equipe de gestão. Mas eu tirei um cara da rua. Mas esse cara que eu tirei, com X de recursos eu consegui contratar não sei quantos e fazer então (...) efeito meio de uma química na parte do orçamento tal. Fazendo com que algumas figuras fossem valorizadas neste processo de readequação só que assim uma estrutura muito militar então eu não tenho como pegar um sargento e colocar ele pra comandar uma companhia (ENTREVISTADO E).

Novamente foi apontado nas falas a particularidade da organização ser militar, e a liderança exercida pelo então Comandante-Geral para conseguir apoio dos membros da PM.

Eles são militares. Como tal eles formam dentro da instituição grupos corporativistas. E o grupo do Coronel Nazareno desenvolveu uma liderança muito forte. Todos reconheciam a sua dedicação, a sua vocação, a sua vida para com a instituição. Isso fazia, ou seja, que ele sensibilizasse um grupo muito grande. E este grupo que ele contava para realizar esse trabalho tinha um apoio incondicional. Esse grupo (...) aquilo era alguma coisa como se dissesse o que ele disse ai eles faziam e de forma comprometida. Não sei se numa instituição que não tenha esta, digamos assim, esta subordinação, submissão, com essa vocação, com esta abnegação, a instituição via o líder, seria possível (ENTREVISTADO C).

As evidências encontradas por Uddin e Tsamenyi (2005) mostram que algumas pessoas têm influência sobre as outras. E se estas usarem as informações de desempenho conseguem influenciar outros gestores a se comportarem de determinadas maneiras visando o alcance das metas de desempenho estabelecidas pelo sistema. Essa estratégia parece ter sido adotada na corporação.

É que havia uma estratégia por parte do (...) do comandante e sempre que recebesse uma visita especialmente de pessoas extremamente chave, como o Governador do Estado, o Secretário de Segurança, ele evidenciava o Plano de Comando e a estratégia que a PM de Santa Catarina estava utilizando para gerenciar. Então aquilo ali virou uma onda muito positiva, das pessoas terem curiosidade para entender o que é que nós estávamos fazendo. Até porque naquele momento a curva de Santa Catarina era totalmente oposta. Enquanto o país afundava na criminalidade, nos indicadores de violência, nós estávamos melhorando os nossos indicadores (ENTREVISTADO D).

Veja que, quando se identificou que o caminho era o primeiro passo o primeiro grande passo para operacionalizar era esse sistema de comunicação em tempo real, apareceram recursos humanos e financeiros, isso não existia. Mas apareceu, por que? Porque o de cima mandou, faça-se! (ENTREVISTADO C).

Assim como o líder agregava apoio também lhe era atribuído culpa pelo surgimento de novas demandas de trabalhos e cobranças por projetos e melhoria no desempenho.

Então oficiais que porventura não tinham tanta afinidade assim com o comandante naquele momento, às vezes, eles transferiam para imagem do comandante o motivo pelo qual eles estavam sendo demandadas a trabalhar mais, a mudar o seu comportamento (ENTREVISTADO D).

“Não vai ganhar, porque eu quero que você se vincule aqui, porque senão eu tiro de ti”. O cara não dava conta de algum indicador eu dizia “te dou mais 6 meses para fazer isso, manda o teu pessoal para cá para ser treinado, eu mando o meu lá para treinar o teu pessoal de como fazer o projeto, e dos 6 meses para 12 meses para botar em prática o projeto se não começar esboçar uma modificação a culpa é do chefe e eu vou te tirar”. Tirei vários (ENTREVISTADO F).

Percebe-se que havia autonomia para alocação de pessoas, mas que eram feitas com muita cautela, pois se tratam de funcionários públicos e algumas modificações não são possíveis de serem feitas, como demissões, por exemplo. Tampouco a redução da patente do colaborador. Essa característica do setor público também é apontada por Conrad (2005) que tem uma lógica de funcionamento diferente das organizações privadas, que não precisa ser sensível ao mercado, dificuldade de mudar processos, e lentas tomadas de decisões.

A integração dos sistemas é apontada como um diferencial no que se refere a relação entre direitos e obrigações esperadas e os meios para atingir os objetivos, ou seja, buscar informações quando necessário para gestão.

Então o primeiro desafio era trabalhar com diversas bases de dados e daí a gente começou a utilizar o *click View* para tentar trazer um BI que pudesse pegar essas bases de dados, e fazer com que elas conversassem. Fazer ali uma grande ‘tabela de *Excel*’ com gráficos que melhorassem a visualização e jogar por trás disso toda uma metodologia. Que era a Metodologia de Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (ENTREVISTADO E).

O modelo ele foi construído no mapa. O nosso mapa de atuação profissional. Nós operacionalizamos, ou melhor, nós utilizamos uma tecnologia, denominada de *Click View BI* onde o BI e ele me dá uma visão de tabelas estruturantes totalizantes. Mas nós fizemos toda uma programação por trás desse BI colocando nele, as nossas

métricas e indicadores e quem alimentava ele. Esse aí eram os sistemas e subsistemas disponíveis existentes pela PM como eu te falei e quando não havia sistema existente do tipo, “nós temos que a gente pesquisa de satisfação do público interno de criminalidade ou de imagem da Segurança Pública” Ok. Isso não está em nenhum sistema. Então nós contratamos esse tipo de atividade e gerenciávamos o resultado. E eram inseridos manualmente dentro do modelo. Controles foram criados para conseguir responder isso (ENTREVISTADO D).

Integração? Conseguimos com o sistema de *BI* de gestão. Mas foi difícil no início, porque no início eu queria saber os dados biométricos é um sistema; eu queria saber o que eu tenho em cautela, que é da polícia que eu não estou usando, uma pistola, um celular era outro banco de dados, o celular que era lá da tecnologia, era outro banco de dados da polícia, a pistola porque era material bélico. Eu já tenho 3 sistemas. Eu queria saber para onde que o cara foi movimentado? Era outro sistema. Eu queria ver os cursos que a gente tem era outro sistema. Então como daí foi feito o banco, a integração dos bancos de dados e daí eles entravam naquele systeminha e pegava umas informações grava tudo no *Click View* e jogava tudo isso para alimentar a ‘grande pirâmide’ de informação que tinha lá dentro. Mas isso no início foi um grande desafio (ENTREVISTADO E).

Tudo isso era acompanhado por um *software* de gestão dos indicadores, que permitia acompanhamento on-line de todos os municípios catarinenses, abrangendo a toda a cadeia de comando da PMSC. Assim, quando o indicador de furto, por exemplo, atingisse níveis comprometedores num município pequeno, policiado por uma OPM tamanho Pelotão, imediatamente os comandos de Companhia, de Batalhão e Regional viam refletir na sua performance, naquele indicador, o mau desempenho desse município e se engajavam em atuar sobre as causas daquele resultado indesejado (MARCINEIRO, 2017, p. 115-116).

Enfim desafios assim eram diários, entendeu. Então, ao mesmo tempo que, ele estava lançando ideias no campo estratégico a gente não poderia ficar desatento com o campo operacional. Esse foi o grande desafio do Tasca no início. Mas ele ainda não conseguiu concluir o desafio.

Nós temos o sistema da Polícia Civil e o da Polícia Militar que não estão interligados. Então nós não sabemos. E alguns indicadores e ali estão são realmente da Polícia Militar, mas homicídio que a gente precisa ter um retrato fiel, a gente busca no IML, a gente busca dos hospitais, então tem alguns meses, mas o índice de furto são os furtos que foram atendidos por nós (ENTREVISTADO E).

E as informações eram utilizadas para gestão e controle das informações e ambiente. Como os sistemas eram interligados, havia monitoramento dos aspectos importantes à gestão e esses aspectos eram levados e conta quando decisões eram tomadas.

O que me interessa é a outra informação: onde que tá o indicador? Na MCDA que construímos ele mostra se subiu, ou você desceu. Opa! Piorou. O que vai me dizer tem referência, né? O que vai me dizer, o que tá acontecendo são as informações que alimentam ele e aí a ferramenta funciona bastante. Para isso na (...) legal que a mesma informação eu tenho que me diz que dá: no dia tal, hora, as circunstâncias, o gráfico do impacto daquilo lá. Então, na verdade, eu tenho 20 homicídios o pontinho lá daquela escala, o indicador do MCDA, eu vou botar o *BI* ele vai me dizer que horas aconteceu os 20, vai demonstrar os 20, destrinchar em diversos aspectos, que tu tem mais informações para poder entender. Como é que eu faço para evitar? (ENTREVISTADO B).

Eu viajei muito o Estado e já era uma nova gestão. E assim eu via todo mundo, não de maneira generalizada, falam bem de todos os indicadores. Mas o salto de qualidade que foi dado era incontestável e que aquilo era uma ferramenta de gestão incrível. Era imprescindível. Porque tu ia conversar com o comandante ele tava com o *tablet* dele e ele tava monitorando o município vizinho, que era ele que comandava, ele comanda a sede de Tubarão. Mas tem vários municípios no entorno que ele é o comandante e sempre que precisar, sem sair dali. Foi um caminho sem volta (ENTREVISTADO E).

Essas operações que foram feitas agora pelo Coronel Araújo [referindo-se a operação da PM contra o tráfico de drogas em morros de Florianópolis realizadas em 2018]. Elas foram operações muito pontuais, ao mesmo tempo, se a gente for olhar a quem está de fora olhando parece

que é uma grande operação para atender o Estado inteiro. Para atender o nosso estado teve uma operação nossa que a gente fechou todas as fronteiras. Mas ela tinha um foco específico e esse foco foi apontado pelo sistema de gestão que a gente tinha. Pelos indicadores que estão sendo lidos. Um Estado que não tem essa gestão não conseguiria fazer isso. O que poderia fazer uma operação dessas de forma muito aberta, muito ampla, ele não teria como focar, tocar na ferida na ponta naquilo que precisa (...) precisaria e ele perderia muito tempo para isso (...) ele perderia muito tempo para isso. Quem tava olhando de fora acha que foi simplesmente fechar a fronteira e não foi. Tinham pontos estratégicos e de inteligência que foram levantados, foram jogados no sistema e foram percebidos a necessidade. Então por esse ponto é um grande diferencial (ENTREVISTADO E).

Percebe-se pelas falas que a gestão foi facilitada a partir de quando os gestores podiam basear suas decisões nas informações retiradas do sistema de avaliação. Como tinham dados disponíveis à gestão passou a ser balizada pela consulta ao sistema. Rotinas e procedimentos foram alterados por conta de manter atualizado o sistema. Isso passou a ser um diferencial na instituição.

Quando perguntados sobre as particularidades da organização que favoreceram a avaliação de desempenho, vários aspectos foram citados, dentre eles os líderes e colaboradores.

A elaboração do Modelo MCDA-C tem como principal resultado, gerar conhecimento no tomador de decisão, para adotar estratégias apropriadas de gestão. Uma das constatações emergentes foi o fato de que um contingente policial militar tão grande e tão disperso, orientado pelas leis e normas processuais, tinha procedimentos operacionais de qualidade variável, nem sempre executados na forma da prestação de um serviço ao cidadão. As características que revestem a atividade policial militar exigem padrões rígidos de conduta profissional, como meio para garantir a qualidade do serviço prestado, a legitimidade das ações desenvolvidas e o necessário respaldo jurídico à atuação dos policiais militares. Por isso, no final de 2011, atendendo uma demanda de muitos anos e contemplando o objetivo do SubPVE 2.2.7.2 - Procedimentos Operacionais Padrão (POP) - estabelecidos no Plano de Comando da corporação, foi aprovado e editado o Manual de

Padronização de Procedimentos Operacionais da PMSC, documento de mais de 800 páginas, com o intuito de respaldar, técnica e legalmente, a atuação policial junto aos cidadãos. A edição desse documento deixava formalmente expresso o macro objetivo de comando de uma Polícia Militar altamente técnica, legalista, democrática e promotora das garantias individuais e dos direitos humanos fundamentais (MARCINEIRO, 2017, p. 117).

Eu acredito que o modelo existe não só porque ele ajuda a instituição a fazer a gestão. Sim ele ajuda. Mas ele existe porque os seus líderes acreditam nele, e estão convictos de que ele é necessário para o bom desempenho da instituição. As pessoas que trabalhavam na coordenação desse plano eram tão dedicadas, tão comprometidas, e tão competentes que sempre encontravam formas de buscar os recursos (ENTREVISTADO C).

Eu acredito que a execução de um modelo deste depende muito da liderança. E a Polícia Militar permite uma liderança mais autocrática. Alguns indicadores (...) a gente sabia que estava lidando com informações um pouquinho atrasadas. Informação feita a partir do ponto de vista de uma corporação só. E agora que está solucionando porque no começo os indicadores eram integrados aos bancos de dados da segurança de todo o Estado de Santa Catarina, aos 12.000 homens da Polícia Militar. A princípio, tem registros de ocorrências que são feitos só na Polícia Militar e outros que são feitos só na Polícia Civil (ENTREVISTADO F).

Outro aspecto relacionado foi a disponibilidade de tecnologia de sistemas de informação que permitiram automatizar todo o processo e socializar a toda a corporação.

A tecnologia para poder fazer a gestão da informação, coletar, registrar, processar, isso é fundamental. Santa Catarina, desde 1983, quando a gente criou o primeiro (...) [sistema] informatizado, foi o primeiro do Brasil, depois Minas [referindo-se ao Estado de Minas Gerais] veio copiar. A gente se acostumou a ter sistemas que funcionam em todo o Estado. E isso foi uma grande vantagem para nós (ENTREVISTADO B).

O *BI* ele tinha que buscar informações em várias fontes, em planilhas, nos sistemas estabelecidos, como tem ali o

sistema COPOM, por exemplo. E nós incorporamos, vinculamos ao sistema COPOM e daí a gente já tinha como fazer avaliação de desempenho na Polícia como um todo. Ele tinha o sistema como o COPOM ele fazia convergir às informações registradas em todo o Estado para a rede ali, eram colhidos dados do desempenho e comparado com os indicadores (ENTREVISTADO F).

Hoje a gente pressiona vários órgãos do Estado, através de informações de inteligência que são geradas por esse modelo de gestão (ENTREVISTADO E).

Na área de resultados na aba de resultados isso é tudo automatizado. Alguns indicadores a gente está com dificuldade muito grande de coletar os dados. A gente colocou lá, na parte de economia da frota, poder de descentralização de recursos. A gente tá com dificuldade, muito grande de mensurar esse indicador (ENTREVISTADO A).

É possível vincular a ferramenta de controle, o *BI*, o plano, o modelo com as informações. Ela é alimentada para colocar exatamente aspecto relacionado a que local da escala está o indicador, naquele momento, é alimentada por todas as informações que a gente coloca lá na rua, em tempo real. E acho que estas informações além de gerar o ponto em que eu estou ele ainda gera as informações para eu entender o que tá acontecendo, o contexto está relacionado a esta gestão o que eu tenho que fazer e porque. Estão todos eles interligados tanto o *BI* quanto o sistema de ocorrência que é o SISP, ou atendimento sistema de emergência que é um site da EAD, o que é coletado no *tablet* [referindo-se aos *tablets* usados nas viaturas]. Essa foi a nossa grande vitória. Conseguimos interligar tudo. Se era de planejamento, se o erro era de diagnóstico. Diagnóstico, planejamento ou da execução. O erro pode estar numa dessas três coisas diagnostiquei mal, não era aquilo. Planejei mal, ou seja, minha ação é uma ação efetiva. Ou diagnostiquei bem, planejei bem e executei mal (ENTREVISTADO B).

A parte que monitora esses resultados é automatizada pelo próprio *BI*. A própria ferramenta envia e viabiliza a integração de base de dados que são diferentes, por exemplo, o sistema da parte de resultados. Nós usamos três bases de dados diferentes para compor aquele resultado (ENTREVISTADO A).

Além do fator tecnológico, foi apontado que a qualificação dos colaboradores que ingressaram na PMSC via concurso, já com o nível superior completo. Este aspecto foi evidenciado pelo modelo e passou a ser justificado pelo ganho no desempenho que a instituição teria.

O fato de agora nós termos, os nossos soldados ingressando já com nível superior. Então isso melhora a questão da coleta da informação, novamente a tecnologia, permite que (...) cria mecanismos de controle sobre aquele que está sendo inserido, sobre a qualidade do dado. Também facilita. É um conjunto de coisinhas que acabaram acontecendo, no mesmo momento, ao mesmo tempo (ENTREVISTADO B).

Percebe-se que a instituição tem várias particularidades que possibilitaram desenvolver o sistema e colher os benefícios da sua utilização para a gestão da corporação.

A interferência da experiência dos indivíduos na avaliação de desempenho foi materializada na existência de pressões internas quanto aos aspectos a serem considerados na avaliação.

Existia um clamor na Corporação por adotar uma metodologia de gestão que fosse mais moderna. E as pessoas que queriam trabalhar sempre ‘corria’ isso. Não só fazer de conta, e para ver se está indo na direção [esperada]. Então tinha esse clamor (ENTREVISTADO F).

É interno por desempenho. Por querer melhorar, fazer o melhor serviço. Mas fizemos grandes avanços nesses 10 anos, de 2007 para cá. Todos eles foi tentando melhorar a prestação de serviço. Como é que eu faço para fazer mais e melhor, com menos tempo, com menos recurso. (...) Gente esse é o nosso objetivo. A SENASP cobra, a Secretaria de Segurança cobra, a ONU cobra. Tem algumas coisas que a gente colocou já no modelo sabendo que ia ter esse tipo de delimitação, mas de resto não me recordo, se teve alguma coisa assim não (ENTREVISTADO B).

Não sei se o comando da PM poderia botar uma meta “frouxa” ali e tá todo mundo vendo e ele se autoproclamar como/dizendo assim “não, o meu desempenho aqui tá tudo maravilhoso! tão reclamando de boca cheia” a gente tanto que os nossos indicadores

refletem efetivamente o que a comunidade demanda (ENTREVISTADO A).

Esta evidência chama atenção: enquanto a literatura aponta que a gestão de organizações do setor público é ineficiente pela falta de pressões do mercado para melhorar o desempenho (CONRAD, 2005; UDDIN; TSAMENYI, 2005; SAUERBRONN *et al.*, 2016), enquanto a PMSC sentia o clamor interno por melhoria do desempenho e na gestão, e isso impulsionou a busca pelo desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, facilitando a disseminação de sua importância internamente.

Chama atenção também os relatos sobre a existência de pressões externas de cobrança de melhoria de resultados, principalmente da mídia, pois os serviços prestados pela PM afetam a sociedade como um todo.

A pressão é diária, é diária. Basta você ler jornal, basta ler, a cobrança por resultado. Você reduzir mortes, a cobrança por reduzir roubos e furtos é uma cobrança diária (ENTREVISTADO A).

E tem o [clamor] da sociedade também. Porque o que que faz uma polícia existir é o clamor por melhoria. Quando não tem esse clamor, não tem essa insatisfação popular por melhoria, ela desaparece. Por isso que eu digo que o que caracteriza um bom desempenho é de Santa Catarina ter desaparecido das manifestações das mídias. E isso caracteriza. Então tem essa pressão da população e da mídia para poder melhorar. E política né. Porque tudo no entorno da política acaba assim (...) gerando que os partidos opositores ficam o tempo todo 'batendo', 'metendo o dedo naquela ferida' que é para desqualificar quem está no comando. Tem também o secretário, o Governador, eles não tinham a menor expectativa de alguma coisa dessa natureza. Então eles eram sempre surpreendidos (ENTREVISTADO F).

O Nazareno sempre falava que o governador estava cobrando muito dele, notadamente transparência outros aspectos eu não me recordo. Mas eu me recordo de Nazareno sistematicamente comentar que cada vez que falava com o governador, cobrava dele resultados resultado em termos de dos indicadores de segurança e de transparência (ENTREVISTADO C).

Permite o cara ver, qual é a população que eu tô usando como referência para calcular, para deixar bem transparente, a taxa, o efetivo da unidade. Na aba de resultados é que ela reflete a demanda social se eu pegar os delitos, por exemplo, de redução de crimes que estão ali são efetivamente o que incomoda as pessoas que é as pessoas querem que a Polícia Militar forneça (ENTREVISTADO A).

Outro aspecto em relação às pressões internas é relatado pelo entrevistado A.

Na nossa organização tem muito da “gestão por vergonha” e da “gestão por inveja” (ENTREVISTADO A)

As gestões relatadas estão relacionadas as diferentes formas de os gestores agirem para não passar vergonha por resultados superiores de outros colegas e OPMs, ou ainda por ficarem com inveja de elogios dirigidos ao desempenho de outros.

Quando perguntados sobre a pressão de subordinados e resistência a mudanças, e negociação quanto a alterações em métricas e metas estabelecidas, os participantes não apresentam consenso. Relataram que existiram, mas que a estrutura hierárquica contribuiu para mediar a situação.

Rejeição a gente não teve. Não percebeu. O que a gente percebeu é que tinha muita gente que não conseguia entender a importância disso. Alguma coisa a mais do que faz no dia-a-dia (ENTREVISTADO A).

Tanto porque havia esse clamor como havia essa possibilidade de uma liderança mais autocrática e há uma subordinação. “Todo mundo espera chegar lá para poder mandar. Então enquanto não está lá, obedece”. Então, além de ter isso, nós não enfrentamos pressões fortes (ENTREVISTADO F).

Só uma coisa, que a gente sempre costuma comentar: Uma das maiores dificuldades que a gente teve (...) que a gente teve que dialogar muito com pessoal da ponta, mas no sentido de explicar do que necessariamente, explicar ouvindo um pouquinho também. Explicar e tentar convencer foi a questão da calibragem. O pessoal, principalmente, nos indicadores operacionais. Então, eu já vi diversos modelos serem feitos, não com MCDA,

mas outras metodologias de acompanhamento em que as pessoas, às vezes, são muito boazinhas para calibrar as coisas. E aí, você não tem esforço para chegar no (...) [deixou subentendido o objetivo] o esforço é muito pequeno. Porque você quer mostrar que você ‘tá’ bem. No nosso caso não. A gente foi extremamente rigoroso na calibragem. E nós colocamos como neutro nosso melhor desempenho nos últimos cinco anos. Então para a gente conseguir sair, para o nível de mercado nós precisávamos empatar com o nosso melhor desempenho histórico. E para partir para o nível de excelência nós utilizamos o índice da ONU, que é de 10 mortes por 100 mil habitantes, ou seja, para chegar lá vai ter que ralar muito. A cobrança que temos é só por resultado, cobrança normal por resultado. A crítica da criminalidade alta, quando não tem. Então, sempre houve cobrança por resultado. Nós estávamos, há muito tempo, buscando encontrar meios de trabalhar a questão de indicadores de desempenho. Nós tínhamos tido três ou quatro experiências de planejamento estratégico, três ou quatro tipos de ações buscando trabalhar indicadores de desempenho, buscando saber o que tava acontecendo? Como é que tava? Onde é que a gente quer chegar? Como é que a gente faz para chegar lá? Isso hoje em dia, tinha [pressão], mas era interno, (...) era interno ninguém de fora estava cobrando a gente (ENTREVISTADO B).

Os participantes relataram o aspecto de o Comandante ter pouco tempo de Coronel quando defendeu a implantação do sistema. Isso gerou a desconfiança de alguns colaboradores mais experientes da corporação.

Havia rejeições muito fortes lá dentro a esse modelo no começo (ENTREVISTADO C).

Eu acredito que a gente estava muito relutante naquele período como é que era o cenário quando o Coronel Nazareno assumiu, ele era o Coronel mais jovem de idade e era um dos coronéis mais novos como Coronel. Então (...) Ou seja, pessoas bem mais antigas do que ele é normal que “Olha o cara chegou agora aí, cara novo não tem muita experiência ele tá falando aí”. Só que ‘essa camada’, ‘essa pele’ saiu, veio a ‘pele nova’ e essa pele nova já veio contaminada [errou o termo]. Se é esse o termo. Contagiada por tudo que aconteceu. Então o que era dúvida virou uma certeza. Passou aquele período os

crescimentos que nós fizemos (...) então a minha turma naquela época comandava a companhia era uma cidade ou duas, com um efetivo de 50, 50 policiais. Hoje eles comandam os batalhões de 10-15 municípios com 300, 400, 500 policiais e eles falam assim ó “não tenho como gerenciar sem a ferramenta [referindo-se ao sistema de AD-BI]” (ENTREVISTADO E).

A dificuldade inicial foi sendo superada a partir do momento que as pessoas foram sensibilizadas quanto a importância do sistema e passaram a contribuir e promover ajustes e melhorias no sistema.

Quando foi implantado tivemos algumas dificuldades foram feitos ajustes, melhorias e nós conseguimos o apoio. E o convencimento nós passamos a sensibilizar de que de repente não era o ideal para todos, mas todos entendiam que é era o modelo ideal para aquele momento (ENTREVISTADO E).

À medida que o desempenho estabelecido não foi atingido, passou-se a ser cobrada a elaboração de projetos para melhoria. Nesse momento, também foi sentida resistência.

Nós precisávamos de projetos inteligentes e que ao mesmo tempo tenha [tivesse] um menor custo possível. “Ah, então que vocês querem é um milagre!”. Então teve essa rejeição de início, mas depois pessoas que perceberam que tinha como fazer essa mudança de comportamento. Começamos lançar projetos interessantes que daí a gente fez meio que um banco de *benchmarking* assim né. Os projetos que deram certo (...) “isso serve para mim”. “Ah isso customizando pouco serve para mim”. E os projetos mesmo que foram saindo, sendo criados foram alocados. Daí a gente foi abrindo pra visualização dos projetos que já foram concluídos e com resultados bons né, de boas práticas (ENTREVISTADO E).

Eu não vou dizer que lutaram contra ou se opuseram por não gostar ou por não se ver dentro da métrica. Havia sim uma resistência muito grande quando a gente os convidava, para não dizer os forçava, para que eles pensassem em níveis diferenciados de impactos para Corporação. Na maioria se sim e mesmo que não concordassem (...) aí de novo a questão da estrutura. A estrutura fazia (...) a estrutura organizacional ela faz com que isso ocorra. Não havia resistência, por parte (...) por

que (...) temos três perfis de pessoas, é simples. Aqueles que efetivamente acreditam e querem melhorar; aqueles que são incrédulos, mas que (...) mas eles fazem porque eles entendem que tem que fazer; e tem aqueles que simplesmente não importa o que você oferecer vai estar sempre ruim. Mas dois terços desse grupo sim, eles tinham como referência (ENTREVISTADO D).

Rejeição sempre existe. Rejeição sempre. O que ocorre é que como eu coloquei aqui ó, como a cúpula estava comprometida. Então as rejeições eram (...) os incêndios eram rapidamente apagados. E o modelo começou a dar tantos bons resultados que mesmo aqueles que às vezes rejeitavam depois eles acabaram falando: “não tudo bem. Devo ser eu que estou pensando enviesado” e acabavam se alinhando ao pensamento de quem estava liderando esse modelo (ENTREVISTADO C).

A percepção de apenas um participante é a de que depois de implementado e superadas as resistências iniciais do Sistema de Avaliação de Desempenho, houve a troca de Comando-Geral na PMSC. Com a troca de comando o sistema passou a ser subutilizado.

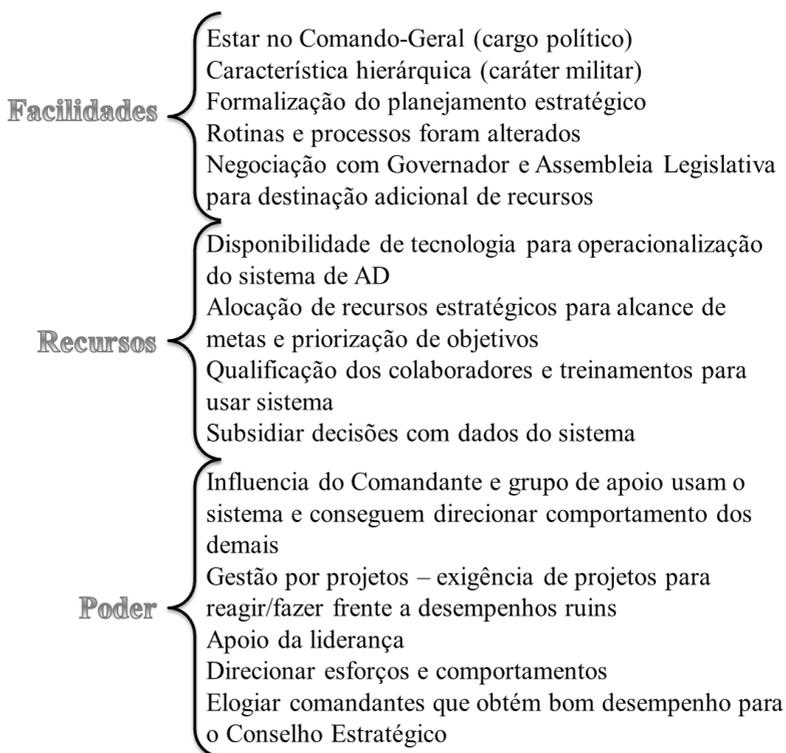
Ela perdeu força com a saída do coronel Nazareno, o Tasca continuou no Estado-maior e conseguiu impulsionar em alguns (...) algumas áreas, mas a metodologia não permeou a instituição como um todo. Por que os dois próximos Comandantes-Gerais não tinham formação na área [gerencial] e não conseguiram compreender aquilo que eles viam. Então nós temos um mapa com todos os indicadores, aquele mapa ele era (...) ele mudava sempre e a gente sempre atualizava aquele mapa. Depois jogamos até para monitores que daí bastava mudar no sistema já alterava no mapa. Como eles não eram (...) não conheciam a ferramenta e a visão, eu acredito que, distorcida deles de ter uma assessoria que conhecesse, meio que faria com que eles de uma forma vulgar ‘comessem na mão da equipe de trabalho’ daí eles não utilizaram (ENTREVISTADO E).

Na percepção deste participante, o conhecimento gerado pela ferramenta possibilitava um diferencial de entendimento sobre a organização. Contudo, os novos comandantes-gerais não valorizavam os benefícios para não transparecer essa dificuldade de uso de uma ferramenta que não eram profundos conhecedores.

Como relatado, não houve, por parte dos subordinados, rejeição quanto a utilidade do sistema. A partir do momento que passaram a conhecer o sistema, os subordinados passaram a influenciar seus superiores, já que compreenderam que dependiam dos agentes no poder para manter seu *status quo* (UDDIN; TSAMENYI, 2005).

A Figura 41 apresenta evidências observadas, nas entrevistas, da alocação de recursos autoritários e alocativos pelos gestores para interagir com os demais membros da corporação a fim de exercer poder e favorecer o alcance dos objetivos perseguidos.

Figura 41 - Evidências de alocação de recursos na conduta dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se pela análise das falas dos entrevistados, que os recursos, tanto alocativos e autoritários, foram os meios que possibilitaram o exercício do poder, e efetivamente fazer com que a corporação passasse a utilizar o Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido. Assim como apontado por Conrad (2005).

Ao estabelecer as métricas de desempenho que seriam perseguidas, e destinar recursos para que as mesmas fossem alcançadas direcionaram o comportamento dos demais membros da organização que passaram a privilegiar ações em prol da melhoria do desempenho no que era considerado importante, seja por considerar importante, seja por ordem hierárquica superior.

Assim como relatado por Conrad (2005) algumas pressões externas direcionam comportamentos internos na PMSC. Essas pressões da sociedade estão relacionadas a manutenção de bons indicadores de segurança pública.

Alegam os entrevistados que a alocação de recursos foi pensada para facilitar as ações que envolviam a melhoria das métricas dos serviços prestados pela PM para a sociedade. Como essas metas são importantes, a alocação e controle de recursos foi priorizada pela gestão estratégica. As evidências encontradas por Chung e Parker (2008) apontam como caminho natural à alocação de recursos ao que é considerado importante pela organização e para fazer frente às pressões sofridas pela organização.

As evidências encontradas nas falas dos entrevistados apontam que os recursos à disposição foram utilizados para direcionar comportamentos esperados, por meio das métricas estabelecidas, e assim, buscar alcançar os resultados. Assim, os gestores quando selecionaram as métricas usaram a estrutura que tinham a disposição para direcionar o comportamento dos envolvidos e alcançar os resultados esperados.

Quanto às pessoas foi realizado treinamento para usar e prestigiar o modelo. Ainda relatam sobre a exaltação do sistema ao Conselho Estratégico e em elogiar os Comandantes que estavam alcançando um bom resultado. Contudo, também passaram a exigir participação dos colaboradores a elaboração de projetos visando a melhoria dos aspectos que estavam comprometendo o desempenho da corporação.

Ficou evidente quanto aos recursos materiais que houve constante busca de recursos para garantir a execução de projetos levantados como necessários para a melhoria do desempenho da corporação. Ainda, evidenciaram-se constantes negociações com o Governador e com a Assembleia legislativa a fim de conseguir mais recursos para projetos da PMSC. A partir do momento que recursos foram alocados para garantir a implementação do Sistema de AD para o Estado todo, o Comando-Geral passou a exigir a sua utilização pelos demais membros da organização, bem como, passou a basear as tomadas de decisões nas informações levantadas pelo sistema.

Fatores que indicam facilidades que os gestores tinham na organização para conduzir a avaliação de desempenho: a hierarquia militar, todos respondem ao Comandante-Geral; o clamor interno por uma gestão profissional e não político; ‘carta branca’/autonomia dada pelo governador do Estado para realizar o trabalho que entendesse adequado; a seleção de colaboradores preparados para desenvolver o sistema e líderes para divulgação da iniciativa aos demais membros da corporação; a disponibilização de tecnologia para operacionalizar o sistema e disseminar para o Estado todo.

A partir da análise das facilidades e recursos à disposição dos gestores e pelos relatos dos entrevistados, é possível perceber que, os recursos à disposição proporcionavam poder para os gestores agirem. E desse poder se valeram os gestores para estabelecer as métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional, e com isso direcionar comportamentos na organização.

4.2.3 Dispositivos para Legitimação

Nesta subseção são apresentadas as evidências observadas nas entrevistas vinculadas à verificação dos dispositivos de legitimação, informadas pelas subcategorias, definição operacional, e formas para observar sua ocorrência conforme apresentado no Quadro 15.

As estruturas de legitimação estão associadas às regras normativas e obrigações morais do sistema social, e aos recursos autoritários que derivam de poder socialmente concedido ao agente, permitindo o controle sobre as pessoas (MACINTOSH; SCAPENS, 1990; MACINTOSH, 1995), legitimando as ações desenvolvidas. Agem sobre o conhecimento técnico, sobre a autoridade e sobre as competências linguísticas (ENGLUND; GERDIN; BURNS, 2011) sendo associadas à legitimidade.

A dimensão de legitimação diz respeito ao conjunto compartilhado de valores e ideais sobre o que deve ser considerado como bom ou mau, importantes ou não, bem como o que deve ou não ser feito. É transmitida por meio de normas, que servem como uma sanção de determinados comportamentos durante as interações interpessoais e, constituem um conjunto de regras normativas para as ações dos atores (MORÉN, 2013).

Percebe-se que, as práticas de gestão foram muito influenciadas pela importância relativa das diferentes métricas de desempenho. É importante estudar em detalhe o significado que os Sistemas de Avaliação de Desempenho individual tiveram para diferentes membros

da organização, pois dependeram de compreender as várias interpretações da situação e da negociação com as pessoas envolvidas e em que medida eles foram consideradas legítimas (AHRENS; CHAPMAN, 2002) e influenciaram os comportamentos dos colaboradores.

Uma das formas de influenciar o comportamento dos colaboradores de uma organização é por meio das normas e procedimentos voltados para a avaliação do desempenho. Os participantes afirmam que rotinas da organização foram evidenciadas e alteradas com a utilização das informações geradas pelo sistema criado.

Para que ele faça esse planejamento chegar à ponta nós temos documentos internos, nosso padrão que são as ordens de operação, que são as ordens de serviço. Vai baixar para que todo mundo cumpra (ENTREVISTADO B).

O modelo ajudou a mostrar que para evoluir, e quando eu digo evoluir é 'melhor alcançar os objetivos estratégicos' era indispensável digitalizar e refazer os processos. Isso é a digitalização. Quando se começou a digitalizar ficou evidente as redundâncias. Coisas que eram feitas não uma ou duas vezes, mas três, quatro, cinco vezes. E apesar de serem feitas em vários momentos, ela não tinha o alcance que poderia ter, não agregava o valor que a atividade incorpora. Aí então foi a etapa de utilizar o modelo para realizar a incorporação de filtros ou linhas (...) ou linhas de raciocínio centrado nos fins que agregassem maior valor a corporação (ENTREVISTADO C).

Além de alteração do comportamento do gestor que buscava informações no sistema toda vez que atendia algum subordinado.

E o mais o que eu acho que incentivou mais a utilização do modelo e da ideia da criação de pensamento mais uníssono ali, foi essa minha conduta. Eu recebia os comandantes com o computador aberto e o *BI* aberto, nos indicadores do 'cara'. Então o 'cara' sabia "eu vou conversar contigo a partir do teu desempenho. Não do que tu me disseres, pode me dizer o que quiseres". "Eu quero desempenho operacional. Eu quero desempenho administrativo. Eu quero que o teu policial esteja bem. Eu quero que as comunidades estejam sentindo segurança. É isso que eu quero. E isso eu controlo por aqui ó" [referindo-se ao sistema]. "Então o que tu vais-me dizer é

pouco relevante. Me traz o teu pedido e eu avalio se tu vais ganhar ou não pelo teu desempenho. E tu tens que me dizer no teu pedido qual o indicador, qual a melhoria, quanto que tu vai melhorar com o teu pedido (ENTREVISTADO F).

O conhecimento do sistema também passou a ser valorizado nas provas de concursos internos para progressão funcional, e no curso de formação de oficiais, ofertados aos mesmos no ingresso na corporação.

De 2013 para cá nós tivemos para ascensão na carreira, 70% das vagas são providas por concurso interno. Na prova [do concurso] nós colocamos três questões sobre o plano estratégico (ENTREVISTADO A).

Paralelamente a isso nós inserimos o uso da ferramenta nós nossos cursos tanto de formação de oficiais, quanto na formação de praças, sargentos e soldados. Então todo oficial que saiu da academia, já sabia para que servia (...) já sabia a aplicação prática disso (...) daquilo ali. Ele sabia que aquele BI e com aquelas informações ele poderia utilizar para medir o desempenho e junto com aquilo ali ele poderia ter as informações básicas do que tava acontecendo (ENTREVISTADO B).

Ahrens e Chapman (2002) apontam que as rotinas e práticas de gestão da organização foram alteradas com a utilização das informações do sistema. As métricas de desempenho passaram a ser contestadas. Assim, as possibilidades de utilização de Sistemas de Avaliação de Desempenho foram moldadas em função do que era considerado importante. Desta forma, os membros internos passaram a adotar comportamentos que eram considerados legítimos pelo sistema, e, buscando formas de se adequar ao sistema (AHRENS; CHAPMAN, 2002). Evidências mostram que aconteceu da mesma forma na PMSC: as informações geradas pelos sistemas afetaram também a forma de alocação de efetivo de colaboradores na organização.

A alocação de efetivo mudou porque antigamente o pessoal se formava: “bota um para lá, dois para lá”. Não. Agora a gente tem através do mapa [*status quo* do sistema]. A necessidade alocação de viatura, alocação de recursos. Vamos lá o que mais? (...) foram modificadas, as escalas de serviço. A gente começou a ter escalas mais inteligentes. Antigamente fazia uma escala burra né, escala fixa de horário, mas se o crime não é fixo. E hoje ele migra para de noite, se amanhã ele migra para

madrugada. Então como é que eu vou ter uma escala fixa se eu tenho mesmo efetivo sempre no mesmo horário e no mesmo local? Passou a ser observado em vários pontos fatores que foram que realmente mudaram algumas dinâmicas (ENTREVISTADO E).

Percebe-se que foram adotadas várias estratégias para que a comunidade interna passasse a valorizar o sistema desenvolvido para avaliar o desempenho.

Wanderley e Cullen (2012), analisando o uso da informação numa empresa que passou por privatização, apontam que a informação contábil gerencial estava restrita ao conselho diretor e à equipe contábil e financeira. A partir da privatização passaram a ser divulgadas as informações contábeis para gerentes e funcionários de nível médio. Ao terem acesso à informação sobre as métricas orçamentárias e de desempenho, passaram a se envolver para se adequar ao que estava sendo perseguido. O mesmo foi relatado na PMSC, onde passaram a prestigiar o sistema, e com isso, mais conhecimento passou a ser incorporado na organização. E com isso várias atividades passavam a ser observadas e aperfeiçoadas.

Perguntados sobre a colaboração dos subordinados quanto a prestigiar o sistema de avaliação de desempenho, foi relatado que existiam grupos internos que clamavam por uma gestão mais profissional. A partir da implementação do sistema esse grupo passou a apoiar e incentivar a continuidade do esforço sendo desenvolvido em prol dessa gestão mais profissional e que auxiliavam a minimizar os conflitos que surgiam.

Já existia, então, o desejo das pessoas de fazer e a percepção das pessoas que estava dando certo. “Agora sim agora ficou mais fácil”. Olha nesses momentos aí que o que o desempenho era insuficiente em algumas unidades gerava um conflito que daí tinha que gerenciar, mas a gestão disso passava por esse processo: “Vamos capacitar o teu pessoal, para não ser (...) para não dizer que é falta de capacitação ou traz aqui [Florianópolis] ou eu mando um representante lá”. E aí participava primeiro a gestão do conflito era sempre administrada de forma paulatina, né. Na direção dos objetivos gerais, apoiava primeiro. Foi dado muito apoio o tempo todo. “Não. Se for preciso o Estado-maior vai para lá para tua cidade, para tua região, eu vou para lá, eu transfiro por um tempo o comando para lá, para te ajudar no que for preciso”. Mas essa é uma medida que constrange muito o cara de lá

e não foi feito nenhuma vez. Melhor era tirar do que fazer isso. Porque o cara diante da tropa dele ele fica desacreditado. “O ‘cara’ não dá conta e tem que vir todo mundo para cá, para fazer por ele”. Então à medida que foi mais usada foi a seguinte: eles reuniam três ou quatro oficiais de lá e traziam aqui para receber capacitação e voltavam para lá para executar. É o que foi mais praticado e teve caso de o pessoal de capacitação ia lá dava instrução e voltava (ENTREVISTADO F).

Pelo relatado entende-se que havia por parte da cúpula uma preocupação com a resolução dos conflitos que surgiam. Inicialmente era analisado se a situação de conflito passava por falta de apoio à realização dos serviços e alcance das metas estabelecidas. Isso vai ao encontro do relatado por Morén (2013) onde num momento de conflito as métricas são questionadas e necessitam ser renegociadas. Não procurando culpados, ou punir desempenhos ruins, mas buscando aperfeiçoar, suprimindo carências que podem prejudicar o desempenho global da instituição.

Quanto às condições pré-determinadas pelo ambiente, estrutura da organização, legislação, políticas públicas, que poderiam interferir nos resultados apresentados pela PMSC, foi perguntado se percebiam a existência destes e se eles favorecem o alcance dos objetivos da AD. Cabe lembrar aqui, o exposto por Conrad (2005) e Sauerbronn *et al.* (2016, p.13) quanto as particularidades de agentes da esfera pública, de prestar serviços para o bem estar social. Também agente do setor público, um aspecto relatado pelos membros da PMSC foi a estrutura hierárquica que condicionou algumas ações que foram desenvolvidas.

Tem o Governador [do Estado de Santa Catarina], abaixo do Governador é o Secretário de Segurança, abaixo do Secretário de Segurança daí sim é o Comandante-Geral. Então a gente teve alguns indicadores que eles tinham se ajustar à realidade (ENTREVISTADO E).

E, aí dentro da organização estabelecer o nosso plano estratégico, contemplando os nossos objetivos, mas, também dando a nossa contribuição para que Governo do Estado possa alcançar objetivo de (...) que ele mesmo estabeleceu. Até porque, foi o governo eleito. A gente tem que seguir o que a população decidiu como direcionamento para o Estado (ENTREVISTADO A).

Algumas particularidades internas influenciam algumas métricas, como, por exemplo,

Tem características muito locais o que provoca determinado problema de criminalidade ou determinado resultado. O indicador de letalidade é muito diferente em Florianópolis do que em Blumenau, tá? do que em Chapecó (ENTREVISTADO A).

Por ser uma estrutura militar ele favorece porque não tem algumas estruturas autônomas né. Todas as estruturas são ligadas numa estrutura maior. E essa estrutura maior se ela tiver de posse de uma ferramenta que consiga dar um norte para ela se firmar tudo caminha muito bem (ENTREVISTADO E).

No âmbito de uma organização que tem mais de 80% dos seus colaboradores têm uma formação em nível de graduação é um diferencial (ENTREVISTADO A).

As características relatadas contribuem para alcançar um nível de alinhamento de objetivos dos membros internos para com o sistema de avaliação de desempenho, tanto a estrutura hierárquica quanto o diferencial de formação dos colaboradores.

No entanto, também são relatadas influências externas que podem afetar os resultados e desempenhos obtidos, mas que por serem externos não podem ser geridos pela PMSC.

Hoje o que mais prejudica a Polícia Militar na sua atividade é a questão de recurso, acontece algumas transferências, acontece normal, faz parte. E tem algumas situações que não são aprovadas tem umas coisas muito pontuais e lá na ponta não interfere, só interfere no financeiro. Interfere a renovação da frota o que interfere a não compra de equipamentos o que interfere a não contratação de pessoal (ENTREVISTADO E).

Quando nós vamos montar os indicadores, a gente já atentou para isso: a redução dos indicadores operacionais. Você vai ver que tem um indicador que são de crimes graves, aqueles que, basta um acontecer para colocar em “xeque” toda nossa situação. O judiciário influencia, o sistema prisional influencia, tendo ou não tendo vaga, influencia no caso de conseguir baixar ou melhorar o desempenho (ENTREVISTADO B).

Ainda existe algum conflito com relação à utilização de dados como um todo. Então essa pressão ocorria quando você conversava, começava mostrar dados em nível de secretaria de governo e era contraposto por outras

informações. Como é que nós tratamos isso? Nós olhávamos as variações. A gente começava olhar a curva de tendência para poder analisar mas as expressões eram assim (ENTREVISTADO D).

As situações relatadas interferem nas atividades da PMSC, mas poucas ações podem ser alteradas internamente. Algumas situações como cortes de recursos, por exemplo, impactam diretamente na capacidade operacional e nas ações que podem ser realizadas pela PMSC. Desta forma, embora pouco ou nada possa ser feito, para evitar o corte de recursos, a instituição deve estar atenta a essas mudanças de cenário e reagir proativamente para se adaptar ao novo cenário.

Sobre a existência de incentivo ou recompensas para o alcance das metas estabelecidas os participantes divergem em relação a percepção sobre a existência da mesma.

Que eu saiba não houve nenhum tipo de incentivo para prestigiar o modelo. Não. O modelo se justificava em duas formas: os seus resultados e o comprometimento dos seus líderes. Os chefes diziam que “eu tô comprometido com isso, eu quero isso” e os outros então “Ok, o chefe quer assim!” (ENTREVISTADO C).

Essa parte a gente tem que aperfeiçoar muito tá. Essa parte, principalmente, de valorizar quem alcança meta. De repente estabelecer algum (...) alguma premiação para quem conseguiu (ENTREVISTADO A).

Essa recompensa lá não era explícita, não era escrita, mas ela era conhecida. Como naquele ano [referindo-se ao ano de 2012] foi um ano que nós tivemos um bom aporte de recursos em segurança pública. Os comandantes de unidade, os comandantes regionais, para que eles pudessem fazer o uso e receber recursos eles tinham que ter projetos e estar com os indicadores atendidos. Então foi uma moeda de troca no processo, não só da conscientização se ele viesse hipoteticamente: “Olha eu preciso construir uma sala de ginástica, de musculação” O que isso vai atender? A qual indicador? também tinha indicador para isso. Então ele comprovava que ele estava atendendo o indicador e assim por diante. Dessa forma ele recebeu incentivo, tá?. Então incentivo macro. Não existe a recompensa pecuniária para quem tivesse trabalhando. Existe assim o aspecto do Plano de Comando ele sempre foi institucional. Você não visava recompensar o indivíduo de forma pecuniária, mas dar

para ele melhores condições de trabalho. Na nossa área de preocupação ‘policial militar’ nós tínhamos indicadores assistência religiosa, psicológica, médica, saúde física e mental. Então o que que acontecia então se você chegasse e me pedisse “Olha eu preciso R\$50.000,00 para construir uma área de convivência na minha unidade” “Ok. Para quê? Em que que você vai melhorar?”. Então nós começamos a fazer com que eles pudessem argumentar não só para quê, mas em que aquilo iria influenciar o desempenho dos policiais (ENTREVISTADO D).

Foi criado a figura do ‘Policial Militar Destaque’, ‘destaque da unidade’, ‘destaque do batalhão’, ‘destaque da região’ e o ‘destaque do Estado’. Esse modelo ia evoluir. No destaque também da área administrativa. E isso ainda acontece só que geralmente o prêmio às vezes era folga, uma semana de folga, o mês de folga. Não teve como dar folga para ele porque veio o Banco de Horas. Daí veio o Banco de Horas e cortou com as folgas. Então que que a gente faz: às vezes o policial ele quer uma transferência para uma unidade especializada a gente libera a ele; às vezes ele quer fazer um curso fora a gente consegue patrocinadores e leva para fazer esse curso fora. O que a gente tá tentando é uma forma de valorizar até melhor do que folga, às vezes, ele se sente mais reconhecido (ENTREVISTADO E).

Ainda na busca da valorização e motivação do policial militar de linha de frente da corporação e em conformidade com as metas do Plano de Comando previsto no SubPVE 2.1.2.4, foi criado e ampliado o Programa Institucional de Reconhecimento e Valorização Profissional – VALOREM. Esse programa consiste na apuração semestral do desempenho técnico-profissional do Policial Militar, através do acompanhamento de indicadores que abrangem as várias dimensões da atuação policial, desde o aprimoramento acadêmico, profissional e físico, até a sua conduta e desempenho no ambiente de trabalho, com critérios objetivos de aferição. Esse programa tem a sua apuração informatizada, pois o VALOREM interage com os diversos sistemas da Corporação, importando os registros automaticamente dos demais sistemas. Isto propicia maior rapidez, confiabilidade e precisão nas informações. Ao final de cada período, é divulgado o resultando em um ranking

que aponta o profissional que se destacou e que será agraciado pela Instituição com o Prêmio VALOREM (MARCINEIRO, 2017, p. 124).

Foram relatadas algumas formas de incentivar o alcance de bom desempenho, como por exemplo, a iniciativa de reconhecimento de Policial Destaque, concessão de folgas ao colaborador, aporte financeiro para suprimento de alguma necessidade local da unidade.

Pela fala do Entrevistado B fica evidente que a questão de recompensa ou punição era realizada de forma positiva, por meio de elogio. Não era chamada atenção de desempenhos ruins, mas elogiado desempenhos satisfatórios.

Assim como não havia punição também não havia a recompensa. As recompensas que se davam era a recompensa de elogio, de destaque. A gente costuma dizer que a gestão de programa a gente faz muito por inveja e por vergonha. Ao invés de punir alguém, elogiava os que estavam fazendo bem. Como a nossa carreira é muito competitiva a gente decide. A gente é acostumado a (...) tem a questão da hierarquia. Então você já imaginou? Você tá lá com Coronel e o Tenente-Coronel. O Coronel é superior hierárquico do Tenente-Coronel, aí você elogia o Tenente-Coronel, ele vira referência. O Coronel já olha para ele e diz: o senhor disse assim, agora sou obrigado a fazer. Ou dois Tenentes-coronéis, da mesma turma, que vão disputar um futuro, uma vaga na promoção a Coronel. Duas Majores que vão concorrer a Tenente-Coronel: Então você elogia demais uma porque o desempenho do cara tá bom e o outro está com desempenho para trás. Aí ele vai ter que correr atrás. Certo? Porque senão vai ter na próxima promoção todo mundo vai falar bem de um e ele tá ferrado, não vai conseguir ser promovido (ENTREVISTADO B).

Embora tenha sido relatado como recompensa o elogio a determinados colaboradores, isso pode ser interpretado também como uma punição futura aos demais que não obtiveram desempenho elogiado. Essa evidência fica mais contundente com os relatos sobre a gestão feita por inveja e por vergonha.

Isso a gente ainda não tem isso formalizado. É muito mais aquilo que eu te falei sobre a gestão por inveja e a

gestão por vergonha né. Que olha tem momentos que funciona muito bem (ENTREVISTADO A).

Teve uma reunião que o Comandante-Geral chegou lá e mandou Fulano. Fulano vem cá! Como é que tá o teu BI? E o cara: “não sei nem a senha”. Ele olhou e falou então você pode sentar! Vergonha! Esse aí na próxima reunião já veio com o BI aberto. Veio com tudo. Daí ele aprendeu, então. Coronel Nazareno não falou nada, não deu bronca nada, não falou: “Como tu não sabe a senha?”, só pediu pra ele sentar. Chamou outro: “Fulano”. E o fulano: sim, Senhor. A minha senha é tal, Qual o indicador? Tá legal, beleza. As primeiras não foram assim, agradáveis (...) as primeiras reuniões foram assim (ENTREVISTADO B).

Depreende-se que essa forma de agir, para eles que estão numa organização militar, onde a obediência é uma regra básica/implícita a ser seguida, representa uma punição informal. Embora o comandante não tenha agido com o propósito de punir, a pessoa que passou por essa situação em reunião por não saber a senha, embora não tenha sido repreendido por este fato, aprendeu uma lição: que o sistema estava ali para ser utilizado para gestão. E que se ele não utilizasse outros utilizariam e ele estaria, como eles dizem, ‘fora’.

Contudo, outras ações são efetivamente reconhecidas como formas de punições.

A gente olha lá o camarada vem piorando, piorando. Aí o cara vem reclamar de alguma coisa. Você tem uma (...) [reprimenda] mas não é estruturado. Não é alguma (...) institucionalizada. É muito mais pessoal tá (ENTREVISTADO A).

Depois surgiu um mecanismo de controle foi mais burocrático do que a coisa controlada e aí a gente meio que deixou isso de lado e hoje nós estamos fazendo acompanhamento então, de vez em quando, a gente entra, com certa periodicidade, a gente vai olhando o que é que tá acontecendo e vamos interferindo com o pessoal (ENTREVISTADO B).

A punição era um acordo meio tácito. Mas no sentido dos gestores serem removidos pelo menos no período do coronel Nazareno isso ficou muito claro quê a permanência do gestor ela estava diretamente ligada aos resultados que ele obtinha. Havia queda de resultados ele

percebia uma certa inércia naquele gestor e não querer mudar e não lançar um projeto. Daí esse gestor sair e vinha um gestor novo. Quando comprovada inércia (ENTREVISTADO E).

Não houve qualquer tipo de reação de sanção a quem não compreendeu os seus objetivos. Temos um (...) o único caso de um comandante que foi movimentado por dois motivos: o primeiro por não querer adotar o princípio que tava sendo determinado a ele, e segunda consequência decorrente ele não adotar essa postura. Ele estava induzindo indo contra todos os fluxos (ENTREVISTADO D).

Embora relatasse que não houve qualquer sanção, exceto a do caso relatado, o entrevistado D, apontou uma particularidade de uma organização militar e a possibilidade de sanções disciplinares.

As nossas técnicas de intervenção para melhorias de *performance, feedback, coaching, counseling* [risos]. Basicamente se concentram em cima de uma sanção disciplinar. Então, nas instituições militares quando você comete um erro ou quando você deixa de cumprir uma ordem não existem muitas opções. A não ser que você responda por um processo administrativo. Então as reivindicações e as resistências que vinham elas eram filtradas pelo grupo que estava estruturando e tava motivando e elas eram administradas pelo comando da forma que melhor achar. Então poderia ser um telefonema para conscientizar, podia ser uma chamada de atenção. Mas como eu te falei, né? Nós não tivemos nenhum caso, nos dois anos que eu estava à frente, de sanção disciplinar com relação ao modelo (ENTREVISTADO D).

Percebe-se que havia mecanismos de exercer uma punição formal a quem se opusesse a colaborar com o sistema implantado. No entanto, pelos relatos não foi lançado mão deste recurso. Assim, transparece novamente que a intenção não era apenas exercer controle para punir pelo não alcance das metas estabelecidas. Fica evidente que a preocupação dos gestores, à frente da avaliação de desempenho, era aperfeiçoar a forma que os serviços eram desenvolvidos e com isso obter melhores resultados.

Essa postura de focar no aperfeiçoamento parece ter refletido/influenciado no comportamento dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos.

Essa dinâmica de estímulo-resposta-conferência-orientação fez ampliar a comunicação entre os diversos níveis da corporação e gerar um comprometimento coletivo com os objetivos corporativos (MARCINEIRO, 2017, p. 116).

O comando queria incentivar determinadas atitudes dos nossos policiais. Nós descobrimos que este modelo seria o modelo ideal para isso. Então, por exemplo, eu queria uma mudança de comportamento do policial, que antes não se comunicava, se comprometiam em preencher o relatório de ocorrência. Queríamos que ele parasse, e passasse a preencher os relatórios de ocorrência dentro do modelo que foi estabelecido. Então, justamente a gente colocou um indicador. Isso foi um indicador que a gente colocou e depois a gente descobriu que assim (...) O modelo MCDA ele te favorece à mudança de comportamento. Porque quando você coloca um determinado indicador e levanta determinado indicador, você sai de uma situação atual, daquilo que existe atualmente, para aquilo (...) você consegue definir o qual a situação futura que você quer. Você consegue fazer com que as pessoas vão indo para lá [referindo-se as metas estabelecidas]. Nós tivemos as duas coisas: desconforto em algum momento, nós temos pessoas que já disseram: “Não, deixa aqui comigo mesmo que eu já sei, já vou fazer”. Mas tivemos casos assim bem discrepantes, tivemos um comandante que tem uma rejeição, de uma região, que era um cara extremamente novo, que a gente esperava assim: Pô, vai pegar, vai levar para frente. Reagiu de tudo quanto é forma. E um coronel que já era muito mais velho, que a gente pensou esse cara vai reagir, foi o primeiro que pegou reuniu todos os comandados dele já passou algumas coisas, desenvolveu de uma forma que a gente ficou até surpreso com isso, né? Não pela pessoa que era, mas pelo perfil. Que a gente achava que os mais novos iriam pegar com mais facilidade e os velhos com mais dificuldade. Então a gente teve as duas coisas. Nessa (...) para vencer um pouco essa resistência que ainda tem, é individual, a gente teve alguma estratégia: a primeira foi trabalhar forte em educação e

conscientização; a segunda estratégia foi aquela de não cobrar resultado “de cara” ter um indicador como norte, estamos nos movendo para lá. Ninguém vai ser punido responsabilizado agora, nós estamos aqui para tentar entender o que que tá acontecendo, vamos tentar nos mover nesse sentido, todos juntos, com calma, e já partiram em determinado momento. Então a gente começou a tentar convencê-los da usabilidade disso para a prática diária. E daí a gente consegue quebrar a resistência, quando ele consegue ver que aquilo é útil e que vai ajudar ele em alguma coisa, na prática diária não é mais uma coisa para fazer (ENTREVISTADO B).

Assim como no caso da PMSC, relatam Sauerbronn *et al.* (2016, p.19) que também observaram que a iniciativa de avaliar o desempenho tinha por objetivo dar um salto de qualidade nos serviços prestados, e que o sistema não foi desenvolvido para punir comportamentos e desempenhos inadequados. Entretanto, na medida que, o sistema passou a ser utilizado, assumiu um caráter normatizador e instrumental. Passou a visar o alcance de metas estabelecidas; à mensuração de objetivos; e à correção de distorções nos serviços prestados.

A evidência da usabilidade dos dados do sistema para a atividade prática repercutiu positivamente. Lembram os entrevistados que mesmo no ambiente militar, com estrutura hierárquica de poder estabelecida, agir por imposição nem sempre surte efeito.

Então assim a gente tentou inculcar (...) é um esforço né. Muitas vezes, a gente percebe, percebeu que, fazer isso, mesmo nós que somos militares. Fazer isso por imposição é complicado. Então a gente tem que trabalhar pelo convencimento (ENTREVISTADO A).

Quanto à participação dos vários níveis hierárquicos (subordinados, superiores e pares) na identificação dos objetivos e na seleção das métricas para avaliação de desempenho foi relatado que a primeira versão do sistema de avaliação foi estabelecida pelo grupo e validado pelo conselho estratégico. A participação se deu na implementação do sistema.

Não participaram quando da construção inicial. No entanto, depois quando o sistema começou a funcionar (...) O sistema começou a funcionar depois que Tasca passa operacionalizar o sistema eletrônico. Daí sim, os intervenientes começaram a tentar influenciar. Mas isso

faz parte do processo de evolução deles (ENTREVISTADO C).

Como eu te falei os colaboradores mais próximos é que estavam em algum nível de gestão. Teve um momento que a gente teve que construir os procedimentos operacionais padrão teve essa necessidade né. Para poder deixar o plano mais robusto. Para esses procedimentos foi feito reunião com gestores do Estado inteiro no Hotel Cambirela, uma imersão onde ficaram lá dois ou três dias trabalhando diretamente. Entendeu agora? Se esses que vieram trouxeram ideias daqueles com quem eles trabalham eu não sei, se o comandante da companhia ele delegou a sargentos, os cabos e soldados eu não sei. Mas os colaboradores que estavam em algum nível de gestão tática e operacional foram consultados em diversos momentos, para as diversas ações né, em vários processos produtivos. E a gente foi melhorando e aperfeiçoando para se adequar o modelo a realidade ajustar o modelo e teve colaboração de muita gente sim (ENTREVISTADO E).

Em termos de objetivo não tiveram. Não. Não. Não. Então dos objetivos há certo consenso. Assim dos objetivos são definidos. As metas então é que há discussão, as metas e os dados que são usados. No primeiro momento, aqui assim você tem muita gente questionando a meta, questionando os dados. E o que é legal, o que demonstra que eles estão acompanhando isso é quando alguém ligava. (...) Quando ligavam para a gente aqui dizendo: “oh, o número aqui não tá certo, não foi isso não”. O cara tá vendo é um indicativo que o cara acompanhando (ENTREVISTADO A).

Tanto porque eles [os indicadores] são decorrentes do planejamento estratégico quanto porque eles retratam a vida e a vivência de um grupo de pessoas que ‘nasceu’ e se criou dentro do modelo (...) do ambiente. Nós, não sei se você percebeu isso, mas a nossa ligação com a Polícia Militar é visceral, não é de trabalho (ENTREVISTADO F).

Pelo relatado, o contido no Sistema de Avaliação de Desempenho é entendido pelos colaboradores como um desdobramento do planejamento estratégico da PMSC, refletindo sua missão, visão e seus valores. Logo, os questionamentos que os indicadores tiveram estavam

relacionados aos aspectos de meta estabelecida (níveis de referência) e de onde são retiradas as informações para aferir o alcance da meta. Mais uma vez é evidenciado as particularidades da organização em relação às pessoas que tem longa história de vida dentro da Polícia Militar.

Interrogados sobre o uso de informações geradas pelo Sistema de Avaliação de Desempenho todos participantes afirmaram que elas são usadas em vários níveis, cada qual se apropria das informações afetas a sua gestão.

São em vários níveis, né? Tanto no nível operacional quanto no estratégico. Cada um olha o que diz respeito e verifica a situação, o que tem que fazer para chegar ou se está no nível bom ou não. O plano de um projetinho era exatamente isso, colocar no documento o que ele pretendia fazer para melhorar o desempenho. Mas até hoje acontece isso, embora não esteja mais formalizado, evitou-se um pouco a burocracia. Mas isso é uma constante por toda vida pessoal tá usando isso. Para que eu consiga fazer com que o indicador chegue mais perto do nível de excelência possível, os indicadores que não se usam vocês têm os níveis que as pessoas podem visualizar o que tem que fazer onde que tem que chegar para superar e alternativas do que fazer para passar de um para outro. Também pode ser que coisas que eu esteja fazendo aqui que, quando eu vou olhar o indicador, como não baixou? A gente teria que olhar as estatísticas, olhar as informações que nos subsidiaram, indicador para ver se efetivamente tem alguma questão dessa que está afetando, ou não. Então você faz operação, faz operação, faz operação e não tá dando resultado. De diagnóstico, vamos ver se o diagnóstico está correto? O planejamento está correto? a execução está correta? então deve ter alguma outra coisa que tá pensando, que está influenciando (ENTREVISTADO B).

A gente teve um processo de *endomarketing* e sensibilização interna que eu acho que eu vou aí mais do que 6-8 meses e depois a coisa criou o corpo e as pessoas levaram uma ferramenta de trabalho e (...) era mais um *tablet*, que não tinham tantas funções e você ia para uma reunião no Centro Comunitário, na Prefeitura, ou recebia uma autoridade que fazia inúmeros questionamentos e da utilização da metodologia de multicritério. E a gente conseguia mostrar o porquê que a gente fez a distribuição das viaturas daquela forma, o porquê que a gente fez a

distribuição do efetivo daquela forma, qual a região que precisaria um determinado equipamento ou armamento diferenciado. Tudo com a metodologia fazendo com que toda a decisão tomada ela tivesse uma fundamentação ali, um apoio né (ENTREVISTADO E).

Informações da ferramenta onde o Coronel Nazareno tomou a decisão de que não aceitaria a Força Nacional do nosso Estado. A não ser que a Força Nacional fizesse o papel dela que seria pegar os presos daqui e levar para um presídio federal. Mas na segurança pública, é inaceitável, o Governador ficou meio assim, mas a hora que ele trouxe tudo o que tava acontecendo. E foi tudo muito rápido através do sistema: quantos policiais estavam sendo empregados, quantas horas eles já tinham trabalhado a mais. Enfim que essa decisão de trazer para cá uma força externa que ia trabalhar diretamente na motivação para baixo, entendeu? Então ele usou para fundamentar (ENTREVISTADO E).

Pelo relatado a ferramenta que dispunham, além de identificar o desempenho em cada aspecto considerado importante, possibilita justificar várias decisões tomadas. Com isso, possibilitava o desenvolvimento de ações para aperfeiçoar o contexto. Algumas ações pontuais evidenciadas como com desempenho ruim, foram destacadas como importantes serem alocados esforços e buscados recursos para melhoria da situação encontrada.

Não foram poucos crescimentos. Nós conseguimos renovar a frota de viaturas justificando ao Governador através da ferramenta. Nós conseguimos melhoria salarial, porque foi comprovado através da gestão, da leitura que a gente fazia que os nossos policiais necessitavam entrar na academia com o nível superior, todos da base ao topo e isso foi compreendido pelo Governador. E isso depois percebeu-se que para ter daí esse público mais seletivo interno precisaria de um salário que fosse mais atrativo e a gente conseguiu convencer (ENTREVISTADO E).

O comando passou a ser (...) a gestão passou a ser tudo o que se buscava era em relação àquilo. Tanto é que fizemos, o fizemos em decorrência dos indicadores. Fizemos aperfeiçoamentos em inúmeros processos produtivos. Inúmeros. Inúmeros. Quando se fala do projeto, às vezes, o projeto era de melhoria de um dado

processo produtivo. O projeto era melhorar só o processo nem se tocava no produto, era só no processo, o produto melhorava em decorrência da melhoria do processo. Então houve inúmeras melhorias de processos da corporação. Tem o modelo projeto para propriamente dito também sofreu atualizações, porque o segundo Plano de Comando é a materialização nessas adequações (ENTREVISTADO F).

Se facilitou o nosso trabalho? ‘Meu Deus!’ Facilitou e muito. Assim, demais. Demais. Você conseguiu visualizar o emprego de 11.000 profissionais né, distribuídos numa faixa de território que equivale um pouquinho maior do que o país de Portugal, numa área tão complexa como é a segurança pública. Você consegue ter isso na mão facilita bastante o processo de gestão (ENTREVISTADO E).

Assim como relatado por Wanderley e Cullen (2012, p.164) as informações contábeis e oriundas do sistema de avaliação de desempenho, foram disseminadas em toda a organização, os colaboradores começaram a falar a “língua”, assim, os sistemas tornaram-se uma fonte de informação muito importante, especialmente para atividades rotineiras. Desta forma, essas práticas foram institucionalizadas na organização, se materializando nas práticas padronizadas e recorrentes, que se encontram situadas no tempo e no espaço (SAUERBRONN *et al.*, 2016).

Além de institucionalizadas, o uso dessas informações também foi facilitado em conjunto com conhecimento das pessoas. Os gestores entenderam que havia um ganho para a instituição levar em conta os conhecimentos dos colaboradores, como relatado pelos participantes.

A gente estabelece o objetivo, estabelece a meta. E as ações para poder alcançar a meta são estabelecidas no nível local. Começando a construir o processo recente, que é o banco de boas práticas, a gente começa a tentar captar as experiências que foram desenvolvidas nas unidades e que tem gerado resultado (ENTREVISTADO A).

O plano estratégico trabalha com a lógica que o comando define o que e quanto, define qual é o objetivo, a meta e os indicadores e a forma de mensuração. E oportuniza a participação da ponta. O como, as ações é a comunidade

que vai operacionalizar aquele objetivo, é uma construção local (ENTREVISTADO A).

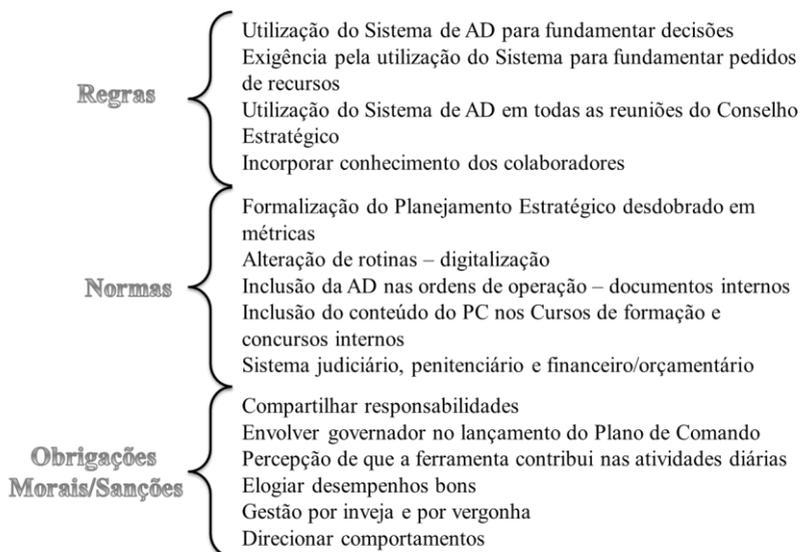
As pessoas estavam na ponta e sabiam o que que tinha que ser feito e por isso eles [cúpula, gestores encarregados da AD] passaram a dizer quais eram os objetivos, as metas. E eles [colaboradores locais] disseram como eles iriam atender. De novo né, nessa fase (...) a fase já de operacionalização modelo, né? Porque eu disse para você o seguinte para você nós precisamos reduzir o número de municípios que, hipoteticamente, 10 homicídios por grupo de 100.000 habitantes por região “XYZ”. Como eu tenho que fazer isso? Ai sim essas pessoas participaram porquê aquele conhecimento ele conhecia muito bem o ambiente que ele estava inserido. Então na construção da solução, na construção das recomendações o conhecimento desse indivíduo ele era extremamente importante. Fundamental (ENTREVISTADO D).

Com a utilização dos conhecimentos dos colaboradores, além de conseguir encontrar soluções mais adequadas a cada contexto, o Sistema de Avaliação de Desempenho era percebido como participativo. A medida que, havia participação efetiva dos mesmos. Embora os objetivos e metas continuassem a ser estabelecidos pela cúpula da PMSC.

Chung e Parker (2008) e Morén (2013) apontam que a operacionalização da estratégia envolve a tradução dos valores centrais em objetivos viáveis e a implementação de práticas para a melhoria da gestão já que envolvem o processo de criação de normas, crenças e comportamentos. Da mesma forma ficou evidente, na PMSC, que a operacionalização da estratégia refletiu na mudança de normas e comportamentos, uma vez que as pessoas viam que o Sistema de Avaliação de Desempenho impulsionava o alcance dos objetivos considerados importantes e de interesse do público, como apontado também por Conrad (2005).

A Figura 42 apresenta evidências identificadas, nas entrevistas, sobre a existência de normas e sanções provocadas pelas métricas selecionadas pelos gestores a fim de legitimar as ações dos membros da organização visando o alcance dos objetivos estabelecidos.

Figura 42 - Evidências da Existência de Normas e Sanções na conduta dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que quando os gestores estabeleceram as métricas e passaram a avaliar o desempenho a partir delas, as pessoas da organização conseguiram saber especificamente o que se esperava, quais eram os objetivos perseguidos.

O sistema de avaliação passou a ser utilizado para apoiar as ações que eram realizadas, forneceram subsídio para as pautas de reuniões do Conselho Estratégico, pois retratavam o desempenho dos serviços prestados pela PMSC e também evidenciavam os aspectos que necessitavam de intervenção. Ações pontuais de elogiar unidades que estavam tendo um bom desempenho passaram a ser entendidas como uma recompensa. Também criaram situações de punição, como relatado a questão de gestão por inveja e por vergonha, que se percebe haver certa concorrência interna e que pode gerar situações de desconforto entre os gestores.

Algumas situações redundantes foram evidenciadas e impulsionaram a alteração de rotinas internas. A exigência pela utilização do sistema para justificar as solicitações de recursos, ou para demonstrar os trabalhos realizados, mesmo que não esteja surtindo efeito, são exemplos de direcionamento de comportamentos realizados a partir da criação do sistema de avaliação.

A partir de quando começaram a utilizar o sistema, os gestores passaram a compartilhar responsabilidades pelo alcance dos objetivos com os seus comandados. Bem como, estes passaram a usar a ferramenta para atividades operacionais realizadas por eles, o que contribuiu para facilitar seu trabalho.

Percebe-se também que, o Sistema de Avaliação de Desempenho estabelecido pela PMSC, passou a sancionar condutas na organização. As métricas tornaram-se normas a serem perseguidas por todos na organização. Todas as requisições feitas pelos comandos locais ao Comando-Geral passaram a ser cobradas que fossem justificadas a partir da contribuição para o alcance das metas estabelecidas nas métricas. Além de que, passou-se a exigir o uso das informações geradas pelo sistema para atividades rotineiras, como por exemplo, a escala de trabalho dos policiais militares. Assim, a aprendizagem passou pela adaptação de práticas que vinham sendo desenvolvidas. Somado a isso, a divulgação do Plano de Comando, inicia com a apresentação dos princípios, valores e eixos estruturantes da atuação do Policial Militar “A decomposição da sentença que constitui este princípio revela as nuances que DEVERÃO integrar todos os esforços de nossa corporação” (PMSC, 2011, p.15). Como se trata de uma organização com hierarquia funcional bastante definida, a apresentação dos princípios passou a ser uma norma de conduta, embora não tenha documentado sanções explícitas pelo seu não cumprimento.

Depreende-se dos relatos dos entrevistados que as métricas selecionadas, para compor o Sistema de Avaliação de Desempenho, passaram a estabelecer as normas a serem seguidas pelos colaboradores. Bem como, a partir delas foram percebidas, sanções formais e informais por desempenhos abaixo do esperado e comportamentos considerados inapropriados.

4.2.4 Análise da Conduta Estratégica

Nesta subseção são apresentadas as evidências observadas nas entrevistas vinculadas a aferição da conduta estratégica na seleção de métricas para avaliação de desempenho, informadas pelas subcategorias, definição operacional, e forma de observar sua ocorrência conforme apresentado no Quadro 16.

Em relação ao contexto onde ocorre a avaliação de desempenho percebe-se que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado reflete a realidade da organização, pois ele é reconhecimento como uma

ferramenta que consolidou o que era considerado importante e passou a ser mensurado e gerido.

A gente conseguiu dar passos largos. Eu acho que a gente conseguiu ter uma ferramenta legal. A gente conseguiu consolidar isso na estrutura de gestão (ENTREVISTADO A).

Maioria aquilo que evidenciava a imagem da Corporação ele era (...) ele estava em base de dados. Quando nessa divulgação da PM quando eram utilizadas essas informações, para isso aqueles três grupos que eu te falei. Todo Comandante que fez uso dos indicadores de desempenho para explicar a sociedade como ele estava fazendo ele teve um avanço fora do comum. Você dava para aquele Comandante o empoderamento de ele dizer o seguinte: “Olha a minha região tem essa característica, com tantas pessoas, os meus indicadores...”, muito mais do que ele tentar dizer para você que tinha experiência. Ele provava cientificamente o porque que ele estava atuando daquela forma, daquela maneira. Então aqueles que não utilizavam ficaram sem esse tipo de diferencial competitivo (ENTREVISTADO D).

A gente tem algumas possibilidades, facilidades em termos de estrutura altamente hierarquizada, e muitas vezes não se consegue socializar determinado conhecimento mais rápido. Mas também a gente também tem um controle organizacional forte. Nós estamos falando de uma instituição de 182 anos. As pessoas têm uma impressão que dá porque a PM e muitas vezes e assim ó por causa da hierarquia e disciplina militar que disseram o cara faz e tal. Mas a gente tem um nível de negociação muito grande (ENTREVISTADO A).

Percebe-se que o sistema levava em conta o contexto da organização, assim, na definição dos objetivos e as métricas foram construídas/selecionadas levado em consideração o planejamento estratégico estabelecido pela organização e o bem estar dos policiais e da sociedade atendida pela mesma. Como relatado, a construção do Sistema de Avaliação de Desempenho foi pensada para a realidade da PM, iniciando pela declaração de missão e todas as métricas estão relacionadas a essa missão e para os objetivos estratégicos.

“Nós somos a Polícia Militar de Santa Catarina existimos para proteger e a nossa forma de fazer isso será garantir o

risco real e a percepção de risco para crime violência, desordem, aqueles socialmente desejáveis e aceitos para a ordem pública para isso buscaremos ser reconhecidos como instituição legítima efetiva com serviços de excelência confiável nas crises e promotora dos Direitos Humanos valorizando e respeitando o fato de fomos e desejamos continuar sendo cada vez mais conservadores com as tradições, criativos com as ações, criteriosos com os recursos, focados na missão e intransigentes com a ilegalidade para tocar profundamente nas dimensões estratégicas da Corporação um processo interno, capital humano, organizacional, finanças, sociedade e cidadãos com excelentes baseadas na ostensividade, proximidade e pronta resposta, ação sobre as causas e parcerias” então numa frase a gente conseguiu sintetizar: negócio, missão, visão e valores (ENTREVISTADO A).

A gente levou em conta, na questão indicadores de ocorrência de desempenho nosso, da Polícia Militar. Nós ficamos imaginando pela nossa experiência, o que seria bom para a sociedade? Então é bom para a sociedade que nós tenhamos o PROERD. Então nós queremos melhorar o desempenho do Proerd. Alguns outros indicadores que a gente tem na área operacional, que são afetos ao nosso *modus operandi* que dificilmente alguém lá fora teria como avaliar ou como dizer se isso é bom ou se é ruim. Nós é que sabemos se é bom ou ruim. Eu lembro que isso foi muito conversado pelo comandante, na época, com as associações, com a própria (...) de policiais, para ver tal o que nós precisamos fazer, precisamos melhorar o quê? O que eu posso melhorar para que você tenha melhor qualidade de vida? Para que você tenha mais conforto no trabalho? Para que você tenha melhores condições de trabalho? Então isso também teve achar, de conversar, mas necessariamente de ter alguém nos cobrando isso não. Só a questão dos operacionais que a gente procura a seguir o que o SINESP pede, o que a SENASP pede, o que a secretaria pede, e são os indicadores principais homicídio, roubo, furto. Prestamos contas à Secretaria de Segurança do Estado, a Secretaria de Segurança Nacional e ao SINESP, que faz parte do Ministério da Justiça, né? (ENTREVISTADO B).

No início tava muito bom. Depois foi apertando, apertando, foi ajustando, foi ajustando, ao ponto de chegar, depois de um ano e pouco, depois da segunda ou

terceira versão no Plano de Comando alguns indicadores saíram teve uma redução de indicadores e nós chegamos realmente num padrão de excelência. Assim, vamos lá: homicídio começou com 15 por 100 mil habitantes ou 20. A média Catarinense chegou a 10 ponto alguma coisa. É nível de primeiro mundo, nível de Europa. Só que no início, a gente deixou um lastro um pouco maior porque tinha uns lugares, como Camboriú, a cidade de Camboriú que ela com 30 ou 40. A gente não queria deixar o comandante numa má situação porque até aquele momento não existia aquela ferramenta então foi tomado esse cuidado fazer esse ajuste fino com o tempo para não desmotivar aqueles que estavam trabalhando, mas não estavam tendo um bom resultado (ENTREVISTADO E).

Como visto, as métricas foram estabelecidas visando focar exclusivamente o que era adequado ao contexto da PMSC, considerando suas particularidades globais e locais. E esse contexto favoreceu o acompanhamento das métricas estabelecidas, à medida que, o sistema está disponível no Estado inteiro e pôde ser utilizado, pois em todos os ambientes possuem pessoas capacitadas para operá-lo.

Favorece porque nós temos conselhos né, que se reúnem periodicamente. Então se você colocar isso como pauta em reunião e você estruturar um cronograma fica muito tranquilo. Nós temos hoje o visual bastante em todas as salas e gabinetes dos comandantes regionais que são os coronéis e a grande maioria dos comandantes de Batalhão também tem estrutura e tem uma logística pronta para isso (ENTREVISTADO E).

A existência de um banco de boas práticas possibilitou as unidades buscarem informações para desenvolver ações mais efetivas para solução dos problemas enfrentados.

O modelo da unidade lá está com desempenho ruim ele pode vim ver se outros, se alguém (...) se outros fizeram alguma coisa. É se alguém já fez alguma coisa, que já deu certo ele pode estar dando uma olhada (ENTREVISTADO A).

Além de compartilhar as boas práticas, o sistema também deixa claro as consequências dos desempenhos obtidos para a organização. Assim, para minimizar as consequências, exige-se uma ação proativa para solução dos aspectos que comprometem o desempenho.

Minha percepção é que ele não indica as ações ele mostra a consequência. As consequências estão fundamentadas nisso. Ele apoia, ele ajuda a tomar decisões, mas ele não toma decisões, mas ajuda. Estou convicto que sim. Se não o modelo não teria razão de ser (ENTREVISTADO C).

Quanto à preocupação com as pessoas da organização, foi perguntado se as métricas mensuradas contemplam os interesses dos vários grupos de *stakeholders* da organização. Foi informado que a concepção foi impulsionada pela vontade do decisor de ter uma ferramenta de gestão que pudesse ser utilizada no Estado inteiro.

Houve a vontade do decisor, que escolheu os oficiais que estavam habilitados, em razão do curso, para a gente poder construir, mas isso depois foi ao conselho estratégico. Para que fosse apresentada ao conselho estratégico. O Conselho Estratégico é a reunião dos coronéis, o topo maior da carreira. Não necessariamente em todos os locais, de maneira igual, mas principalmente na área operacional, em algumas outras áreas, sim. Principalmente o planejamento mesmo, nas operações de direcionamento de policiamento (ENTREVISTADO B).

Foi relatado que o modelo foi construído para atender as necessidades informacionais estratégicas do gestor, no caso, o Comandante Geral da PMSC. Mas que havia preocupação com a geração de informações necessárias a gestão tática e operacional também.

Lógico que foi construído para o nível lá de cima. Mas para chegar lá o Estado inteiro, todas as regiões de polícia, vieram oficiais, em alguns momentos, algumas praças que são sargentos, cabos e soldados para não só validar, mas também como também participar do processo de construção. Obviamente, você sabe muito bem, que as pessoas têm dificuldade de entender o que é isso. Você é muito mais com duas, válida e conduz. É validado quem ou então se aproveita daquilo que ele tem daqueles *input* positivo. Não dá para dizer que ele atende a todas as pessoas por quem nós temos múltiplos interesses mas ele atendia um grupo de pessoas que tinham interesses comuns naquele determinado momento. Ok? Como a instituição ela está integrada dentro de um ente político, e o comandante é o ente político, e é o Governador do Estado que seleciona e nomeia né. Então o grupo de pessoas que tem afinidade com ele esses

indicadores são extremamente (...) atendiam as necessidades. O governo é o principal cliente desse processo. O sistema foi utilizado para justificar as ações e decisões que foram tomadas na Polícia. A partir de então na organização enquanto, eu falo especificamente do período que eu estive na, certo? Enquanto o período que eu estive ele foi utilizado (ENTREVISTADO D).

Dado que a percepção de segurança é uma dimensão importante da Segurança Pública, e os veículos de comunicação privados priorizam as notícias sensacionalistas para divulgar, era preciso estabelecer alguns indicadores que permitissem monitorar e reagir ao impacto negativo dessas matérias na opinião pública. Por isso, o SubPVE 2.2.11 - COMUNICAÇÃO SOCIAL reuniu alguns indicadores de reação ao impacto negativo de notícias e ações proativas de informação ao público interno e externo à corporação. Assim, foi reorganizado o Centro de Comunicação Social, trazendo especialistas na área de jornalismo e aperfeiçoando o atendimento ao público interno e externo. Em 2012, foi criada a Rede de Comunicação Social da PMSC, uma estrutura de integração que reúne os policiais militares de todo o estado, que exercem suas funções junto à comunicação social das unidades, visando integrar e uniformizar as ações de comunicação da PMSC. Em 2012, foi criado o instrumento "FALE COM O COMANDANTE", com o objetivo de aproximar o Comando da PMSC com a sociedade, através das redes sociais. Em 2013, foi disponibilizado um link para contato direto com o Comandante Geral, no sítio da PMSC, na *internet*. Para o público interno, foram criados o "Jornal da PMSC", com edições mensais, e a "PMSC Em Revista", lançada pela primeira vez em comemoração ao aniversário de 178 anos e foi repetida nos aniversários subsequentes. Além dessas medidas, elaboradas como projetos para melhoria da performance dos indicadores do SubPVE 2.2.11, outros, como o tradicional Baile da Polícia Militar do "Band Show", a apresentação da Banda de Música e o "Recital de Natal da PMSC", buscaram integrar a Polícia Militar com a sociedade e evidenciar o objetivo de proteger o cidadão e o seu patrimônio com serviços de qualidade e socialmente aceitos (MARCINEIRO, 2017, p. 120).

Eu creio que a todos os interessados não. Vamos lá como eu te falei o pessoal que trabalha na parte de pessoal o

pessoal que trabalha no administrativo eles gostariam de tivesse o modelo se pudesse avaliar. “Qual é o policial destaque do administrativo” Daí você coloca duas categorias de policial a que trabalha na rua são importantes, os que trabalham no administrativo não? (ENTREVISTADO E).

Cabe lembrar que, o Comandante-Geral da PM, embora seja escolhido dentre os membros da corporação, é um cargo de confiança do Governador do Estado. A escolha por se tornar um sujeito político é manifestada pelo livre exercício de escolha pessoal entre uma variedade de opções (CONRAD, 2005). O Comandante-Geral continua a ser um policial militar, no entanto, foi designado para exercer uma função que lhe obriga a assumir um plano de trabalho do candidato eleito. Ademais trabalhará para se manter a frente da função delegada. Percebe-se pelos relatos que o sistema foi projetado para atender as exigências técnicas e políticas associadas ao cargo.

Embora houvesse preocupação com todos os níveis hierárquicos, pelos relatos percebe-se que algumas áreas estão subrepresentadas. Entretanto, outros afirmam que as decisões estratégicas e táticas se valiam do sistema para serem justificadas.

Permanentemente! [ênfático]. Só para você ter ideia. Uma das coisas que acontecem muito no Comando-geral é [agente] político que vai pedir transferência de policial ou alocação de policial. (...) [optei por omitir detalhes sobre esse exemplo, pois poderia expor pessoas e situações sigilosas]. Depois do sistema, o Comandante se valia do sistema. E que toda a tomada de decisão era (...) se valia do sistema (ENTREVISTADO F).

Algumas ações como a vinda para cá da Força Nacional, a aquisição de viaturas, que a gente via que não precisava ou então, isso aqui é muito ruim tem que ser essa daqui, alocação de efetivo, mudança de armamento. Foi feito um levantamento, tava tendo com armas de calibre maior. A gente sempre tomou o cuidado, no perímetro urbano, ter armas de calibre menor. No entanto, a gente não estava fazendo frente ao crescimento do que tava acontecendo. Então de porte do modelo a gente conseguiu melhorar o armamento. Então teve bastante mudanças. O nível de ingresso de nível superior que a gente fundamentou através da (...) de todo o processo de gestão que ainda era importante que nosso policial ingressasse com nível

superior. Durante um bom período no Brasil éramos nós só e alguns outros Estados (ENTREVISTADO E).

O Entrevistado A relata ter esperança que com essa utilização, em longo prazo, a ferramenta se consolide como um diferencial competitivo incorporado a cultura da organização.

Nós estamos na fase de aprendizado organizacional ainda. Mesmo os nossos coronéis que chegaram agora tem uma cultura já incorporada, carregada. Então a nossa expectativa é que as gerações que vem trabalhando em nível mais tático, não desistam até já, não no nível estratégico, que vem lidando com esse tipo de conhecimento, quando eles chegarem ao nível estratégico eles vão estar com isso mais consolidado como uma ferramenta de tomada de decisão mas mais robusta (ENTREVISTADO A).

Quanto à observação das particularidades sociais e culturais do contexto avaliado na seleção de métricas, foi relatado pelos entrevistados que foi contemplado vários aspectos relacionados à cultura da organização na forma de avaliar o desempenho. Cabe lembrar que a organização é militar, e possui uma cultura organizacional onde os valores são bastante difundidos: conservadores com as tradições, criativos com as ações, criteriosos com os recursos, focados na missão e intransigentes com a ilegalidade. Logo, relatam que não tinham como deixar essa cultura de fora do processo.

Tudo basicamente. Tudo. A nossa forma de atuar, a nossa forma de organização, a nossa forma de desdobrar a instituição. Aquela questão da permanência em 295 municípios, com gente em 295 municípios. A necessidade de controlar e isso nessa amplitude toda, do Estado inteiro, de ter que lidar com as dificuldades e diferenças culturais, e diferenças regionais, que existem e que afetam a vida das pessoas. E afetam a forma como elas agem, umas em relação às outras, e isso acaba afetando também o modelo de desempenho. Nós não devemos atuar de maneira igual no Estado inteiro (ENTREVISTADO B).

Foi mantido basicamente a estrutura que nós tínhamos organizacional foi meio que transportada para o modelo de gestão. Nós modernizamos algumas coisas, quebramos alguns paradigmas que já estavam ultrapassadas. Na verdade foi até aproveitado. Foi um momento

interessante que a gente tem que fazer algumas melhorias sim, fundamentadas pelo modelo de gestão. Outras a gente precisaria mudar algumas normas né algumas normas internas e a questão da LOB [Lei de Organização Básica], que não foi aprovada até hoje, daí ficou dependendo disso (ENTREVISTADO E).

Na verdade esse foi o grande ganho, grande diferencial. Que foi o modelo **construído por policiais militares para policiais militares**. Você não pode dizer que nós não observamos a nossa cultura. É diferente de inserir alguém que não conhece e quer trazer algo de fora nós construímos com vistas a aqui. Eles colocaram que justamente para tirar o livrinho da gaveta e vamos ver o que que nós precisamos fazer aqui. Sandra [referindo-se a entrevistadora] até esse momento era só prescritivismo [referindo-se a abordagem da avaliação de desempenho, Prescritivista] e muitas vezes era descritivismo [referindo-se a abordagem da avaliação de desempenho, Descritivista] entendeu? [risos] Chegava alguém dizia o que que era melhor para ti. Aí no máximo ele pegava uma informação para ele poder descrever e prescrever alguma coisa operacional (ENTREVISTADO D) (**ênfase adicionada**).

Pelos relatos, fica evidente que a cultura foi observada. Além da cultura organizacional, os entrevistados relatam que o modelo de avaliação de desempenho e as métricas construídas modificaram as relações sociais existentes na PMSC.

É natural que sim, mas também é natural que o próprio modelo mude estas relações sociais e crie novas relações sociais. O modelo modificou o ambiente social sim. Estas relações sociais em vários momentos tentaram travar o modelo com o passar do tempo se deram conta que isso era inevitável, de qualquer jeito, então elas se modificaram elas se ajustaram aos novos tempos (ENTREVISTADO C).

Quanto às preferências dos gestores terem influenciado nas métricas e metas estabelecidas, fica evidente pela fala dos entrevistados que a participação dos gestores foi ativa e fizeram valer suas percepções.

Na época da construção, sim. Na montagem do modelo, sim, a participação do Coronel Nazareno com a visão

dele de polícia, a visão de mundo dele, do que seria a polícia cidadã voltada para atender os interesses desses dois grandes grupos de pessoas: sociedade e os próprios policiais militares (ENTREVISTADO B).

No primeiro modelo não. No primeiro modelo pouco. Assim, era alguma coisa que tinha que sair já. No segundo modelo porque o bastante alterações em virtude de apoio de momentos em que eles tiveram situações de os seminários né e está conversando e está fazendo alterando sugerindo agregou valor ao projeto (ENTREVISTADO E).

Ele [Comandante-Geral] acompanhou esse processo de da construção do modelo e acompanhou. Ele tinha *feedback*. Ele tinha *feedback* alguns (indicadores) ele não eu sei, esse eu acho que não. Então vamos ter que cortar, vou ter que conversar de novo. Vamos ter que reconstruir, ele dizia: ‘cara’ esse aqui não. Ele era um pouco intransigente ele não aceitava, ele não aceitava e ponto, e não era mudar e tinha coisa que era “Pô legal, isso aí vai agregar valor”. Daí mudava. Mas era tudo validado com ele. Tinha dois momentos né. Muita coisa veio de cima para baixo. Mas mesmo vindo de cima para baixo, **a gente tomava um cuidado de criar uma sensação de participação de todos**. Então embora a gente sabia que aqui eu não tinha bem o que, como mudar, a gente abriu o canal de comunicação para mostrar, para pedir opinião, para questionar e vender o peixe ao mesmo tempo. Às vezes, vem alguma coisa interessante a gente achava que ia ter por parte do decisor alguma rejeição. A gente tinha todo o cuidado de trabalhar e ‘dosar aquela pílula’ para poder apresentar de uma forma com que ela entrasse. E quem fez parte do processo? Então tinha ali uma equipe no meio que fazia isso, esse meio de campo, de forma muito tranquila. Ao mesmo tempo que o coronel Nazareno tinha ideias muito boas, ele era muito fechado, no sentido de fazer uma gestão meio que, “eu tenho uma equipe de apoio mas é meio de apoio mesmo, equipe de apoio que vai me dar suporte” (ENTREVISTADO E, **ênfase adicionada**).

Eu sentia, a extensão de mim, era eu ali até porque foi construído a duras penas, a cada instante não foi um consultor que foi fazer, somos nós que fizemos. Neste caso não nós refletimos o modelo, o nosso conhecimento,

foi sentido amplamente com aquele grupo. Muito discutido daí o comandante “não talvez fosse melhor por aqui” Mas porque eu sempre fui muito chato em querer saber o por quê, quando resultou o modelo eu lembrava do indicador, eu lembrava da discussão, eu lembrava dos sonhos que tinha durante toda a minha existência dentro da corporação, e o como estava andando aquilo (...) aquele sonho. Então era eu ali (ENTREVISTADO F).

Pelos relatos, o Comandante-Geral à época participava ativamente da seleção das métricas que foram colocadas no Plano de Comando. Mas em alguns momentos a forma de transmitir aos demais membros da corporação era amenizado, para que não parecesse uma ordem. No entanto, também foi apontado que em alguns momentos havia participação ativa dos colaboradores da organização, como por exemplo na identificação de ações para alcançar as metas e na revisão do sistema.

A gente estabelece o objetivo, estabelece a meta. E as ações para poder alcançar a meta são estabelecidas no nível local (ENTREVISTADO A).

É muito específico, na verdade, é mais no indicador, tu pega o Coronel Hemm, por exemplo, o indicador dele esse indicador da ROCAM, por exemplo, essa nova modalidade de policiamento. Isso era dele. Isso a linha dele ali é dele. Mas os outros, lógico que a gente conversa com as pessoas e são indicadores que de uma forma global são meio que consenso. Acho que uma das coisas que interessantes do planejamento é que, apesar dele ter um decisor, ter uma pessoa que no final ‘bateu o martelo’ o decisor teve a capacidade de incorporar seus objetivos que de uma forma geral, a organização entende como importante era consciente e para o próprio cidadão (ENTREVISTADO A).

De novo o que que acontece (...) assim a sequência foi nós tivemos depois do coronel Nazareno, dois coronéis. Que foi o Coronel Cabral e ele entrou com o compromisso de não mexer no que tinha. E foi como nesse momento agora. Depois entrou o Coronel Hemm, o coronel que tinha uma postura bem diferente do coronel Nazareno, ele voltou muito mais para o lado operacional. E o planejamento dele ficou com o Giovani, ficou com Tasca assim manteve a estrutura. A atual conjuntura. O atual Comandante é um cara extremamente capaz, de uma

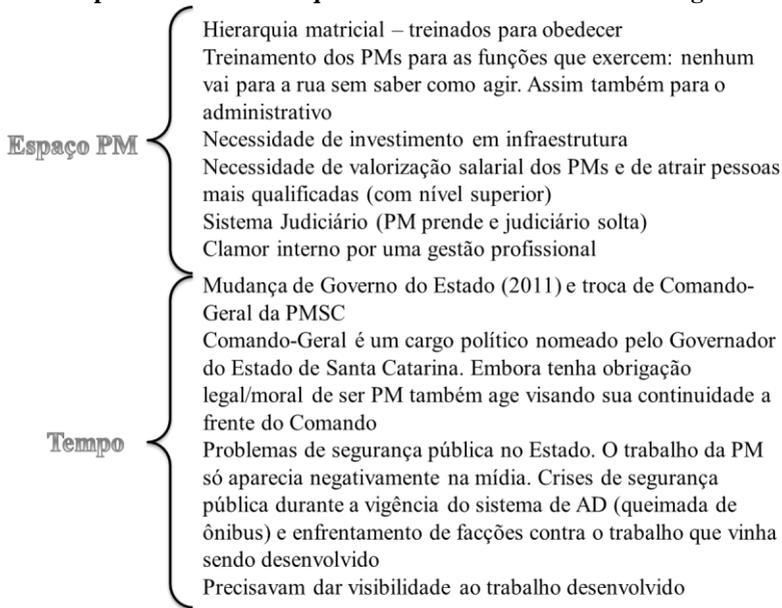
capacidade, de uma inteligência acima da média, e ele possui as suas verdades, seus valores. Então (...) e acaba acontecendo mesmo que ele busque novas unidades, novas soluções, aquela estrutura ali simplesmente vai ser valorada de forma diferente. Mas ela foi assim. Mas ela continua baseando as decisões que ele vai tomar né. Porque nós tivemos e (...) Momentos que nós estávamos como é que você vai querer comparar Balneário Camboriú com Xanxerê? Ok. Essas preferências essas dúvidas fizeram e nós tivéssemos uma capacidade muito grande de repensar os indicadores e o impacto de cada um dele, sim (ENTREVISTADO D).

Agora o Coronel Araújo ele utiliza em partes por quê ele agregou o *Compustat* que é uma outra ferramenta de gestão de segurança para poder trabalhar a com a metodologia. Eu acredito que agora com o Coronel Araújo a gente vai ter (...) vai ter novo gás nessa parte de gestão. O cara é sensacional tem umas ideias muito boas. Então acho que agora o Tasca vai conseguir trabalhar. O pessoal que tem formação vai poder trabalhar mais. Mas no comando do Coronel Cabral, no do Coronel Hemm, eles colocaram outros objetivos que eram mais policiamento na rua, “o policial na rua vai gerar resultados”. Acho que atendeu a demanda naquele momento, mas tem que voltar novamente para essa parte de você planejar, estruturar (ENTREVISTADO E).

Relatam que embora tenha havido alterações no Comando-Geral desde a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, algumas métricas foram se adequando para atender as preferências dos gestores. Contudo, algumas representam aspectos que atendem exigências de segurança pública por órgãos externos e tem um direcionamento padrão mundial.

A Figura 43 apresenta algumas características institucionais e situações de mudanças (espaciais) vivenciadas, pela PMSC que direcionaram a conduta estratégica dos gestores, aqui analisada em relação à seleção de métricas que compuseram o Sistema de Avaliação de Desempenho, denominado de Plano de Comando e Plano Estratégico da PMSC.

Figura 43 - Características institucionais e alterações/mudanças temporais e espaciais vivenciadas que direcionaram a conduta estratégica



Fonte: Elaborado pela autora.

Como relatam os participantes, e é perceptível na Figura 43, a PMSC possui algumas características institucionais muito marcantes, como a hierarquia e o treinamento ofertado para desempenho das funções. Como relatado, algumas mudanças temporais ocorridas, como a eleição de novo Governador e a troca de Comando, impulsionaram a iniciativa de promover mudanças na forma de gestão. Essa nova forma de gestão, clamada internamente, passou pela conduta estratégica de construir um sistema, com base em métricas (indicadores) para avaliar o desempenho.

Com informações retiradas do sistema de gestão, fragilidades e necessidades foram identificadas. A partir dessa identificação, novas frentes de trabalho passaram a ser estabelecidas, como o pleiteamento de recursos financeiros adicionais, junto ao Governo do Estado, para compra de novas viaturas, reforma de estruturas físicas existentes, a justificação de necessidade e busca por apoio legislativo para proporcionar melhores salários aos policiais militares, e realizar concursos para contratar pessoas que já possuíam nível superior completo.

Além de ações em prol da estrutura física e de pessoal da PMSC, foram realizados trabalhos para melhoria dos serviços prestados e para reduzir as inserções negativas da PMSC na mídia.

4.2.5 Aprendizagem na Seleção / Alteração das Métricas

Nesta subseção são apresentadas as evidências observadas nas entrevistas vinculadas ao desenvolvimento da aprendizagem na seleção de métricas para avaliação de desempenho, informadas pelas subcategorias, definição operacional, e forma identificada para observar sua ocorrência, conforme apresentado no Quadro 17.

Percebe-se que, a organização está sempre tentando aperfeiçoar procedimentos. Relatam que após o esforço em prol do desenvolvimento da avaliação de desempenho, algumas situações foram sendo resolvidas, outras identificadas como problemáticas e passaram a concentrar esforços para superá-las. Como relatado sobre a gestão de processos.

A gente acabou de fazer um trabalho agora de (...) de construção da cadeia de valor da Polícia Militar de Santa Catarina. Em termos de Gestão de Processos. E a gente está com esforço grande agora. E essa revisão do plano estratégico vai trabalhar nisso que é alinhar o plano estratégico, com os processos que a corporação executa e com o orçamento (ENTREVISTADO A).

Antes de iniciarem a quarta revisão do plano, identificou-se que havia necessidade de mapear os processos desenvolvidos e alinhar esses processos, que a organização executava, com a destinação de recursos orçamentários que ela possuía.

Como relatado pelos participantes, houveram modificações periódicas das métricas. Quanto à periodicidade de alteração das métricas, foi relatado que havia uma negociação para rever o plano de comando quando sentisse necessidade. Ao longo do tempo passou a ser revisto a cada dois anos.

Nós estabelecemos como padrão o seguinte: o nosso primeiro grande ciclo, um ciclo de 12 meses. E aí num determinado momento após 12 meses, nós falamos: “vamos rever o que nós temos”. Aí nós nos debruçamos sobre os indicadores, um conjunto dele se manteve, outra nós percebemos que nós não conseguimos se quer sair do chão e outra nós percebemos que não havia como (...). Então dos 109 indicadores veio para 106 ou para 103. Mas isso foi feito por um aspecto, uma vontade própria

do grupo que estava fazendo a gestão. Para ter certeza que estávamos caminhando da forma correta. Até porque nós não tínhamos referência com outro tipo de trabalho desse. E a periodicidade de alteração foi de 12 meses o primeiro, foram de 12 meses. Eu escutei esses dias atrás que eles estão pensando em rever novamente (ENTREVISTADO D).

Tinha um cronograma de evolução daquele processo. Nós tínhamos cronograma de reuniões para abordar o Plano de Comando, para abordar esse problema de gestão, do modelo de gestão. Se era para mudança ou era para mexer na métrica isso que era meio que impulsionado pela demanda que vinha de baixo, que vinha do operacional, né? (ENTREVISTADO E).

A gente tem trabalhado com a lógica de planos com duração de 2 anos e a gente fechou o primeiro plano estratégico. Daí, com dois anos foi feita uma revisão do plano. Mas a gente prorrogou a vigência dele para o ano de 2017. Estendemos um pouco mais, porque o Governo do Estado, neste ano, agora está desenvolvendo o Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina para 2030. E a gente entendeu que, não seria oportuno rever o plano sem estabelecer um plano estratégico para a Corporação que não estivesse alinhado com plano de desenvolvimento do Estado (ENTREVISTADO A).

Relatam ainda que o sistema é alimentado permanentemente, e alertas são gerados quando o desempenho fica muito tempo no nível de desempenho considerado comprometedor, descontando as sazonalidades.

O sistema é permanente, né? A cada dia está mudando indicador, de mês em mês, se não me engano, com acumulado nos últimos 12 meses. Para a gente não ter sazonalidade. Quando chega o verão, por exemplo, Balneário Camboriú, tá lá em cima. Quando chega junho, tá lá embaixo. Então a gente é obrigado a fazer 12 meses, para manter a comparação mais justa. Então o sistema automaticamente lá vai seguindo as ocorrências e vai-se alterando vai se realimentando. O que talvez a gente pudesse ter aprimorado um pouco mais, na época, era questão de ter mantido aqui no plano de ação, no caso, estivesse com os três negativos, três meses (desempenho) comprometedores, mas isso, tava gerando muito mais

burocracia e pouco resultado prático. E o que nós estamos implementando agora? Nós criamos vinculado ao sistema de suporte de emergência. Quanto a periodicidade alterar aqueles indicadores que estão lá é de dois em dois anos (ENTREVISTADO B).

Eu não sei se era uma programação do *Click view*. Eu não sei qual era a programação, mas o próprio sistema que foi criado ele gerava alertas. Então começou em alguns indicadores eles eram realmente acompanhados, meio que diariamente, outros como não eram não oscilavam de forma dinâmica era um pouquinho mais dilatado o prazo. Eu só sei que alguns indicadores foram elencados para serem monitorados de forma com que alertas fossem gerados para os gestores. E daí de acordo com esses alertas aconteciam (...) a reunião era automática. Não tinha prazo. Olha semana passada reduziu esse indicador ele reduziu de novo, duas reduções eram limite para poder fazer uma reunião para melhoria. Fez a reunião, inseriu o projeto, implantou o projeto, dependendo do indicador, uma semana ou um mês, não houve melhoria ou somente estabilizou já era feita outra reunião para que voltasse ao *status quo* anterior (ENTREVISTADO E).

Esses alertas sinalizavam a equipe de gestão que determinadas unidades estavam com problemas para atender as metas estabelecidas. Isso impulsionava a observação da meta, para ver se estava adequada, ou havia sido estabelecida com muito rigor. Ou havia indícios que a unidade estava com problemas estruturais para desenvolver suas atividades, carecendo de reforço para normalizar a situação encontrada, que poderia comprometer o alcance da meta global da corporação.

Quanto às alterações realizadas no planejamento estratégico e sistema avaliativo ao longo do tempo. Um participante relata que não participou das revisões, mas acompanhou as reuniões onde foram apresentadas as alterações identificadas como necessárias.

Eu não acompanhei as revisões. Eu acompanhava a apresentação dos resultados então era feito o processo. Daqui a pouco eles diziam vou passar para o Coronel Nazareno como é que ficou. Ficou assim. Vamos melhorar aqui, mudar ali. Volta se reúne de novo. Então mais reuniões. O que era debatido não acompanhei, mas eu participava das apresentações (ENTREVISTADO E).

Nessas revisões periódicas foram analisadas as métricas individualmente e verificado a pertinência das mesmas quanto ao alcance do objetivo estabelecido. A primeira revisão geral foi realizada ao final do segundo ano de implantação do sistema.

Na administração estratégica nós abrimos este espaço para fazer essa avaliação do que já tinha sido concluído, do que tinha perdido a razão de ser, do que já não era mais objetivo ou qual outro objetivo poderia incorporar incluir, mas os objetivos ‘veio’ [vieram] do anseio da corporação. Foi no final do segundo ano. No final do segundo ano. A gente já tinha no plano que a gente ia fazer uma (...) um estudo ali dos indicadores do modelo, mas quando nós fizemos realmente estava precisando. Impulsionado por mudanças no cenário, atingimento de metas, de frustração de metas. Se bem que a frustração pode se enquadrar aí nas mudanças de cenário, né? Mas o atingimento de metas foi decorrente do trabalho realizado (ENTREVISTADO F).

No início ele surgiu com 109 indicadores depois que foi tomar um cuidado e alguns indicadores que não faziam sentido para ninguém, eles foram retirados, mas foi respeitado né. É por isso que vieram algumas versões, mas não deu de fazer algo assim que realmente fosse que atendesse a realidade de todo mundo porque é difícil né? (ENTREVISTADO E).

As alterações ocorridas no sistema foram impulsionadas pelo ambiente interno, quando sentiram que os objetivos já não refletiam mais a realidade da organização. Contudo, o consultor da metodologia observa que o sistema carece de uma revisão alicerçada em *feedback* externo.

E este processo de retroalimentação é o que eu digo que se chama *feedback*. Esse *feedback* é indispensável para o processo de evolução mas tem que ser um *feedback* com conhecimento alicerçado em o que se eu pudesse eu comentar alguma coisa o que eu recomendaria é que esse *feedback* fosse feito em forma utilizando a técnica Delphi Isso é uma pessoa mas por um grupo de pessoas que são experts variação e posto em discussão colocar em discussão e a partir dessa discussão uma boa liderança fazer que este grupo convergir em termos de próximas etapas de evolução do modelo (ENTREVISTADO C).

Quando perguntados sobre a existência de mudanças no ambiente, no contexto interno ou externo, que forçaram alterações na avaliação de desempenho, os participantes relatam a mudança no Comando-Geral da PMSC ocorrida no período. A expectativa era que a iniciativa de avaliar o desempenho fosse cerceada, o que não ocorreu.

Ter mudado o comando da Corporação, que em um órgão público o risco é muito grande de você ter toda uma ruptura acerca do que vinha sendo feito por se atrelar a pessoa do gestor anterior, né? E nós tivemos a felicidade de mudar o comando e manter a lógica do planejamento. Que a lógica do planejamento continuou a mesma, tanto que a gente fez a segunda revisão já no âmbito de um outro comando. Nós tivemos duas trocas de comando após o Plano de Comando de 2011. E mantendo a mesma lógica de planejamento do primeiro para o segundo plano. Com a saída do coronel Nazareno a gente optou por mudar o nome do plano: de Plano de Comando para Plano Estratégico. Para tentar tirar um pouco a percepção de que o plano se referia a um Plano de Comando específico e dar uma conotação um pouco mais abrangente (ENTREVISTADO A).

A PM não é uma instituição que tem como característica você mudar cenário de forma fácil. Mas ela está em processo de aprendizado interno em que você começa empoderar o teu público interno (ENTREVISTADO D).

Os entrevistados relatam que a PMSC é altamente impactada por alterações no contexto externo, especificamente na forma de legislação e com alterações na sociedade atendida por ela.

Para pensar: basta você, se você olhar hoje o cenário do Brasil e você pensar no policiamento, no Policial Militar no Estado do Rio de Janeiro e do teu próprio Estado [O Paraná]. Talvez você tenha medo de encontrá-lo à noite. E você olhar para Santa Catarina hoje e olhar o perfil do soldado que tá nos seus 10 primeiros anos de vida [de carreira] é um ‘menino’ totalmente diferente. É um indivíduo que tem o perfil do terceiro grau completo, que tem uma família bem estruturada, e tem uma boa posição de vida, que anda bem fardado, que tem equipamento (ENTREVISTADO D).

Pode ter mudança Legislativa, que faz com que determinado indicador seja acrescido ou retirado. Pode

ter alguma mudança social que surgiu alguma coisa que tem (...) é muito impactante e que a gente precisa e colocar como um indicador novo. E que pode acontecer ao contrário alguma coisa que sempre acontecia e por algum motivo, uma coisa que era crime resolveram mudar a lei e não é mais crime. Ficar medindo indicador de coisa que não é crime? Então isso a gente tira fora. Pode acontecer. Uma mudança de Governo e que vem algum outro, ou outra questão que o Governador: diz “olha eu gostaria que a Polícia Militar perseguisse isso, aqui de maneira mais permanente”. Determinados tipos de fenômeno social que nos levam a adotar novas estratégias como aquelas três ali, por exemplo, [mostrou três quadros na parede, que apresentavam três programas da PM para situações específicas: a Rede Catarina de Proteção à Mulher; a Rede de Vizinhos; e a Rede escolar]. Não é externo e interno, só que como a gente aumentou (...) a criminalidade, por exemplo, relacionada à agressão a mulher cresceu muito em Santa Catarina. Aí, eu não sei se cresceu por que não existia e cresceu, ou se as mulheres começaram a ter mais segurança para denunciar. Pode ter sido isso, as duas coisas, né? Então desta visão, a gente criou a ‘Rede Catarina de Proteção à Mulher’. Nós temos, em algumas cidades, guarnições formadas por (...) sempre por uma policial feminina e masculina ou duas femininas que recebem direto do Juiz, as medidas protetivas, que as mulheres solicitam. E daí, fica na rua tal, tem uma mulher que tá com medida protetiva contra Fulano. Fulano de tal, o caso dele é esse, esse, esse, esse, esse, e o que ela faz? Ela passa lá quando em ronda, vai passar lá. Tudo bom? Como é que você tá? Tá tranquilo? O Fulano de tal tem aparecido por aqui? Tá cumprindo, a medida protetiva direitinho? Não, ontem ele tava aqui perto de casa. Ah tá. E vai dando para a mulher segurança. Ela se sente acolhida e protegida. Isso surgiu por uma necessidade da sociedade. Não necessariamente uma imposição externa de alguém. Surge do fenômeno social (ENTREVISTADO B).

Tem características muito locais o que provoca determinado problema de criminalidade ou determinado resultado. O indicador de letalidade é muito diferente em Florianópolis do que em Blumenau, tá? do que em Chapecó (ENTREVISTADO A).

Percebeu-se que quando a iniciativa da avaliação de desempenho foi divulgada externamente, e apresentados resultados obtidos com essa iniciativa, houve uma onda de reconhecimento e valorização do trabalho desenvolvido pela PMSC. Ou pelo menos a superação de preconceitos que a sociedade tinha quanto ao trabalho da PM.

Na sociedade o que a gente percebeu foi o reconhecimento em cima de um preconceito que se tinha. Tinha-se um preconceito de que dentro da Polícia Militar, a hierarquia, tinha disciplina, mas de forma muito empírica né. Então a gente trouxe a academia para dentro da Polícia Militar e quando isso transpassava os muros do quartel virava um certo susto assim: “oh vocês pensam também? Que legal que vocês pensam também” (ENTREVISTADO E).

Gestores, Secretário de Segurança, o Governador, fazer algumas reuniões em períodos de crise dentro do gabinete de Comando da Polícia Militar. Porque a gente estava monitorando tudo todas as ferramentas estavam lá era basicamente um gabinete de crise 24 horas. Gerou essa mudança também dentro da instituição. A mudança que gerou foi mais uma mudança na questão do comando mesmo. Os comandos eles começaram a ver ações que eles achavam importantes que não se tornavam mais importantes. “Vão fechar a ponte e fazer uma *blitz*”. Tá mas é importante para que? Quando? que horas? Então algumas ações que eram rotina você começou a ver que era desperdício de recurso. Era desperdício de recurso financeiro e humano, mas assim alguma coisa. Além disso, para a sociedade o reconhecimento e dentro da instituição (ENTREVISTADO E).

Além da valorização passou a ser desenvolvido um trabalho mais focado para o alcance das metas estabelecidas. Assim, as ações só eram desenvolvidas quando impulsionavam o atendimento das métricas estabelecidas, concentrando esforços para obtenção de desempenho em nível de excelência.

Hoje tem uma crise naturalmente você vai primeiro fazer o que eu te falei: fazer aquela digressão: Qual é o meu problema? Meu problema é esse onde é que ele está localizado? Ele é temporário? Então você pega o teu problema, você trabalha ele: “Pessoal e como é que a gente faz? pode reagir a isso?” E daí eles montam um projeto e eles escrevem isso. Eles não tinham a cultura de

escrever. Então agora é isso que eles têm a cultura de colocar no papel, porque se essa for a solução para o meu problema, daqui a pouco alguém pode ter um problema semelhante e já serve como um pontapé inicial. Acho que nesse componente a grande mudança na Instituição foi essa daí. Poder de tu parar, analisar o problema, ver qual é o teu problema realmente e traçar uma estratégia. E isso tudo botando no papel deixando rastreabilidade e daí é diferente porque tu vai rastrear como é que foi a solução (ENTREVISTADO E).

Um aspecto relatado que causa preocupação quanto a continuidade da lógica do planejamento e do desenvolvimento do Plano Estratégico é a mudança prevista para 2019 se houver alteração no grupo que comanda o Governo do Estado de Santa Catarina.

Até agora o que eu entendo é que até agora desde que eles desenvolveram o modelo, não houve uma mudança drástica no cenário externo. Agora, imagina que entre um governador que seja totalmente contrário ao atual e que mude toda a cúpula. Eu não sei se o modelo teria e robustez suficiente para subsistir. Crises são oportunidades de reflexão e justificam o surgimento de novos conhecimentos principalmente para eles de novos e mais recursos. “Crises são benéficas para eles”. O verdadeiro teste será quando trocar a Cúpula do governo. E, se, mudar a Cúpula da PM. Isso é uma coisa que eu não tenho daí (...) eu não sei. Eu não sei até que ponto a atual liderança conseguiu disseminar na organização a importância da contribuição do instrumento de gestão, deste modelo. As eleições serão o ano que vem. O modelo foi construído sob o mandato do Colombo [Referindo-se ao Governador de Santa Catarina, João Raimundo Colombo, eleito em 2010]. E desde que começou tudo isso, se manteve sempre o mesmo grupo do governo. E o governo, ele foi muito feliz, em manter durante todo seu mandato, nos últimos 7 ou 8 anos (...) 7 anos, uma mesma diretriz. Veja que o secretário de segurança não mudou (ENTREVISTADO C).

Como evidenciado na preocupação do Entrevistado C esta tem razão de ser. Assim, evidencia-se que em havendo alteração, descontinuidade na forma que a segurança pública vem sendo tratada, impulsionará mudanças no sistema de avaliação de desempenho.

Quando perguntados sobre a percepção de que as métricas selecionadas favoreciam o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição, os participantes não tiveram dúvidas em confirmar.

Um dos grandes ganhos foi direcionar a visão e o esforço da Corporação para os objetivos comum que antes não ocorria (ENTREVISTADO F).

Reconheço que é um descritor adaptado a circunstâncias, e a cultura deles. Portanto, funciona (ENTREVISTADO C).

Realmente o aprendizado existe. Você percebe indicadores, que num primeiro momento faziam sentido, mas que depois, na hora da aplicação prática, em termos de alcance do objetivo foi legal. As metas muitas vezes foram estabelecidas (...) quando você tem uma informação ou coleta dado para estabelecer a referência ou referencial de desempenho depois quando você começa a usar e coletar o dado de forma mais precisa você identifica muitas vezes que existem divergências os níveis de referência estabelecidos nas metas de desempenho (ENTREVISTADO A).

Alguns entrevistados reconhecem que o sistema está desatualizado, haja vista os esforços para revisão do mesmo que está prevista para ser divulgada em 2019. Mas que continua sendo um referencial importante para gestão da organização.

Elas estão desatualizadas. Mas o Comandante-Geral que pegar aquilo ali ‘embaixo do braço’ der uma lida boa, fazer a leitura do Estado inteiro. Que tem informação ali [referindo-se a quantidade] e ele vir atrás de melhorias daqueles indicadores ele vai fazer uma boa gestão (ENTREVISTADO E).

Muito provavelmente na revisão do plano terá que contemplar essa questão da Rede Catarina de Proteção à Mulher, da Rede de Vizinhos e da Rede de Segurança Escolar, vai ser colocado como indicador, a ser perseguido. Quanto mais cidades tiverem, quanto mais ruas tiverem, quanto mais escolas tiverem, mais a gente vai gostar disso. Os objetivos que estão previstos nas diretrizes com certeza favorecem (ENTREVISTADO B).

Lembra um participante ainda que, o modelo partiu de uma reflexão interna sobre o que se esperava do trabalho da PMSC para a sociedade. Ahrens e Chapman (2002) também apontam que avaliar o desempenho é um processo contínuo de interpretação e reinterpretação de significados e isso implica diretamente na forma de mensuração da estratégia da organização. Desta forma, era esperado que os participantes relatassem que o modelo construído favorecesse o alcance dos objetivos estratégicos. Além do que ele foi construído com a participação dos gestores e subordinados, assim entendem como uma representação adequada do desempenho.

Na realidade assim ó o modelo foi construído por especialistas, que reconheciam a subjetividade de um decisor, sim. Quando mudou o decisor, tecnicamente se manteve os mesmos indicadores. Apenas foi necessário fazê-los se aproximar dos objetivos do decisor. Ali naquele ambiente, vai ter que ter referência para conduzir os trabalhos e das quatro instituições [das Polícias] a única que tem de forma estruturada uma referência clara é a PM. Não que as outras não tenham, ao contrário elas têm as suas formas de pensar e planejar. Mas a nossa está explícita. A da Polícia Militar está explícita. E de novo né, a história mostra que inicia um processo extremamente acelerado, motivado, vou perdendo, perdendo, perdendo e na hora que eu percebo assim agora eu preciso me reinventar. Bom, o reinventar é só olhar para trás olhar para o modelo que está ali e você tentar descobrir novas formas (ENTREVISTADO D).

Pelos relatos é possível inferir que o Sistema de Avaliação de Desempenho é um diferencial competitivo para aferir o alcance dos objetivos estratégicos da organização. À medida que esse sistema é reconhecido como um norteador para a gestão, ele se perpetua internamente e possibilita a institucionalização das métricas e metas estabelecidas.

A gente acredita que tenha incorporado na rotina. Apesar de ser um processo longo você arrancar de uma organização grande como a nossa onde você não tem a cultura da avaliação de desempenho por mais que é que havia cobrança de resultados. Mas era feito de uma forma empírica. Mas a gente acredita aqui que foi um negócio que entrou na cultura, na rotina. Apesar das facilidades da ferramenta, acho que ainda, não está incorporado na cultura (ENTREVISTADO A).

Quanto à permanência das métricas e metas estabelecidas, os entrevistados foram perguntados sobre a existência e ao que atribuíam a permanência (não alteração) das métricas utilizadas.

As mudanças que foram feitas têm muito mais relação com o que é capacidade de operacionalizar os objetivos, pegar o plano. O primeiro plano estratégico tinha 109 indicadores, o segundo veio para 107. E a gente percebeu que era muito muita coisa para acompanhar e muita coisa para perto daquela perspectiva de plano estratégico trabalha com prioridade, né? Tanto que a gente veio para 48 [métricas] na terceira revisão. Não teve alteração: letalidade foi um deles e é a mesma coisa desde o começo. Acho que foi o único tá. Permanecer aqui na verdade é assim ó a meta era (...) a meta é exequível e foi estabelecida e nós não conseguimos alcançar lá nesse período. A gente chegou perto dela chegou ir pro 'amarelinho' [referindo-se ao nível neutro da meta] mas voltou e nas revisões que a gente fez, a gente percebeu que não tinha razão de mudar meta. E o objetivo letalidade não foi cogitado tirar. É objetivo estratégico e não tem, não cortaram (ENTREVISTADO A).

Bom, basicamente de dois em dois anos a revisão, alguns antigos são mantidos. E então desde o início, sim alguns desses indicadores foram [alterados] uns, ficaram medindo quase a mesma coisa, foram um pouco alterados. A gente media homicídio, passamos a medir criminalidade violenta, letalidade violenta, na verdade. Então a gente foi até quando e até respondendo à sua pergunta anterior a de quando há uma mudança de nomenclatura de que a própria SENASP, Ministério da Justiça e a ONU faz, seria bom mudar o indicador, e sim a forma de chamar. Tenho alguns que duraram o ano, porque foram cumpridos. Teve outros que a gente viu que eram inútuos [que não produz o efeito pretendido], então a gente tem procurado fazer a readequação do próprio modelo, para que ele esteja mais atual possível. Atribuo a permanência de (...) ao longo tempo a adequação ao objetivo, a manutenção mesmo da própria equipe que está gerenciando esse processo. Também foi muito interessante que houve troca no comando, troca equipe. Então as pessoas que não participaram do processo acabam perdendo a noção de como é que aquilo foi construído. Porque que as coisas estão do jeito que estão?

Por que que tem que ser do jeito que são? Então são as duas coisas: manutenção da equipe e ao fato de eles estarem atingindo o objetivo (ENTREVISTADO B).

Quando você começa a identificar, por exemplo, que a tua ‘mão tá muito pesada’ [meta inalcançável] para determinar no indicador você começa ter essa consciência olhando para os seus resultados. Então você pode dizer eu não tenho recurso, mas estou melhorando demais. Ou eu tenho muito recurso e tou valorando de menos, ou isso daqui eu consigo encaminhar e isso aqui eu não consigo encaminhar (ENTREVISTADO D).

Impulsionado por mudanças no cenário, atingimento de metas, de frustração de metas. Se bem que a frustração pode se enquadrar aí nas mudanças de cenário, né? Mas o atingimento de metas foi decorrente do trabalho realizado. O que teve de ganho na cultura da organização foi do (...) eu acredito foi a incorporação do conhecimento como ferramenta de trabalho. Eu acho que esse plano é fácil de sentir no modelo. E tava na parede lá. Isso corre subliminarmente. Então aquele conjunto de indicadores que nós montamos, nós centramos na capacitação e na valorização do ser humano. Porque direcionava para isso o modelo, né? Por que? Porque era uma das condições que a gente tinha era de que se os homens que compõe a Polícia Militar, as mulheres que compõem a Polícia Militar, forem bons e competentes o desempenho será otimizado, será melhorado. E aqui mesmo no Centro de Ensino [referindo-se ao local da entrevista] passamos de um órgão interno para uma instituição de ensino superior. O curso em decorrência deste modelo que foi oficializado o Curso de Ciência Policial, o Curso de Tecnólogo em Segurança Pública. Aquele prédio foi construído com foco nisso [mostrando a construção lá fora]. Então, tem uma série de coisas que estão aí que, depois lá na frente as pessoas vão dizer: “Estamos bem nisso porque será?” Por que? “Ah porque foi uma sorte”. Não! Foi planejado no modelo, foi introduzido na cultura da corporação porque era um indicador a ser perseguido e o modelo gerou (ENTREVISTADO F).

Os descritores por ter sido, digamos assim, simplificados curto-circuitados para gerar mais rapidamente o modelo, os indicadores não foram os que poderiam, mas

contribuíram para esclarecer a conexão daquela preocupação com o objetivo estratégico. Deve ser sempre colocado como um ato de louvor a competência, a dedicação e a abnegação deste pequeno grupo, que são 5 ou 6, que idealizaram (...) Se bem que, a ideia sempre foi do Nazareno. O Nazareno foi o grande idealizador. Eu sinto isso, mas se ele não tivesse essa equipe de 5 ou 6 para operacionalizar nada teria sido feito. O Nazareno não era operacionalizador. Ele era um líder estratégico. Então a consorciação das aptidões (...) das competências, aptidões e atitudes do Nazareno, no que se refere a sua visão estratégica, associada às competências técnicas e subordinação, deste pequeno grupo foi um dos fatores que, na minha percepção (opinião) asseguraram que o modelo de tão grande e ampla repercussão subsista. E por tanto tempo (ENTREVISTADO C).

O julgamento quanto à adequacidade da métrica e da pertinência de alteração foi relatado que houve reuniões com este propósito, quando das revisões do sistema.

As discussões para avaliar um conjunto de métricas foram sendo feitas nessas revisões do planejamento e com *feedback* que a gente foi recebendo das unidades né. A gente tá carente disso que estratégias utilizar para que isso seja incorporado e pelas demais pessoas da Corporação né. Acho que essa é uma reflexão que a gente tem que ter. A gente não (...) como eu falei com os aspectos que a gente não ‘achou a mão’ ainda como fazer. As pessoas conhecerem esse planejamento, entenderem esse planejamento e usarem [as informações] desse planejamento para o processo decisório no dia a dia (ENTREVISTADO A).

Que houveram essas incorporações sim, mas eles são feitos através de uma sensibilidade, de um *feeling* com quem você fazendo e houve muitos indicadores que você foram tirados porque não atendiam mais, o que aquilo já tinha sido superado e não tinha mais sentido continuar medindo, e continuava que eu não tinha mais nível de excelência. Da revisão que efetivamente e eu participei foi aquela que saiu de 109 veio para 106 (...) ou eram 111 [métricas]. Eu não tenho bem de cabeça agora, mas aquele sim. Mas do restante eu não posso (...) Mesmo tendo alterado, tem mais coisa que continuaram, mas teve outros que saíram, que se incorporou as unidades de

apoio e as unidades de especializadas que não tinham sido contempladas no primeiro momento (ENTREVISTADO D).

Em 2011, 12, 13, 2014 eu sei que houveram e era periódico assim tinha uma preocupação muito grande e fazer com que elas estivessem sempre atualizado a realidade atual. Teve métricas que foram alteradas teve inclusive mudança do ‘neutro’. Mudança de uma série de fatores ali as metas teve avaliação que a gente viu que tava muito rigorosa fazendo uma comparação com o Brasil inteiro a gente viu que o que nós estávamos cobrando nem no Brasil tinha. A gente então flexibilizou. Outras a gente percebeu que tava muito frouxa comparando dava de dar uma apertadinha. Por que como a gente estava homicídio o nosso era mais baixo do Brasil disparado. A gente tava botando o melhor. Acho que pegou o melhor indicador do Brasil, que não era o nosso, o nosso era o melhor. Então nós pegamos o nosso e pegamos o dele, se nós estávamos de excelência lá em cima, daí o cara tava legal. Então o nosso melhor período total. Muitas vezes o nosso maior concorrente somos nós. Então nós pegamos o nosso melhor desempenho e qual era o melhor indicador dos últimos 10 anos, ‘botamos’ [estabelecemos] ali como meta e corremos atrás. Então foram feitos alguns ajustes. Até 2014 era com frequência, até porque o coronel Nazareno, todo esse processo de gestão ele basicamente fundamentou em cima da tese dele de doutorado dele então ele precisava também desse *feedback* para continuar (ENTREVISTADO E).

Essa era uma preocupação constante do Estado-maior. Aí nesse momento eu como é que eu já entrar eu entrava de fato como decisor só nessa parte de avaliação eu entrava como decisor só. Eu entrava dizendo: “esse continua ainda, esse está tudo bem foi alcançado, pode tirar”. Ele [referindo-se ao Chefe do Estado-Maior] conhecia um pouquinho desse histórico dos indicadores que eu já tinha mostrado para ele lá, ele tinha me ajudado lá em Criciúma. Então eu sabia que ele era leal, mesmo que não conhecesse ele seria leal. Então na revisão por mais que a gente tivesse ele sabia dizer o indicador que não pode ser abandonado. “Esse é um indicador que nós já atingimos o objetivo pretendido por ele” e isso ele conduzia bem o processo tudo lá e depois na tomada de decisão é que eu entrava (ENTREVISTADO F).

Perguntados sobre o aprendizado obtido nesse período, e sobre como ele foi incorporado ao Sistema de Avaliação de Desempenho, os participantes relatam que o momento das revisões do sistema evidenciou o aprendizado ocorrido que o mesmo deu base para o julgamento sobre a adequação e continuidade e sobre a necessidade de exclusão e de novas inclusões ao modelo.

Esse tempo curto de 2 anos é um tempo bom pra gente estar reavaliando o plano. Daí 11 e 12, pra 2013 e 2014 nós fizemos um novo plano. E realmente, teve objetivo que saiu, objetivo que entrou (...). Metas que foram revistas nesse plano. E ele rodou por mais dois anos. E mesmo que não mudou, não mudou por aprendizado, por convicção que ele estava certo. E que a não manutenção dele não quer dizer que não houve aprendizado, né? Mas o aprendizado é constante. Quando você começa usar a questionar e volta a falar. Para mim a principal revisão que a gente vai ter agora é essa que a gente vai fazer o ano que vem, final deste ano para o ano que vem [referindo-se a final de 2018 para vigorar em 2019]. Para mim é uma revisão que vai deixar o modelo muito mais robusto e integrado com o restante do planejamento da organização, seja na parte de gestão de orçamento e alinhamento com Governo do Estado. Acho que vai ser um negócio que vai ficar muito legal (ENTREVISTADO A).

Nós temos feito um processo de validação disso a cada dois anos. Então, por exemplo, alguns projetos, alguns indicadores que tratavam de projetos muito pontuais e que a gente conseguiu atingir os 100% de excelência, não tinha mais o que melhorar, porque o projeto se esgotou. Daí nós retiramos então do modelo anterior. E surgiram outros, por exemplo, o *mobile*. O *mobile* antes [quando construiu o modelo] não tinha previsão de ter um *mobile*. Quando a gente (...) nem imaginou que poderia ter que construir o projeto. E nós colocamos como indicador e surgiu, não são os indicadores criados em 2011 ele já passou por, se não me engano, três alterações tá indo para a quarta. Agora vai ter uma revolução. Nós conseguimos encontrar outras coisas que devam ser incorporados aqui. Isso vai acontecer agora, mais no final do ano, quando acontece a revisão do planejamento. A gente acaba fazendo isso até para a gente ter um pouquinho de controle, né? Se você ficar discutindo isso o tempo todo,

toda hora. A gente perde. Tem que tirar esse indicador! Até porque quando dá 2 meses acontece alguma coisa tem que mandar o indicador de volta. Então a gente deixa para ter um momento exato, momento de reconhecimento, o acúmulo de conhecimento para fazer a revisão vem se dando ao longo do tempo. Então a gente já sabe hoje, por exemplo: o quê, quais coisas que tem que mudar? Quais coisas que tem que manter. A construção do modelo fez isso para nós. Qual era o nosso objetivo maior prestar serviço à sociedade só que para prestar serviços de qualidade eu tenho que ter pessoas com condições de fazer isso, e motivadas para fazer isso, que são os dois objetivos grandes. A partir do momento que a gente começou a desdobrar e isso (...) Entendeu? Entender o que é prestar serviço para as pessoas e para o cidadão é ter pessoas capacitadas. Isso levou a gente a rever os objetivos. Isso levou a gente a melhorar o processo de gestão. Desse processo de *feedback* que nós estamos concluindo agora, tanto que nós tivemos erros e acertos. Principalmente em relação à questão da, como eu te falei que, como cobrar que se fizesse o relatório, os projetos e agora tamo revendo, uma outra forma de fazer. Então isso gerou muita melhoria, isso gerou muita melhoria. Isso gerou um movimento, e movimento focado, antes nós tínhamos muito movimento, mas ele estava desfocado. Então esse aprendizado no sentido de isso fizemos e deu certo. Isso fizemos e não deu certo, foi incorporado nas revisões, nas alterações do modelo. Isso a gente coloca como as lições aprendidas. Lições aprendidas então nós passamos sempre um relatório, uma conversa, de lições aprendidas. O que nós aprendemos com isso aqui? E as lições aprendidas a gente procura incorporar. Então seja na revisão do modelo, seja na revisão da gestão, a gente está sempre procurando incorporar isso, né? Buscando fazer mais rápido, com melhor custo e com qualidade, com menos custo, mais rápido, com a melhor qualidade intrínseca. Então é isso que a gente tem buscado é um processo contínuo e não tem como parar (ENTREVISTADO B).

Percebe-se que são incorporados na gestão os aprendizados obtidos durante todo o processo, desde a concepção do sistema, incorporando aprendizados positivos e abandonando aspectos que não contribuem para melhoria da efetividade da ação dos policiais da PMSC.

O principal ganho, para mim da MCDA, nesse contexto foi o seguinte: mesmo os dois comandantes que sucederam o Coronel Nazareno, (e entendo as suas particularidades e as suas resistências para com a cultura e estratégia dele) eles não foram capazes de destruir, desconstruir o trabalho que foi feito e porquê? Porque o trabalho que foi feito não foi construído por um indivíduo, mas ele foi construído por uma associação, por várias pessoas, houve essa interação. Nesse processo de aprendizagem, a minha leitura, é uma leitura muito pontual, né. Nós tivemos um esforço muito grande para construir o modelo e esse modelo que vai levar muito tempo para ser repensado porque basicamente ele contempla de forma global, holística, tudo aquilo que uma instituição como a Polícia Militar tem que fazer. Então não vejo muita dificuldade na coisa e não vejo uma descontinuidade. O que eu vejo aqui cada um que chega procura imprimir o seu ritmo, mas em determinado momento esse ritmo ele vai desacelerar e ele vai ter que olhar para algum local para poder se reinventar e ele vai se reinventar em cima do modelo da Corporação. Isso aconteceu com todos e vai acontecer com atual também. Ele foi incorporado na cultura da organização. Então esse aprendizado vai ser permanente mesmo que mudem as pessoas o aprendizado vai permanecer ali (ENTREVISTADO D).

O aprendizado individual é gigantesco eu não conheço nenhuma pessoa que participou daquele processo e não deu mais um salto de qualidade na sua vida profissional assim todos deram um grande salto o Coronel Nazareno. O Tasca ali no Estado-maior é a grande força motriz de todo esse Plano de Comando. Pessoas não tão próximas começaram a se lembrar como forma de gestão diferenciada. Começaram a ver que não tem como tu fazer gestão simplesmente usando uma planilha do *Excel*. Tem que saber o que tu queres. Nesse aspecto sempre foi muito fraco ali. A gente tem que saber o que eu quero hoje e onde é que eu quero estar daqui alguns anos. Quando é que a nossa instituição está hoje e o que que a gente quer para ela e onde é que a gente quer que ela esteja daqui alguns anos. Foi inclusive por pessoas que não estavam muito próximas né. Justificando o motivo daquela porque que aqui não tem que mudar houveram conversas, seminários que eram feitos, e foi o

crescimento. A ideia, na verdade, surgiu legal e o crescimento da ideia veio com a participação dos outros, com mudanças. Agora o Tasca tá querendo fazer o novo modelo surgiu de uma vontade dele, mas uma vontade que está sendo alimentada por diversas outras pessoas (ENTREVISTADO E).

Relatam ainda que o esforço para desenhar e implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho, profissionalizou a gestão da PMSC e a fez com que ela desse um salto qualitativo nas suas atividades e resultados.

Mas a impressão que eu tenho é que nós transformamos, demos uma alavancada na Polícia Militar de 20 anos por baixo né. E hoje não sei se você já ouviu essa expressão? Não tenho vaidade nisso, é uma constatação a título da resposta, que muita gente comenta “aqui nós temos duas polícias: uma antes do Nazareno e outra depois do Nazareno”. E essa polícia que depois do Nazareno é uma polícia extremamente monitorada que sabe aonde quer chegar e luta para chegar lá de forma objetiva. É claro que fazem 4 anos e pouquinho que eu sai e nesse período teve um (...) como é possível exercer um comando uma liderança autoritária, quem está no comando diz a direção que tem que remar. E se você não estiver ali alimentando permanentemente uma dada cultura ela se perde. É possível que, mais hora ou menos horas a Polícia perde, mas se ela continua viva ainda é porque num determinado momento ela influenciou muito decisivamente a cultura (ENTREVISTADO F).

Percebe-se pelas falas dos entrevistados que o aprendizado é percebido em vários aspectos da organização e das pessoas que estavam envolvidas com a construção do Sistema de Avaliação de Desempenho proposto na PMSC. O processo todo foi muito construtivo para a cultura organizacional, mas além das falas dos participantes, ainda pode-se evidenciar que a aprendizagem está refletida nas métricas estabelecidas no Plano de Comando e no Plano Estratégico da PMSC.

Falando sobre as métricas, o Comando-Geral reconhece que elas são um recorte que representam a visão de alguns objetivos estratégicos estabelecidos para refletir o desempenho no que é considerado importante para a corporação.

Nossa corporação, em face da abrangência e da complexidade de suas atribuições, e dos inúmeros

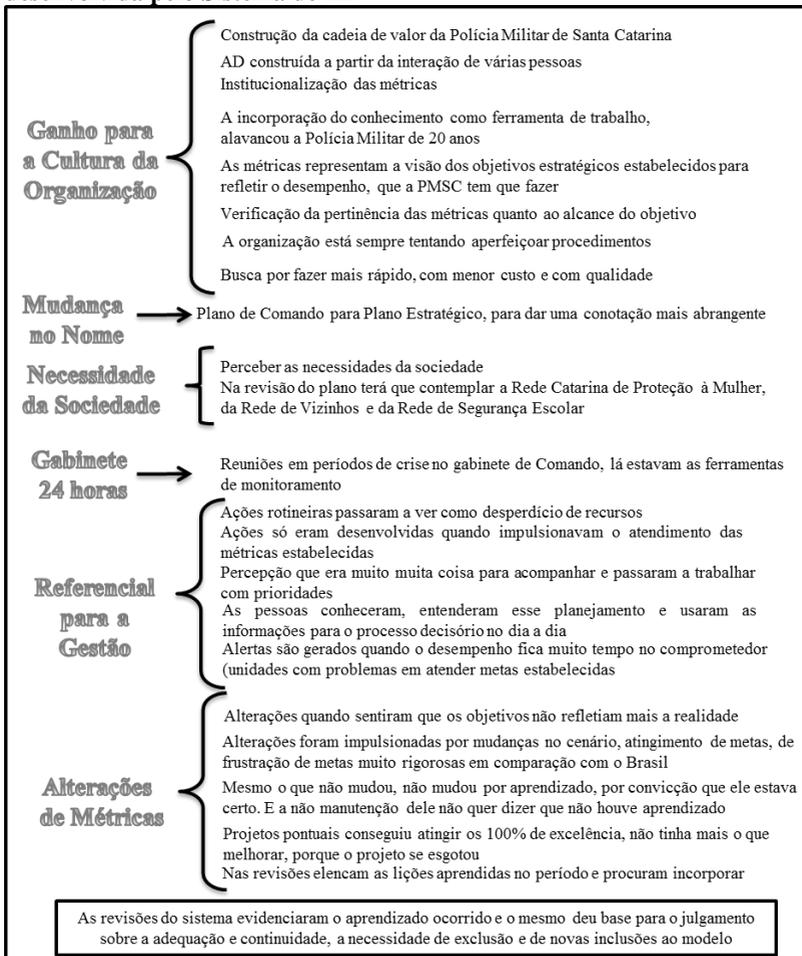
problemas que enfrentamos, seja na atividade operacional, seja na atividade de suporte, demandaria uma atenção a um número tão grande e diverso de preocupações, que a mera tentativa de abordá-los a todos, ao mesmo tempo, levaria a resultados, certamente, insatisfatórios, em decorrência da falta de concentração de esforços e recursos que são extremamente limitados (PMSC, 2015, p. 28).

Assim como apontado por Ahrens e Chapman (2002) e Morén (2013) os gestores que estabelecem como vão avaliar o desempenho têm papel fundamental, pois a partir de seus interesses selecionam métricas de desempenho diferente em momentos distintos. E a seleção de métricas tem um significado para conduzir as práticas organizacionais, pois direcionam o comportamento dos demais membros da organização.

Assim, depreende-se das falas dos entrevistados que a seleção de métricas para avaliar o desempenho da PMSC partiu da conduta estratégica dos gestores. Essa conduta foi materializada na busca de explicações sobre os significados dos objetivos perseguidos pela corporação sob a perspectiva do gestor sobre o que deveria ser mensurado.

A Figura 44 apresenta algumas evidências que a aprendizagem organizacional foi desenvolvida a partir da construção do Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido e das métricas selecionadas, as quais foram agrupadas por afinidades.

Figura 44 - Resumo Evidências da Aprendizagem Organizacional desenvolvida pelo Sistema de AD



Fonte: Elaborado pela autora.

Entende-se que a Teoria da Estruturação ajudou a entender o funcionamento da Avaliação de Desempenho, a partir da interação entre os gestores, que refletiram sobre o contexto e selecionaram métricas (agentes) e as pessoas e o meio que convivem com suas regras (morais, legais e sociais) em avaliação (estrutura) evidenciando a adequação do sistema avaliativo a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos e os desdobramentos de ações necessárias para isto.

Conforme foi relatado, é possível inferir que a concepção do Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolveu aprendizagem na organização. Primeiro, quando os gestores resolveram incorporar uma forma avaliar o trabalho da gestão. Segundo quando ao desenvolver o sistema, o fizeram levando em consideração a cultura organizacional, seu contexto, facilidades e regras. Terceiro ao refletir e estabelecer o que se desejava alcançar, ou seja, quais objetivos estratégicos eram prioritários. Quarto, a partir desta reflexão pôde-se estabelecer as métricas que representariam os objetivos.

A partir da implementação desse sistema, realizou-se o acompanhamento e monitoramento das metas estabelecidas. O aprendizado nesta etapa na corporação foi de que, todos tinham um direcionamento a seguir. Esse direcionamento fez com que esforços fossem concentrados naquilo que foi identificado como importante pela corporação, e que estava representado nas métricas estabelecidas. Desta forma, conseguiu-se avaliar os esforços empreendidos com a consecução dos objetivos traçados.

Nem todos os esforços surtiram efeito. Assim, o sistema mostrou que mais ações eram necessárias; a conduta dos gestores, neste momento foi de responsabilizar seus comandados pela reflexão sobre a solução para os problemas identificados. Essa responsabilização passou pela elaboração de projetos e pelo apoio do Comando-Geral para a execução dos projetos que visavam aperfeiçoamento do desempenho alcançado.

Cabe esclarecer que, além da conduta estratégica dos gestores, a seleção de métricas estava envolvida numa interação com demais membros, cultura e recursos da organização. Essa relação entre a estrutura e os gestores que selecionaram as métricas certamente sofreram interferências. Ao longo do tempo, mudanças de cenários aconteceram, resistências foram sentidas e precisaram ser administradas, metas foram atingidas, dificuldades encontradas na mensuração, condicionaram alterações nas métricas selecionadas ao longo do tempo. Essas alterações refletem a experimentação realizada quanto à gestão do contexto, a reflexão sobre adequação dos procedimentos adotados, e torna evidente que ocorreu aprendizagem nos indivíduos e a esta, foi socializada para a organização. Essa aprendizagem também refletiu na alteração da cultura da organização, que passou a ter um sistema para evidenciar o trabalho desenvolvido pela PMSC, visto sob o ângulo de seus agentes internos.

A participação e o apoio dado pelo Comando-Geral partiram do aprendizado de que a organização tem diversas particularidades de

serviços, várias regiões com características diferenciadas, que careciam ser administradas de maneira diferente. No entanto, essas diferenças, por muito tempo, fizeram com que a organização não tomasse ações para evidenciar que a PMSC tinha características diferentes, mas que objetivos comuns que deveriam ser observados. Assim, o sistema lançou luz para a necessidade de pensar em soluções personalizadas para resolver os problemas locais. Sem deixar de evidenciar que o objetivo final era o mesmo para o Estado inteiro. Isso fez com que algumas metas fossem estabelecidas por região do Estado.

Esse movimento de produção e reprodução de práticas sociais, aqui representadas pelas etapas de *design*, implementação, uso e retroalimentação do Sistema de Avaliação de Desempenho, fez com que muitas reflexões fossem realizadas, fomentada pelas interações das pessoas envolvidas com a organização. E, dessas constantes reflexões e interações entende-se que houve geração de aprendizagem individual e a mesma foi socializada entre os membros, na interação, fazendo com que a aprendizagem fosse institucionalizada, ou seja, se tornasse aprendizagem organizacional.

Desta forma, é possível inferir que há evidências de que a conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional possibilitou/desenvolveu a geração de aprendizagem organizacional.

4.3 ANÁLISE DAS MÉTRICAS

Nessa subseção serão discutidas sobre as modificações ocorridas no conjunto de métricas: alterações, inclusões e exclusões, realizadas nas revisões dos planos de Comando/Estratégico da PMSC.

O Plano de Comando foi desenvolvido em 2011 com 109 métricas. Em 2013 ele foi revisado, oficialmente, pela primeira vez, e na ocasião restou composto por 106 métricas. No ano de 2015, foi revisado pela segunda vez, e sua versão era composta por 48 métricas.

Pelas falas dos entrevistados, cada métrica que compôs as três versões do Plano de Comando (ou Plano Estratégico da PMSC), passou por uma reflexão em termos de adequação do objetivo perseguido, forma de mensurar e metas de desempenho com referências (níveis de excelência, competitivo e comprometedor).

Embora a primeira revisão (2013) sugere a redução de apenas 3 indicadores, ela foi muito além disso: 58 métricas permaneceram inalteradas; 23 novas métricas foram incluídas e 25 métricas foram alteradas.

Nesta revisão, vários resultados já foram apresentados como conquistas do trabalho realizado. A partir do momento que a gestão passou a evidenciar, por meio das métricas o que era importante, houve direcionamento de esforços e recursos para que ações fossem desenvolvidas a fim de alcançar as metas traçadas. Como relatam no início do Plano de Comando divulgado (2013, p.9-14)

E os resultados que juntos alcançamos neste primeiro biênio do Plano de Comando, com o apoio, institucional e financeiro, da Secretaria de Estado da Segurança Pública - SSP, do Governo do Estado e da Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP, já podem ser observados:

1. SOCIEDADE E CIDADÃOS

1.1. RESULTADOS

- Redução consistente nos índices de homicídio;
- Estabilização, com viés de redução, nos índices de roubo e furto;
- Aumento nas apreensões de armas e drogas;
- Satisfação da comunidade diretamente atendida pela Polícia Militar.

1.2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

- Mais de 80% dos alunos do 5º ano das redes pública e particular de ensino atendidos pelo PROERD;
- Maior garantia de atendimento ao cidadão no 190, culminando, no último mês de dezembro, com todas Centrais Regionais de Emergência atendendo mais de 90% das ligações na primeira tentativa;
- Maior celeridade no atendimento ao cidadão no 190, com todas Centrais Regionais de Emergência, no mês de dezembro de 2012, atendendo mais 75% das ligações em até 10 segundos;
- Contratação de empresa para desenvolvimento do aplicativo para a execução dos serviços de visita preventiva e atendimento preventivo pós-crime;
- Garantia ao cidadão de lavratura de Boletins de Ocorrência no local dos fatos, por meio da implantação do Sistema Integrado de Segurança Pública — SISP em todas as unidades da PMSC.

2. POLICIAIS MILITARES

2.1. CONDIÇÕES PESSOAIS DE TRABALHO

- Realização de concurso público para a contratação de médicos e dentistas militares estaduais para melhor atender os policiais militares e seus familiares;
- Fortalecimento e melhoria na gestão do Hospital da Polícia Militar — HPM, com a transferência da administração para uma organização social contratada por meio de processo licitatório executado pela SSP, em que se sagrou vencedora a proposta da ABEPOM, e a garantia do repasse de recursos orçamentários para custeio e investimentos;
- Aquisição de equipamentos para montagem dos gabinetes odontológicos, garantindo a assistência aos policiais militares nas diversas regiões do Estado;
- Treinamento dos psicólogos que atuarão nas RPM a partir do primeiro semestre de 2013 e conclusão do processo licitatório para aquisição de materiais de informática, móveis e testes psicológicos para montagem das salas de atendimento do Serviço de Psicologia da PMSC;
- Implantação do Programa de Preparação para Reserva e Aposentadoria (PPRA) com a formação do primeiro grupo e a criação de uma equipe multidisciplinar de facilitadores formada por pedagoga, psicólogos, médico, assistente social, policiais militares com conhecimento em previdência, educador físico e educador financeiro. O PPRA será levado para todas as Regiões de Polícia Militar através da ampliação do Serviço de Psicologia;
- Promoção de 354 Oficiais;
- Promoção de 2.440 Praças;
- Aperfeiçoamento dos critérios de promoção para as graduações de cabo e 3º Sargento, contemplando a ascensão na carreira por concurso, permitindo que os policiais militares mais novos progridam, por seus méritos, mais rapidamente;
- Aprovação e efetivação da promoção requerida ao último posto da Corporação;

- Desenvolvimento e implantação do Sistema Online de Movimentação - SOM, permitindo que os policiais militares acompanhem seus pedidos de movimentação pela *intranet* da PMSC, além de cadastrarem seus interesses de troca em um banco de dados específico e acessível a qualquer membro da Corporação;
- Melhoria da remuneração dos policiais militares com a incorporação ao soldo dos abonos e da gratificação de representação;
- Criação e implementação do VALOREM para reconhecimento dos policiais militares com melhor desempenho técnico-profissional;
- Viabilização de recursos financeiros na ordem de R\$ 1.240.000,00, junto à SENASP e SSP, para o desenvolvimento do programa institucional de atividade física, contemplando a realização de avaliações físicas, o desenvolvimento de programa de condicionamento físico, a aquisição de computadores e software para gestão do condicionamento físico dos policiais militares e a capacitação de profissionais. Além deste investimento, já foram adquiridos equipamentos para montagem de academias nas sedes de BPM;
- Ampliação do Serviço de Assessoria Religiosa com a inclusão de dois Capelães;
- Capacitação dos psicólogos para a prevenção do estresse através da educação para o gerenciamento de estresse e avaliação e acompanhamento psicológico de todos os policiais militares que apresentarem sintomas de estresse ocupacional e estresse pós-traumático, com a ampliação do Programa de Gerenciamento de Estresse Profissional e Pós-traumático (PROGESP) para as RPM no primeiro semestre de 2013;

2.2. SUPORTE ORGANIZACIONAL

- Inclusão de 1.518 novos policiais militares;
- Contratação de 530 agentes temporários;
- Renovação da frota de viaturas, com a aquisição e distribuição de 378 veículos e a inclusão da PMSC no PACTO PELA SEGURANÇA PÚBLICA, com a previsão de aquisição de mais 1.600 viaturas para todos os órgãos da SSP, nos próximos 02 anos;

- Desenvolvimento de um novo fardamento operacional que está em teste no 14º BPM;
- Melhoria no fornecimento da alimentação, com a contratação de restaurantes. Solução aprovada por 70% dos policiais militares;
- Aquisição e distribuição do *Kit* Policial Militar (Pistola .40, colete balístico, cinto de guarnição, algema e espargidor de gás) a 2.200 policiais militares, e a inclusão da PMSC no PACTO PELA SEGURANÇA PÚBLICA, com a previsão de aquisição de 11.000 kits de proteção individual para todos os órgãos da SSP, nos próximos 02 anos, contemplando assim 100% do efetivo;
- Investimento de mais de R\$ 9.000.000,00 em construção e reforma de instalações físicas;
- Revitalização do Quartel do Comando Geral - QCG;
- Direcionamento de mais de R\$ 27.000.000,00, de recursos do FUMPOM, para investimentos;
- Desenvolvimento do programa FORÇATUR, em parceria com a SSP e Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte, resultando no investimento de mais de R\$ 4.000.000,00 na atividade operacional;
- Criação do Escritório de Projetos da PMSC, junto ao EMG, para institucionalizar a gestão de projetos na Corporação e aperfeiçoar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários;
- Implantação da Sala de Situação do Comando Geral e da Sala do Conselho Estratégico para aperfeiçoamento do processo de gestão e controle das atividades desenvolvidas pela Corporação;
- Investimento de quase R\$ 3.000.000,00 na capacitação dos policiais militares;
- Aprovação pelo Conselho Estadual de Educação do Centro de Ensino da PMSC como uma instituição de ensino superior, autorizada a desenvolver a Graduação em Ciências Policiais e o Curso de Tecnologia em Segurança Pública;
- Realização de parte da formação de 980 cabos por meio do ensino à distância;

- Preparação de policiais militares para a implementação de cursos em EAD pela PMSC;
- Aprovação e edição do Manual de Padronização de Procedimentos Operacionais da PMSC (POP) em sua versão digital;
- Contratação de empresa para produção dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) no formato de fluxograma;
- Aprovação e edição da 2ª edição do Manual de Técnicas de Polícia Ostensiva da PMSC em sua versão digital;
- Criação da Diretoria de Tecnologia e Sistemas de Informação (DTSI) para aprimoramento da gestão da tecnologia da informação e comunicação na PMSC;
- Desenvolvimento de aplicativos de Business Intelligence (BI) para análise e gestão das informações estratégicas, operacionais, de pessoal, de frota, de projeto, de finanças e de material bélico;
- Aquisição e distribuição de licenças do *software* de BI *Qlikview* para as diretorias, EMG, RPM, BPM e Gu Esp PM;
- Aquisição de 270 *Tablets* para emprego em viaturas operacionais;
- Desenvolvimento do Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências — SADE e a sua implantação nas CREs de Florianópolis e Balneário Camboriú;
- Aperfeiçoamento do sistema de radiocomunicação, com a inclusão da PMSC no PACTO PELA SEGURANÇA PÚBLICA, com a previsão, de nos próximos 02 anos, implantar o sistema de comunicação digital, integrando a comunicação de dados e voz, para todos os órgãos da SSP;
- Criação da rede de comunicação social da PMSC.

Este resumo dos resultados alcançados com o desenvolvimento do Plano de Comando demonstra o comprometimento de todos os policiais militares com o planejamento desenvolvido e o sucesso da parceria, necessária e fundamental, do Comando da PMSC com a SSP, o Governo do Estado e a SENASP.

Entretanto, ainda há muito por fazer. Temos muito a avançar e a evoluir. Por isso, no final de 2012, o Conselho Estratégico da PMSC aprovou a revisão do Plano de Comando para o próximo biênio (2013/2014), cuja vigência teve início no último dia 1º de janeiro (PLANO DE COMANDO, 2013, p. 9-14).

Na segunda revisão (2015), houve uma redução significativa de métricas, de 106 para 48. Sendo que, 70 métricas foram suprimidas, 7 foram incluídas e 5 alteradas.

As revisões das métricas do Plano de Comando surgiram da reflexão interna sobre a adequação dos objetivos mensurados ao direcionamento estratégico perseguido pela instituição naquele momento.

4.3.1 Permanência

A permanência de uma métrica no Plano de Comando sugere que o objetivo foi traçado e nas revisões entendeu-se que o mesmo continuava alinhado e deveria continuar sendo mensurado pela organização. As métricas não alteradas na revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho em 2013, estão relacionadas no Quadro 19.

Quadro 19 - Métricas de AD não alteradas na revisão do sistema em 2013	
N.	Métrica
1	1.1.1.1.3. Lesões corporais
2	1.1.1.2.2. Furto
3	1.1.1.2.3. Dano
4	1.1.1.3.2. Tráfico e o porte de cocaína
5	1.1.1.3.3. Tráfico e o porte de maconha
6	1.1.1.4. Posse ou porte irregular de arma de fogo
7	1.1.1.5.1. Perturbação do trabalho e sossego alheio
8	1.1.1.5.2. Vias de fato
9	1.1.1.5.3. Ameaça
10	1.1.3. Medo do crime
11	1.1.5.2. Atendimento
12	1.1.5.3. Correção de atitudes e procedimentos
13	1.1.5.4. Preparo dos policiais militares
14	1.2.1.1.1. 5º ano
15	1.2.1.2.1. Resolução de problemas

... continua

Quadro 19 - Métricas de AD não alteradas na revisão do sistema em 2013	
16	1.2.1.2.2. Mediação de conflitos*
17	1.2.1.2.3. Escola mais segura
18	1.2.1.3.1. Visitas preventivas residenciais e comerciais*
19	1.2.1.3.2. Atendimento pós-crime*
20	1.2.1.3.3. Vistoria de segurança em locais de eventos*
21	1.2.1.4.1. Setorização*
22	1.2.1.4.2. Responsabilidade territorial*
23	1.2.1.5.2. Competências de fiscalização do Estado
24	1.2.2.1.1. Garantia de atendimento no 190*
25	1.2.2.3.1. Garantia de atendimento no local dos fatos*
26	1.2.2.3.2. Lavratura dos Boletins de Ocorrência (BO-TC; BO-PF/ Ap; BO-COP)
27	2.1.1.3.1.1. Quadro de Oficiais de Saúde
28	2.1.1.3.1.2. Ampliação do atendimento
29	2.1.1.3.3.1. Prevenção ao uso indevido de drogas
30	2.1.1.3.3.2. Atenção e reinserção social de policiais militares usuários ou dependentes de drogas*
31	2.1.1.4. Preparação dos policiais militares para a reserva
32	2.1.4.1. Capacidade física*
33	2.1.4.2.1. Acompanhamento psicológico
34	2.1.4.2.2. Gerenciamento do estresse profissional e pós-traumático
35	2.2.1.3. Servidores civis da Polícia Militar*
36	2.2.10. Estrutura Organizacional
37	2.2.12.1.1. Inserções positivas
38	2.2.12.1.2. Inserções negativas
39	2.2.12.2. <i>Marketing</i> institucional
40	2.2.12.3. <i>Endomarketing</i>
41	2.2.12.4. Geração de imagem do Comando Geral
42	2.2.12.5. Redes e sistemas de comunicação social
43	2.2.3.1.3. Renovação
44	2.2.3.2.1. Plano de uniforme
45	2.2.3.2.2. Reposição*
46	2.2.3.6. Instalações físicas
47	2.2.4.1.1. Distribuição dos recursos*
48	2.2.4.1.2. Investimentos
49	2.2.4.2.1. Projetos
50	2.2.6.1. Sistema de ensino
51	2.2.6.2. Formação profissional e aperfeiçoamento
52	2.2.6.4. Instrução

... continua

Quadro 19 - Métricas de AD não alteradas na revisão do sistema em 2013	
53	2.2.6.5. Acesso a formação de nível superior
54	2.2.7.1. Doutrina de emprego da inteligência de segurança pública na PMSC
55	2.2.7.2. Redes e sistemas de inteligência de segurança pública
56	2.2.7.3. Observatório de inteligência, segurança pública e cultura de paz
57	2.2.8.1. Revisão das diretrizes
58	2.2.9.2.2. Sistemas informatizados de gestão administrativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados do Plano de Comando PMSC. * Métricas não alteradas em 2015.

A permanência de métricas estão relacionadas a percepção de que está sendo mensurado aquilo que é importante para a organização. Na primeira revisão, em 2013, 58 métricas permaneceram inalteradas. Isso representa 55% das métricas desenvolvidas inicialmente, em 2011. O que evidencia que a concepção do sistema de AD foi pautada na reflexão sobre quais aspectos eram importantes de serem gerenciados. A partir deste aprendizado, houve direcionamento de esforços para aqueles aspectos que estavam sendo mensurados, como relatam os entrevistados. Aumentando assim, as chances de alcançar os objetivos.

E na revisão esses aspectos foram novamente considerados importantes: 27 métricas (47%) estão relacionadas aos resultados esperados do trabalho da PM; 15 métricas (26%) referem-se à infraestrutura a disposição; 11 (19%) estão ligadas a saúde e segurança do policial militar e 5 (8%) associadas a observação da imagem da corporação.

As métricas não alteradas na revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho em 2015 estão relacionadas no Quadro 20.

Quadro 20 - Métricas de AD não alteradas na revisão do sistema em 2015

N.	Métrica
1	1.1.1.1. Letalidade violenta
2	1.1.2.2. Redução das mortes em acidentes de trânsito nas rodovias estaduais
3	1.2.1.2.2 Mediação de conflitos*
4	1.2.1.3.1. Visitas preventivas residenciais e comerciais*
5	1.2.1.3.2. Atendimento pós-crime*
6	1.2.1.3.3. Vistoria de segurança em locais de eventos*
7	1.2.1.4.1. Setorização*
8	1.2.1.4.2. Responsabilidade territorial*
9	1.2.2.1.1. Garantia de atendimento no 190*
10	1.2.2.1.2. Celeridade no atendimento no 190
11	1.2.2.2.1. Garantia de atendimento no local dos fatos*
12	2.1.1.3.3.2. Atenção e reinserção social de policiais militares usuários ou dependentes/ de drogas*
13	2.1.3.1. Capacidade física*
14	2.1.7.3.3.1. Prevenção ao uso indevido de drogas
15	2.2.1.4. Guarnição mínima*
16	2.2.3.2.2. Reposição do fardamento*
17	2.2.4.1.1. Distribuição dos recursos*

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados do Plano de Comando PMSC. * Métricas não alteradas em 2013.

Na segunda revisão, 17 das 48 métricas (35%) permaneceram sem alteração. Destas 13 métricas (76%) estão sendo acompanhadas desde a concepção do sistema em 2011. As outras 4 métricas foram incluídas na revisão em 2013.

4.3.2 Inclusão

A inclusão de uma métrica no Plano de Comando sugere que novos objetivos foram estabelecidos e para que pudessem ser gerenciados necessitavam ser mensurados pela organização. As métricas incluídas nas revisões do sistema de avaliação de desempenho em 2013 e 2015, estão relacionadas no Quadro 21.

Quadro 21 - Motivos alegados para inclusão das métricas ao Plano de Comando

i) Necessidade de desmembramento de um objetivo em outros para facilitar o acompanhamento e a gestão	
2013	2.1.1.1.2. Moradia segura
2013	2.1.1.2. Assistência jurídica
2013	2.1.2.1.2. Promoção de Praças
2013	2.1.2.4. Ampliação do VALOREM
2013	2.2.1.7.1. Regulamento disciplinar
2013	2.2.1.7.2. Correição preventiva
2013	2.2.2. Escalas de Serviço
2013	2.2.4.3.1. Manutenção da frota
2013	2.2.4.3.2. Água
2013	2.2.4.3.3. Energia elétrica
2013	2.2.4.3.4. Telefonia
2013	2.2.5.4.2. Execução do Plano de Instrução
2013	2.2.10. Gestão por Processo
2013	1.1.2.1. Redução dos acidentes de trânsito em rodovias estaduais
2013	1.2.1.5.3. Programa Cidadão do Trânsito
2015	1.2.1.4.1. ROCAM
2015	1.2.2.3. Garantia de atendimento no local dos fatos
2015	2.2.2.2. Tecnologia embarcada
2015	2.2.3.3.5. Alimentação
2015	2.2.4.2. Ensino superior
2015	2.2.5.1. Inteligência de segurança pública
2015	2.2.5.2. Revisão doutrinária
ii) Inclusão de preocupações associadas ao BPMA e ao BAPM	
2013	1.2.1.6. Radiopatrulhamento aéreo
2013	1.2.1.7.1. Protetor Ambiental
2013	1.2.1.7.2. Patrulhamento ambiental
2013	1.2.2.2.3. Atendimento das comunicações de ocorrência ambiental
2013	1.2.2.2.4. Atendimento das requisições do Ministério Público e Poder Judiciário
2013	1.2.2.2.5. Decisão em Processos Administrativos Ambientais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados do Plano de Comando PMSC.

Pelo exposto no documento divulgado do Plano de Comando, os motivos alegados para inclusão de novas métricas estão relacionados a aspectos que desmembramento de um objetivo em outros para facilitar o acompanhamento e a gestão, tanto em 2013 quanto em 2015.

Ainda, no ano de 2013 houve a criação de métricas associadas aos resultados individuais esperados dos serviços do Batalhão de Polícia Militar Ambiental (BPMA) e ao Batalhão de Aviação da Polícia Militar

(BAPM). Chama atenção este aspecto, pois relatam os participantes que os recursos para compra das licenças do *software* operador do BI, saíram do orçamento da área ambiental. Contudo, eles só passaram a ter métricas individualizadas em 2013. Isso leva a crer que as métricas colocadas no Plano em 2011, eram os que mais preocupavam o Comando-Geral da PMSC em termos de resultados a segurança pública.

4.3.3 Exclusão

A exclusão de uma métrica do Plano de Comando sugere que, nas revisões, identificaram-se objetivos que haviam sido estabelecidos e deixaram de ser relevantes para o alcance de objetivos estratégicos da organização. As métricas excluídas nas revisões do sistema de avaliação de desempenho em 2013, estão relacionadas no Quadro 22.

Quadro 22 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2013		
<u>Métricas Excluídas em 2013</u>	<u>* -</u>	<u>Explicação Adicional</u>
2.1.2. Previdência dos Militares Estaduais	i)	Legislação aprovada
2.1.3.3. Reconhecimento	i)	Encaminhamento realizado
2.2.3.3.2. Condições de fornecimento	i)	Encaminhamento realizado
2.2.5.1. Identificação visual das viaturas	i)	Viaturas identificadas/padronizadas
2.2.5.2. Identificação visual das instalações físicas	i)	Instalações identificadas/padronizadas
2.2.5.3. Identificação visual do fardamento	i)	Fardamento identificado/padronizado
2.2.7.4. Proteção da informação e do conhecimento	i)	Encaminhamento realizado
2.2.9.1. Gestão da tecnologia da informação na Polícia Militar	i)	Encaminhamento realizado
1.2.2.3.3. Boletim de ocorrência de acidente de trânsito (BOAT)	ii)	Passou a ser padrão o atendimento
2.2.3.3.1. Efetivo atendido	ii)	Atendimento de alimentação a todos os PM em serviço
2.2.9.2.1. Sistemas informatizados de gestão operacional	ii)	
2.2.9.3.2. Plataformas móveis de registro de dados e consultas	ii)	

... continua

Quadro 22 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2013		
2.1.4.3. Absenteísmo	iii)	Incluído nos requisitos para promoção
2.2.2.1. Padronização das escalas de serviço	iii)	Virou um indicador único 2.2.2 Escalas de Serviço
2.2.2.2. Turnos de serviço x Turno de folga	iii)	Virou um indicador único 2.2.2 Escalas de Serviço
2.2.3.4. Armamento	iii)	Incorporado ao 2.2.3.3 Kit Policial Militar
1.1.4. Desordem	iv)	Subjetividade na mensuração e dificuldade de ação preventiva
1.2.2.2.1. Tempo-resposta em crimes contra a vida ou com violência ou grave ameaça a pessoa	iv)	Incorporado pelo indicador 1.1.4.2 Atendimento
1.2.2.2.2. Tempo-resposta em crimes contra o patrimônio	iv)	Incorporado pelo indicador 1.1.4.2 Atendimento
1.2.2.2.3. Tempo-resposta em delitos de convivência e averiguação de atitude suspeita	iv)	Incorporado pelo indicador 1.1.4.2 Atendimento
2.2.3.1.1. Quantidade de viaturas para os municípios com até 15 mil habitantes	iv)	Virou um indicador 2.2.3.1 renovação da frota, alterada preocupação
2.2.3.1.2. Quantidade de viaturas para os municípios com mais de 15 mil habitantes	iv)	Virou um indicador 2.2.3.1 renovação da frota, alterada preocupação
2.2.11. Gestão Estratégica	iv)	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados do Plano de Comando PMSC. * i) objetivo foi alcançado; ii) objetivo foi incorporado a gestão de rotina; iii) objetivo foi incorporado por outro objetivo; iv) necessidade de priorização de outros objetivos.

Na revisão do sistema ocorrida em 2013, 23 métricas foram excluídas: 8 delas (35%) foram eliminadas do sistema por terem sido alcançadas os objetivos estabelecidos e não haver mais ação a ser desenvolvida sobre o mesmo; 4 métricas (17%) foram excluídas por conta de ter o objetivo sido incorporado na gestão de rotina, e por isso ser irrelevante o controle; 4 (17%) foram eliminados por terem sido incorporado por outro objetivo, já que o detalhamento não agregava informação útil à gestão; e por fim, 7 métricas (31%) foram eliminados por terem sido observadas redundâncias no sistema e a necessidade de priorização de outros objetivos.

Cabe salientar que, conforme relatam os participantes, nas revisões foram revisados individualmente cada objetivo e a métrica associada a mesma. Assim, as métricas retiradas do sistema foram objeto de reflexão e só retiradas quando não estavam alinhadas ao objetivo estratégico perseguido pela corporação.

As métricas excluídas nas revisões do sistema de avaliação de desempenho em 2015 estão relacionadas no Quadro 23.

Quadro 23 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2015		
<u>Métricas Excluídas em 2015</u>	<u>Motivo*</u>	<u>Explicação Adicional</u>
1.2.1.1. Currículo de Pais	i)	
1.2.1.6. Radiopatrulhamento aéreo	i)	Encaminhamento realizado
2.1.1.1.1. Casa própria	i)	
2.1.1.1.2. Moradia segura	i)	
2.1.1.3.1.1. Quadro de Oficiais de Saúde	i)	
2.1.1.3.1.2. Ampliação do atendimento	i)	
2.1.1.4. Preparação dos policiais militares para a reserva	i)	
2.1.2.1.1. Promoção de Oficiais	i)	
2.1.2.1.2. Promoção de Praças	i)	
2.1.2.1.3. Quadro de Oficiais Complementares	i)	Lei Sancionada
2.1.2.2. Previdência dos militares estaduais	i)	Lei Sancionada
2.1.2.3. Remuneração	i)	Política Desenvolvida
2.2.2. Escalas de Serviço	i)	Lei Sancionada
2.2.3.1. Renovação da frota de viaturas	i)	
2.2.5.2. Formação profissional e aperfeiçoamento	i)	
2.2.5.3. Formação continuada	i)	
2.2.5.4.2. Execução do Plano de Instrução	i)	
2.2.5.5. Acesso à formação de nível superior	i)	
2.2.6.1. Doutrina de emprego da inteligência de segurança pública na PMSC	i)	Doutrina implementada

... continua

Quadro 23 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2015		
2.2.6.2. Rede de inteligência de segurança pública	i)	Rede de inteligência implementada
2.2.6.3. Observatório de Inteligência de Segurança Pública	i)	Observatório de inteligência implementado
2.2.7.1. Revisão das diretrizes	i)	Diretrizes revisadas
2.2.7.2. Procedimentos Operacionais Padrão (POP)	i)	Procedimentos estabelecidos
2.2.8.1.1. Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências	i)	Sistema SADE implementado
2.2.8.3. Radiocomunicação	i)	Estudo elaborado
1.2.2.2.2. Lavratura dos Boletins de Ocorrência (BO-TC; BO-PF/Ap; BO-COP; BO-AT)	ii)	
1.2.2.2.3. Atendimento das comunicações de ocorrência	ii)	
1.2.2.2.5. Decisão em Processos Administrativos Ambientais	ii)	
2.1.1.2. Assistência jurídica	ii)	
2.1.1.3.2. Assistência Hospitalar	ii)	
2.1.3.2.1. Acompanhamento psicológico	ii)	
2.2.1.3. Agentes temporários	ii)	
2.2.1.5. Liberação de efetivo para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública	ii)	
2.2.3.3. Kit Policial Militar	ii)	
2.2.3.4. Instalações físicas	ii)	
2.2.4.2.2. Recursos municipais	ii)	Sistema desenvolvido
2.2.5.4.1. Plano de Instrução	ii)	
2.2.8.1.2. Sistema de BI (<i>Business intelligence</i>)	ii)	Sistema disseminado
1.1.1.7. tráfico e posse de crack	iii)	Virou um indicador único de tráfico de drogas
1.1.1.8. tráfico e posse de cocaína	iii)	Virou um indicador único de tráfico de drogas
1.1.1.9. tráfico e posse de maconha	iii)	Virou um indicador único de tráfico de drogas
1.1.4.2. Atendimento	iii)	Substituído pelo indicador 1.2.1.3.2 Atendimento pós-crime

... continua

Quadro 23 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2015		
2.2.8.2. Inteligência embarcada	iii)	substituído pela métrica 2.2.2.2 Tecnologia Embarcada
1.1.1.12. Vias de fato	iv)	A PM não tem ação preventiva para vias de fato, logo não tem sentido mensurar o que não pode agir
1.1.1.13. Ameaça	iv)	A PM não tem ação preventiva para ameaça, logo não tem sentido mensurar o que não pode agir
1.1.1.6. Dano	iv)	A PM não tem ação preventiva para dano, logo não tem sentido mensurar o que não pode agir
1.1.3. Redução do medo do crime	iv)	Subjetividade na mensuração
1.1.4.1. Confiança na Polícia Militar	iv)	Subjetividade na mensuração
1.1.4.3. Correção de atitudes e procedimentos	iv)	Substituído pelo indicador 1.2.1.3.2 Atendimento pós-crime
1.1.4.4. Preparo dos policiais militares	iv)	Substituído pelo indicador 1.2.1.3.2 Atendimento pós-crime
1.2.1.2.1. Resolução de problemas	iv)	
1.2.1.2.3. Escola mais segura	iv)	
1.2.1.5.1. Unidades especializadas de trânsito	iv)	
1.2.1.5.2. Competências de fiscalização de trânsito do Estado	iv)	
1.2.1.5.3. Programa Cidadão do Trânsito	iv)	
1.2.1.5.4. Operações preventivas de trânsito nas rodovias estaduais	iv)	
1.2.1.7.1. Protetor Ambiental	iv)	
1.2.1.7.2. Patrulhamento ambiental	iv)	

... continua

Quadro 23 - Motivos alegados para exclusão das métricas ao Plano de Comando em 2015		
1.2.2.4. Atendimento das requisições do Ministério Público e Poder Judiciário.	iv)	
2.2.4.1.2. Investimentos	iv)	
2.2.11.1.1. Inserções positivas	iv)	
2.2.11.1.2. Inserções negativas	iv)	
2.2.11.2. <i>Marketing</i> institucional	iv)	
2.2.11.3. <i>Endomarketing</i>	iv)	
2.2.11.4. Geração de imagem do Comando Geral	iv)	
2.2.11.5. Redes e sistemas de comunicação social	iv)	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados do Plano de Comando PMSC. * i) objetivo foi alcançado; ii) objetivo foi incorporado a gestão de rotina; iii) objetivo foi incorporado por outro objetivo; iv) necessidade de priorização de outros objetivos.

Na revisão de 2015, 66 métricas foram excluídas. 25 métricas (38%) por terem sido alcançados os objetivos, ou seja, no período conseguiram realizar ações para que a legislação fosse aprovada, estudos, sistemas e manuais fossem desenvolvidos, políticas e diretrizes aprovadas.

Em 13 métricas (20%) foi percebido que o que estava sendo mensurado, não tinha razão de ser, já que a PM não tem ação preventiva pra casos que dependem da vontade de terceiros, como perturbação do sossego, vias de fato, e tampouco ocorrem pontualmente que pudessem demandar um esforço da PMSC para corrigi-los. Assim, o aprendizado foi que, é importante observar esses números, mas não tinha sentido continuar mensurando e chamando atenção a métrica, já que não pode atuar para prevenir.

Foram eliminadas 5 métricas (7%) por redundâncias encontradas, e para eliminar desmembramentos não necessário, como por exemplo, o tráfico de *crack*, maconha, etc., que virou um indicador único de tráfico de drogas.

E 23 métricas (35%) foram excluídas por não fazerem mais sentido para a gestão. Ou seja, o esforço para levantamento das informações levantadas foi percebida como não relevantes para a gestão naquele cenário. Nesta reflexão observaram-se outros fatores mais importantes e foram substituídos. Assim, permaneceram apenas métricas do que era importante ser gerido naquele contexto.

4.3.4 Alterações

A alteração de uma métrica no Plano de Comando ocorreu quando identificaram-se formas diferentes de mensurar, alteração no objetivo a ser gerenciado e alteração das metas estabelecidas. As métricas alteradas nas revisões do sistema de avaliação de desempenho, em 2013 e 2015, estão relacionadas no Quadro 24.

Quadro 24 - Métricas alteradas nas revisões do Plano Estratégico		
<u>Alteração</u>	<u>Ano</u>	<u>Métrica</u>
Forma de mensurar	2013	1.2.1.6. Operações policiais militares
	2013	1.2.2.1.2. Celeridade do atendimento no 190
	2013	2.1.1.3.2. Assistência Hospitalar
	2013	2.1.3.1.2. Quadro de Oficiais Auxiliares
	2013	2.1.3.2. Remuneração
	2013	2.2.1.1. Inclusão de policiais militares
	2013	2.2.1.2. Agentes temporários
	2013	2.2.1.4. Guarnição mínima
	2013	2.2.1.5. Liberação de efetivo para ações de policia ostensiva e preservação da ordem pública
	2013	2.2.1.6. Movimentação
	2013	2.2.1.7. Disciplina
	2013	2.2.4.2.2. Controle
	2013	2.2.6.3. Formação continuada
	2013	2.2.8.2. Procedimentos Operacionais Padrão (POP)
	2015	2.2.3.2.1. Plano de uniforme
2015	2.2.9. Estrutura Organizacional	
Objetivo da Métrica	2013	1.1.1.1.2. Tentativa de homicídio
	2013	1.1.5.1. Atuação da Polícia Militar
	2013	1.2.1.5.1. Unidades especializadas
	2013	2.1.1.1. Moradia
	2013	2.1.3.1.1. Critérios de promoção
	2013	2.2.3.5. Equipamento
	2015	1.2.1.1.1. 5º ano
	2015	2.1.2.4. Ampliação do VALOREM
	2015	2.1.3.2.2. Gerenciamento do estresse profissional e pós-traumático
	2015	2.2.4.3.1. Manutenção da frota
	2015	2.2.4.3.2. Água
	2015	2.2.4.3.3. Energia elétrica
	2015	2.2.4.3.4. Telefonia

... continua

Quadro 24 - Métricas alteradas nas revisões do Plano Estratégico		
Incorporar nomenclaturas	2013	1.1.1.1.1. Homicídio
	2013	2.2.9.3.1. Tecnologia embarcada
Metas (níveis de referência)	2013	1.1.1.2.1. Roubo
	2013	1.1.1.3.1. Tráfico e o porte de <i>crack</i>
	2013	1.1.2. Mortes em acidentes de trânsito nas rodovias estaduais
	2013	1.2.1.1.2. Currículo de Pais (Proerd)
	2013	2.1.1.2. Assistência judiciária
	2013	2.2.9.4. Radiocomunicação
	2015	1.1.1.10. Posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo
	2015	1.1.1.11. Perturbação do trabalho e sossego alheio
	2015	1.1.1.2. Tentativa de homicídio e de latrocínio
	2015	1.1.1.3. Lesões corporais
	2015	1.1.1.4. Roubo
	2015	1.1.1.5. Furto
	2015	2.2.1.1. Inclusão de policiais militares
	2015	2.2.1.2. Servidores civis da Polícia Militar
	2015	2.2.1.6. Movimentação
2015	2.2.4.2.1. Projetos	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados do Plano de Comando PMSC. *i) facilitar a compreensão do objetivo e sua mensuração; ii) incorporar nomenclaturas criadas a partir de abril de 2011; iii) adequar os níveis de desempenho a realidade atual da corporação; e, iv) facilitar a mensuração do objetivo

As alterações na forma de mensurar das métricas foram realizadas para facilitar a mensuração e reduzir a ambiguidade gerada por situações vivenciadas durante o período de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho. Para evidenciar, cita-se como exemplo: a métrica ‘2.2.1.1. Inclusão de policiais militares’ tinha por objetivo ‘Possuir o número de policiais militares adequados às demandas sociais por segurança pública’. Cujas métricas eram ‘Percentual de incremento de efetivo além da reposição das exclusões havidas no ano anterior’. No entanto, a PMSC vivenciou no ano de 2011 uma situação incomum de contratações, e a meta foi alcançada. No entanto, era esperado que essa situação não se repetisse. Como a mensuração era estabelecida em %, os resultados seriam irrisórios, e além de dificultar o levantamento de informações não parecia fazer sentido controlar isso. Assim, decidiram acompanhar não o incremento, mas o montante total de policiais em à

disposição da corporação. Assim, a métrica foi alterada para “Número de policiais militares em serviço ativo”.

As alterações realizadas com o intuito de incorporar nomenclaturas criadas a partir de abril de 2011, data da socialização do primeiro Plano de Comando. Por exemplo: a métrica ‘1.1.1.1.1. Homicídio’ tinha por objetivo: ‘Reduzir os homicídios (homicídio doloso, homicídio culposo [exceto de trânsito] latrocínio, lesão corporal seguida de morte e outros crimes resultantes em morte)’. Em 2011, a palavra homicídio representava, na linguagem da PM, todos os crimes onde um cidadão tira a vida de outro. No entanto, no momento da revisão em 2013, questionaram-se: “A circunstância que uma pessoa tira a vida de outra, pode ser dado nomes diferentes. Só homicídio entra aqui [na métrica]?”(ENTREVISTADO B). A partir de reflexão sobre o questionamento, perceberam que a intenção da métrica era acompanhar os casos de mortes, independente das circunstâncias que a morte havia ocorrido. Logo, entenderam que o nome ‘Homicídios’ não representava a intenção da métrica. Com a alteração passou a ser denominado ‘1.1.1.1. Letalidade violenta’ tendo como objetivo: ‘Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com a Polícia Militar e Polícia Civil)’.

Outro exemplo de mudança de nomenclatura ocorreu com a métrica ‘2.2.9.3.1. Tecnologia embarcada’. Objetivo: ‘Ampliar a instalação de computadores e câmeras em viaturas, no sentido de ofertar informações qualificadas em tempo real e salvaguardar a atuação do policial militar, respectivamente’. Na reflexão sobre a adequacidade da métrica, verificou-se que o estava sendo perseguido, na época era a instalação de *tablets* nas viaturas. Logo, entenderam que essa preocupação havia sido ajustada pela existência de novas tecnologias que poderiam ser trazidas para melhoria do atendimento. Assim, a métrica passou a ser denominada de ‘2.2.8.2. Inteligência embarcada’ com objetivo: ‘Ampliar a instalação de computadores ou *tablets* em viaturas, no sentido de ofertar informações qualificadas em tempo real e o registro dos atendimentos realizados’.

Cabe salientar que, os números das métricas são diferentes por conta de alterações na estrutura de subdivisões das métricas do Plano de Comando.

Já as alterações realizadas na descrição do objetivo foram motivadas pela necessidade de compreensão do objetivo que estava sendo perseguido, reduzir ambiguidade e esclarecer a forma que ele estava sendo mensurado. Exemplo ‘2.1.2.4. Ampliação do VALOREM’ passou a ser denominado de ‘2.1.3. Valorização Profissional’.

Continuou tendo o mesmo objetivo: Ampliar o VALOREM para a atividade administrativa e para as unidades especializadas e de apoio. Alterando apenas o nome da métrica.

Outra métrica que teve seu objetivo alterado foi a ‘2.1.1.1. Moradia’ tinha como objetivo “ampliar o número de policiais militares com “casa própria”, sendo mensurada pelo ‘Percentual de policiais militares sem “casa própria” que solicitaram apoio para aquisição e foram auxiliadas pela DSPS’. Após avaliação sobre a pertinência da métrica identificou-se que o objetivo não era apenas que o policial militar tivesse moradia, mas que era importante para a organização que ele morasse em um local seguro (tanto criminal quanto ambiental). Assim, alteraram o objetivo para ‘2.1.1.1.2. Moradia segura’. Essa alteração impulsionou também a revisão da métrica. Após a alteração o objetivo foi assim descrito ‘Apoiar os policiais militares que moram em área de risco criminal ou ambiental na obtenção de moradia própria em locais mais adequados a sua segurança, caso desejem’, e a forma de mensurar foi alterada para ‘Percentual de policiais militares que moram em área de risco criminal ou ambiental que solicitaram apoio para aquisição de moradia própria em locais mais adequados à sua segurança e foram auxiliadas pela DSPS’.

Por fim, ainda tiveram métricas que foram alteradas apenas os níveis de desempenho estabelecidos, para que representassem a realidade atual da corporação. Como por exemplo, a métrica ‘1.1.1.4. Roubos’. No Plano de Comando ela é apresentada como na Figura 45.

Figura 45 - Quadro 37 - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Roubo - Abrangência PMSC

1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (55%)

1.1 Resultados (60%)

1.1.1 Redução do Crime (90%)

1.1.1.4. Roubo (20%)

OBJETIVO

Reduzir os roubos.

INDICADOR DE DESEMPENHO

Número de roubos, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

NÍVEIS DE REFERÊNCIA	NÍVEIS DE IMPACTO	ESCALA CARDINAL	ESCALA ORDINAL (Descrição)
	N6	200	161,90 ou menos
	N5	150	170,42
BOM	N4	100	179,39
NEUTRO	N3	0	224,24
	N2	-40	269,09
	N1	-100	322,91 ou mais

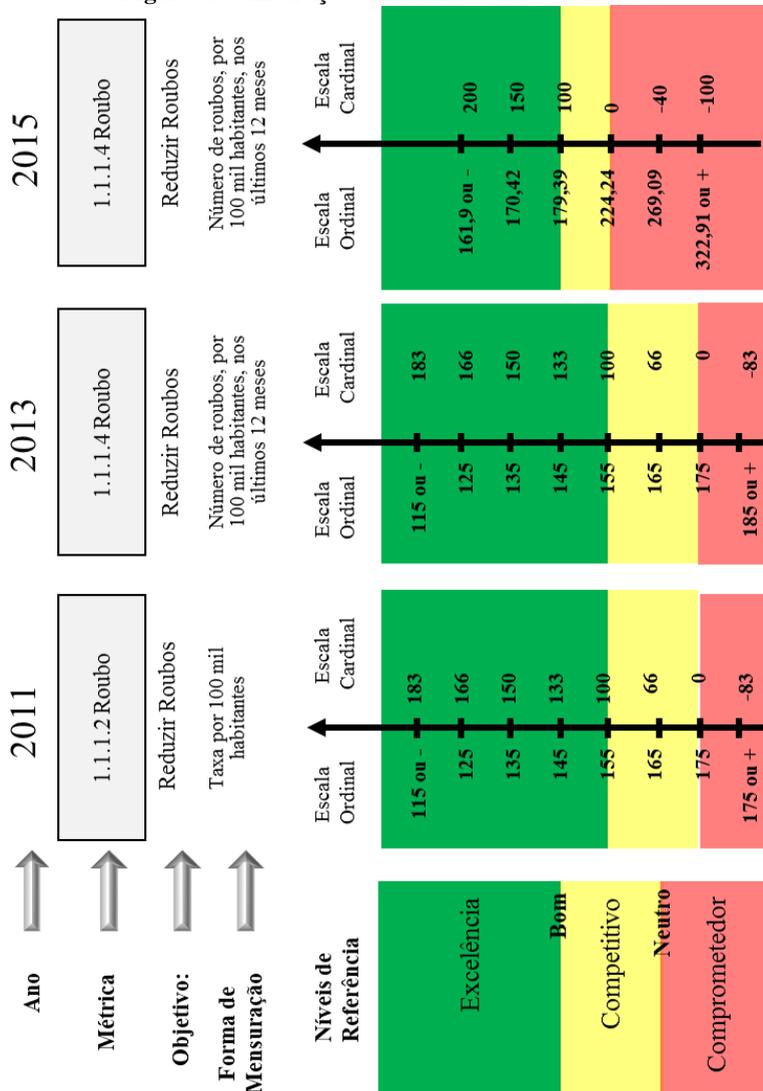
GESTÃO E CONTROLE

Periodicidade da Avaliação	Mensal
Fontes de Dados	SISP ⁷ ou SADE ⁸ ou EMAPE ⁹
Órgãos Responsáveis	Comando Geral
Desdobramentos	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle	Subcomando Geral/Seção de Operações

Fonte: Plano Estratégico da PMSC (2015, p.94).

A referida métrica faz parte da área de preocupação ‘Sociedade e cidadãos’ estando relacionadas aos resultados do trabalho da PMSC à sociedade e visa à redução do crime de roubo. O objetivo de reduzir os roubos se manteve inalterado nas três versões do Plano de Comando. No entanto, houveram alterações nas metas estabelecidas, ou seja, nos níveis de referência, como evidenciado na Figura 46.

Figura 46 - Alterações na Métrica '1.1.1.4. Roubos'



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados dos Planos de Comando PMSC (2011, p.84) (2013, p.62) e (2015, p.94).

Como evidenciado na Figura 46 o número de ocorrências de roubos aceitável (nível neutro), nos anos de 2011 e 2013, era de 175 roubos por 100 mil habitantes do Estado. Relatou o Entrevistado D que

a base para estabelecimento das metas em alguns indicadores relacionados aos resultados do trabalho da PMSC, foi o melhor desempenho histórico alcançado nos últimos 5 anos pelo Estado. No entanto, verificou-se que a meta não foi alcançada. O desempenho alcançado estava no nível comprometedor (vermelho). Por mais esforços que a PMSC empreendesse para combater os crimes de roubo não conseguiam alcançar a meta.

Na revisão em 2015, foi sugerida a observação de parâmetro/referências externos para comparar o desempenho esperado com o obtido pelos demais Estados do Brasil, em termos de redução dos crimes de roubo. Neste momento perceberam que o desempenho todos os demais Estados obtinham número muito superior de roubos por 100 mil habitantes que o de Santa Catarina. Com isso, aprenderam que precisavam ser mais flexíveis quanto ao estabelecimento das metas, pois ao não alcançar o desempenho, ações eram esperadas, bem como, muitos questionamentos por parte da capacidade da equipe era gerado. Assim, para não desmotivar a equipe a perseguir melhorias nesta métrica, foi tomada a decisão de alterar os níveis de desempenho.

Com essa alteração, o número de roubos máximo admitido passou a ser de 224 por 100 mil habitantes. Tendo como meta de excelência o desempenho histórico alcançado pela equipe da PMSC no Estado.

Outro exemplo de alteração de métricas, no que tange as metas de desempenho, pode ser observado na ‘Inclusão de policiais militares’. Ela é apresentada como uma métrica importante para o suporte às atividades da organização, detalhada como na Figura 47.

Figura 47 Quadro 115 – Policiais Militares/Suporte organizacional/Efetivo/Inclusão de policiais militares

2. POLICIAIS MILITARES (45%)

2.2 Suporte Organizacional (70%)

2.2.1 Efetivo (35%)

2.2.1.1 Inclusão de policiais militares (50%)

OBJETIVO

Possuir o número de policiais militares adequado às demandas sociais por segurança pública.

INDICADOR DE DESEMPENHO

Número de policiais militares em serviço ativo.

NÍVEIS DE REFERÊNCIA	NÍVEIS DE IMPACTO	ESCALA CARDINAL	ESCALA ORDINAL (Descrição)
	N5	200	15.000 ou mais
BOM	N4	100	14.000
	N3	70	13.000
NEUTRO	N2	0	12.000
	N1	-100	11.000 ou menos

GESTÃO E CONTROLE

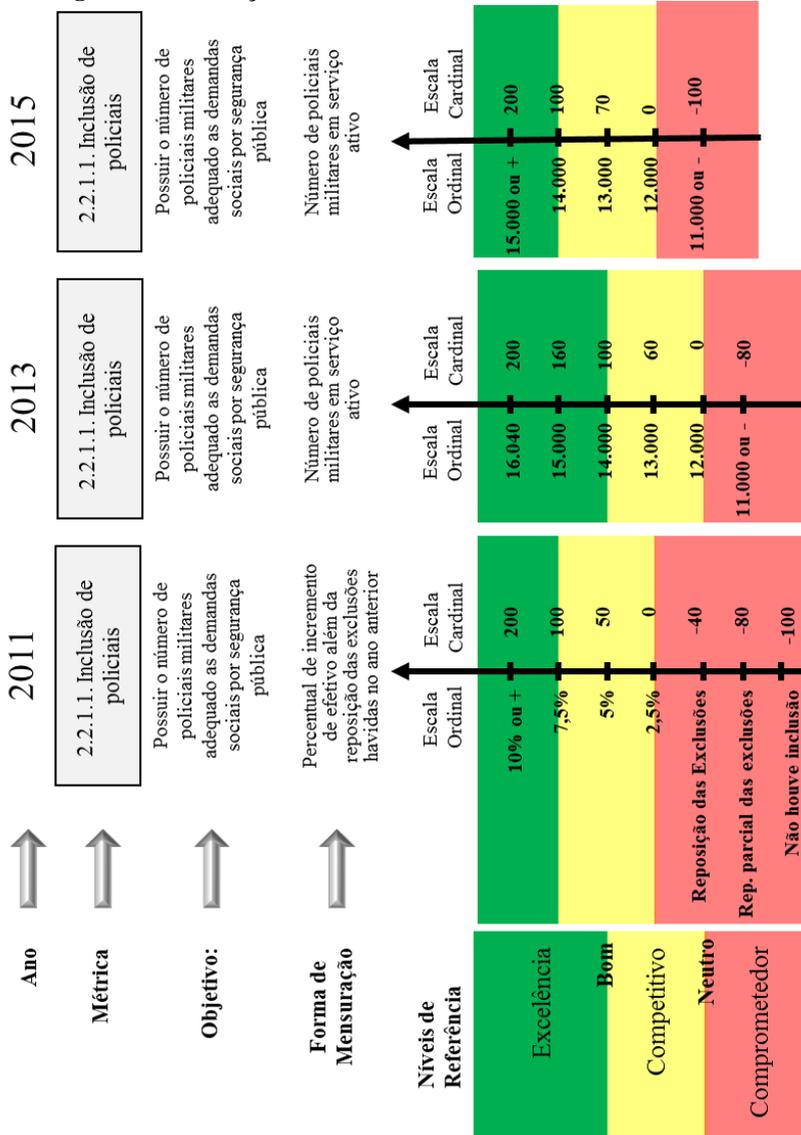
Periodicidade da Avaliação	Mensal
Fontes de Dados	- Sistema de Recursos Humanos
Órgãos Responsáveis	EMG/PM-1
Desdobramentos	- Controle de desempenho no indicador - Projeto (PM-1)
Órgãos de Controle	Chefia do EMG

Fonte: Plano Estratégico da PMSC (2015, p.204).

Essa forma de demonstrar visa dar transparência a forma que está sendo mensurada a métrica, de onde são retirados os dados que alimentam, a periodicidade de mensuração, quem controla a métrica e quais os desdobramentos do desempenho apresentado no indicador.

Essa métrica sofreu alterações de duas formas, da forma de mensurar em 2011, e alterações apenas nas metas nos anos de 2013 e 2015, conforme evidenciado na Figura 48.

Figura 48 - Alterações na Métrica '2.2.1.1. Inclusão de Policiais'



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com dados dos Planos de Comando PMSC (2011, p.184) (2013, p.148) e (2015, p.204).

Percebe-se que a métrica e o objetivo não foram alterados. A alteração na forma de mensurar de 2011 para 2013 já foi relatada

anteriormente. O foco aqui é buscar entender a alteração de níveis de referência ocorrida em 2015. A preocupação associada a métrica é garantir que a PMSC tenha número suficiente de profissionais ativos (em serviço).

Quando estabelecida a meta, em 2013, o valor considerado como mínimo aceitável era de 12.000 policiais atendendo nos 295 municípios do Estado. E a ideia era que se mantivesse o mesmo número de trabalhadores em serviço. Muitas são as movimentações ocorridas com o quadro efetivo de policiais, admissões, licenças capacitação e de para tratamento de saúde e psicológico, aposentadorias (que eles chamam de reserva remunerada).

Relataram alguns entrevistados (A, B e C) que muitas funções que eram realizadas pela PMSC, muitos policiais faziam serviços administrativos internos para digitalizar as informações que eram coletadas nas ocorrências de rua. Com a automatização de alguns processos, possibilitados pela implementação dos *tablets* em cada viatura, os registros de ocorrências passaram a ser feitos diretamente pelo policial a bordo da viatura, já integrando com o banco de dados gerenciado pelo Comando-Geral da PMSC e com o sistema de avaliação de desempenho. Assim, muitos policiais foram liberados para o trabalho externo (de rua).

Outro aspecto relatado (Entrevistado E e F), que com a melhoria no plano de carreira dos policiais, em termos de remuneração, saúde e apoio psicológico dado pela PMSC aos policiais fez com que eles trabalhassem mais motivados. Somado a isso, na percepção dos Entrevistados D e E, os concursos para ingressos já com escolaridade em nível superior fizeram com que a PMSC recebesse no período um profissional mais qualificado que desenvolve um trabalho, conhecendo o que se espera dele, e mais voltado ao atendimento das metas postas pela corporação. Isso se reflete no dia a dia deles, produzindo melhores resultados.

Assim, a meta mínima permaneceu estabelecida em 12.000 policiais. Mas perceberam que a meta de excelência esperada era ilusória, muito dificilmente seria alcançada. Desta forma, tomaram a decisão de alterá-la, reduzindo em aproximadamente 7%, o que reduziu cerca de 1.000 pessoas.

Todas as revisões serviram para evidenciar o aprendizado ocorrido na organização desde a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho estabelecido. Esse aprendizado os permitiu refletir sobre o que a corporação considerava importante, direciona esforços para busca de melhorias no que é considerado importante.

Nesse desenvolvimento ficou evidente coisas que eram feitas bem pela organização e também redundâncias que, evidenciadas, foram aperfeiçoadas.

Esses aperfeiçoamentos foram perceptíveis nas três versões do Plano de Comando. A primeira delas foi a alteração do nome de Plano de Comando para Plano Estratégico. A segunda foi a criação de projetos para resolução dos problemas enfrentados por cada OPM, fazendo com que cada unidade refletisse sobre seu problema e desenvolvesse formas ‘caseiras’ para amenizá-lo. Desta forma, as pessoas participavam e se sentiam responsáveis pelo desempenho sendo alcançado. Outro aspecto que cabe salientar é a comunicação dos objetivos e resultados, que socializou a iniciativa de aperfeiçoar o desempenho da PMSC.

Depreende-se da análise da composição das métricas que aprendizagem foi desenvolvida em vários momentos. Na concepção e revisões ela é evidenciada na discussão e reflexão sobre o que é importante para a corporação. Dessas discussões ampliou o conhecimento dos gestores sobre o negócio da PMSC. O que possibilitou selecionar métricas que consideravam adequadas para representar o alcance dos objetivos estratégicos perseguidos. Desta forma, conseguiram comunicar aos demais o que aprenderam. Isso possibilitou todos na organização perceberem o que era importante e direcionar esforços, fazendo com que aumentassem as chances de alcançar os objetivos. Com isso, melhora a capacidade organizacional, melhorando os serviços prestados e possibilitando traçar novos objetivos e desafios à gestão.

4.4 APRENDIZADO COM O PROCESSO DA PESQUISA

Esta tese seguiu os construtos, roteiros e instrumentos de pesquisa apresentados na metodologia. Os questionamentos seguiram o roteiro que tinha por objetivo identificar como a conduta estratégica foi afetada na tentativa de direcionar comportamentos estabelecidos nas métricas. No entanto, as respostas dos participantes desta pesquisa não permitiram aprofundar as análises como pretendido. Assim, a seção de resultados foi apresentada pela percepção desse grupo hierárquico, sobre a experiência vivenciada pela organização. A análise dos dados, proposta pela tese, fornecia embasamento para a existência de contradições e análise crítica da forma defendida por Giddens.

Após a realização das entrevistas, identificou-se que o grupo entrevistado não possibilitava a amplitude das análises propostas. Assim, em virtude de homogeneidade dos respondentes e das respostas

aos questionamentos (dados obtidos) a análise crítica ficou simplificada. Percebeu-se que o grupo respondente era homogêneo, embora ocupassem cargos em diferentes níveis, todos pertenciam ao nível estratégico ou tático, não tendo indivíduos do nível operacional que aceitassem o convite para participar da pesquisa. Assim, os respondentes estiveram coesos nas respostas dadas, havendo pouquíssimas divergências entre as falas dos mesmos. Desse modo, não foi possível evidenciar, por meio da análise, a existência de contradições na percepção dos mesmos sobre a aprendizagem ocorrida durante a construção e revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho.

A ideia era verificar se o processo de avaliação de desempenho é calcado na aprendizagem ou servia apenas para controle interno. Identificou-se que o modelo foi construído pelo grupo de comando e partiu de reflexão sobre o que era importante para a PMSC e estes aspectos passaram a ser mensurados e monitorados. Com a implantação do sistema foi possível perceber que as pessoas que não haviam participado da construção inicial, tiveram dificuldade de entender e aceitar o modelo de avaliação implantado. A partir disso, o grupo estratégico necessitou realizar um trabalho de sensibilização com os demais colaboradores. Esse trabalho passou por socializar os objetivos da iniciativa e evidenciar que não se tratava de uma ferramenta de controle, mas de embasamento para identificar as dificuldades encontradas pela corporação para dar conta de sua missão. Também buscar atender ao aspecto considerado fundamental na corporação que é a busca por melhores condições de trabalho aos policiais militares.

Nesse momento o grupo percebeu que as pessoas que antes não viam a iniciativa com ‘bons olhos’, passaram a apontar aspectos que eram importantes que não haviam sido contemplados pelo sistema. Isso impulsionou o grupo estratégico a rever o sistema a fim de contemplar as novas contribuições.

Evidenciou-se que o sistema passou a fazer parte da cultura da organização, não atendendo apenas a um comando específico, haja vista que, ao longo do tempo de vigência do Plano de Comando, houve substituição do Comandante-Geral e os novos comandantes que assumiram olharam para a iniciativa, refletiram sobre a adequação da mesma e decidiram chamar atenção a alguns aspectos que consideravam importantes; mas a lógica de funcionamento do sistema foi mantida. Então, é possível afirmar que a aprendizagem foi socializada e incorporada na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Avaliação de Desempenho Organizacional é um fenômeno social que envolve o ambiente onde a organização está inserida e a relação entre as pessoas. A ADO é um processo que conduz uma organização ao alcance de sua estratégia. A estratégia é operacionalizada por meio das métricas construídas para avaliar o desempenho. As métricas selecionadas envolvem os significados do desempenho para a organização, o poder e a dominação para alocar recursos visando o alcance dos objetivos considerados importante e a legitimação e sanções postas pelo não alcance dos mesmos. Esses três elementos são explicados pela Teoria da Estruturação.

Assim, esta tese teve por objetivo analisar como os significados, poder e sanções dos gestores influenciam a conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional com foco no desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional. Para isto, desenvolveu um estudo de caso, por meio de entrevistas e análise documental.

A dimensão de significação foi observada nesta pesquisa pela forma que os esquemas interpretativos foram usados para comunicar o que a organização pretendia com a avaliação de desempenho sendo realizada. A partir das falas dos entrevistados foi possível perceber que a conduta estratégica dos gestores selecionou métricas para avaliar o desempenho da PMSC. Essa conduta deixou evidente a perspectiva dos gestores do que era importante, que deveria ser mensurado e evidenciou os objetivos perseguidos pela corporação. Ao evidenciar o que era importante, houve uma sensibilização interna para comunicar isso a toda corporação, seja pela divulgação oficial do Plano de Comando, seja pela cobrança de utilização do sistema para decisões diárias de cada OPM.

Essa sensibilização teve o apoio do conselho estratégico da corporação e do Governador do Estado. O alto escalão apoiando a forma de avaliar o desempenho impulsionou a assimilação pelos demais membros da PMSC. Além disso, o uso da linguagem interna relacionada a informar que a iniciativa foi motivada pela busca de melhoria das condições de trabalho dos PMs, a garantia da ordem social, a melhoria na prestação de serviços à comunidade, bem como a profissionalização da gestão da corporação, agiram para convencer da importância de buscar os objetivos estabelecidos. Essas evidências permitiram inferir que os esquemas interpretativos dos gestores conseguem explicar a forma de conduta dos gestores na comunicação de objetivos e das métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional. Desta forma,

entende-se que foram atendidos o objetivo específico (a) e a Proposição 1.

A dimensão de dominação foi observada, nesta pesquisa, pela forma que os gestores se valeram dos recursos à sua disposição gerando poder de ação quanto à avaliação de desempenho da organização. As evidências encontradas apontam que os gestores quando selecionaram as métricas usaram a estrutura que tinham a disposição para direcionar o comportamento e empreenderam esforços para que as metas estabelecidas fossem alcançadas. Isso envolveu destinar pessoal para determinadas operações, alocar recursos disponíveis e buscar, externamente, recursos necessários para colocar em prática determinados projetos. Assim, a aprendizagem gerada nestas situações passa pela identificação do poder que detinham, e como este favoreceu a observação e o alcance dos aspectos que consideravam importantes e representativos para o contexto avaliado.

Ademais, esse poder ficou evidenciado nos relatos sobre a exaltação do Sistema de AD ao Conselho Estratégico, em elogiar os Comandantes que estavam alcançando resultado esperado e exigir a participação dos colaboradores com a elaboração de projetos visando à melhoria dos aspectos que estavam comprometendo o desempenho da corporação.

Quanto aos recursos materiais, a dominação também é observada na negociação com o Governador e Assembleia legislativa a fim de obter mais recursos humanos e financeiros para serem alocados na PMSC. E, com os recursos alocados para garantir a implementação do sistema de AD para o Estado todo, o Comando-Geral passou a exigir a sua utilização pelos demais membros, e basear as tomadas de decisões nas informações levantadas pelo sistema.

O poder foi evidenciado também pelas facilidades que os gestores tinham na organização que possibilitaram a avaliação de desempenho, como a hierarquia militar, o clamor interno por uma gestão profissional e não política, autonomia dada pelo governador do Estado para realizar o trabalho que entendesse adequado, seleção de colaboradores preparados para desenvolver o sistema e líderes para divulgação da iniciativa aos demais membros da corporação; e a disponibilidade de tecnologia.

A partir da análise das facilidades e recursos à disposição dos gestores e pelos relatos dos entrevistados, é possível perceber que, proporcionavam poder para os gestores agirem. E desse poder se valeram os gestores para estabelecer as métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional, e com isso ficou evidente que

direcionaram comportamentos na organização. Desta forma, entende-se que foram atendidos o objetivo específico (b) e a Proposição 2.

A dimensão de legitimação foi observada, nesta pesquisa, pela forma que as normas estabelecidas para sancionar os comportamentos e desempenhos que não atingia o que a organização considerava adequado nas métricas usadas para avaliar o desempenho. Percebe-se que quando os gestores estabeleceram as métricas, estas viraram normas a serem seguidas pela organização, uma vez que, as pessoas da organização passaram saber o que se esperava, quais os objetivos perseguidos. Assim, a AD passou a ser utilizada para apoiar as decisões, forneceram subsídio para as pautas de reuniões do Conselho Estratégico, pois retratavam o desempenho dos serviços prestados pela PMSC e também evidenciavam os aspectos que necessitavam de intervenção. Ações pontuais de elogiar unidades que estavam tendo um bom desempenho passaram a ser entendidas como uma recompensa. Situações de punição também foram relatadas como a questão de gestão por inveja e por vergonha, e de processos disciplinares.

Algumas situações foram evidenciadas tendo redundâncias e impulsionaram a alteração de rotinas internas. A exigência pela utilização do sistema para justificar as solicitações de recursos, ou para demonstrar os trabalhos realizados, mesmo que não esteja surtindo efeito, são exemplos de direcionamento de comportamentos realizados a partir da criação do sistema de avaliação. Depreende-se dos relatos dos entrevistados que as métricas selecionadas, para compor o sistema de avaliação de desempenho, passaram a estabelecer as normas a serem seguidas pelos colaboradores. Bem como, a partir delas foram percebidas, sanções formais e informais por desempenhos abaixo do esperado e comportamentos considerados inapropriados. Desta forma, entende-se que foram atendidos o objetivo específico (c) e a Proposição 3.

Como relatam os participantes a PMSC possui algumas características institucionais muito marcantes, como a hierarquia piramidal e o treinamento ofertado para desempenho das funções. Como relatado, algumas mudanças temporais ocorridas, como a eleição de novo Governador e a troca de Comando, impulsionaram a iniciativa de promover mudanças na forma de gestão. Essa nova forma de gestão, clamada internamente, passou pela conduta estratégica de construir um sistema, com base em métricas (indicadores) para avaliar o desempenho.

A conduta do gestor em utilizar-se das informações retiradas do sistema de gestão evidenciou fragilidades e necessidades que a PMSC vivenciava. A partir dessa identificação, novas frentes de trabalho

passaram a ser estabelecidas, como o pleiteamento de recursos financeiros adicionais, junto ao Governo do Estado, para compra de novas viaturas, reforma de estruturas físicas existentes, a justificação de necessidade e busca por apoio legislativo para proporcionar melhores salários aos policiais militares, e realizar concursos para contratar pessoas que já possuíam nível superior completo. Além de ações em prol da estrutura física e de pessoal da PMSC, foram realizados trabalhos pontuais de acompanhamento de métricas para melhoria dos serviços prestados e para reduzir as inserções negativas da PMSC na mídia. Desta forma, entende-se que o objetivo específico (d) foi atendido.

Conforme foi relatado pelos participantes, é possível inferir que a concepção do sistema de avaliação de desempenho desenvolveu aprendizagem na organização. Primeiro, quando os gestores resolveram incorporar uma forma avaliar o trabalho da gestão. Segundo quando ao desenvolver o sistema, o fizeram levando em consideração a cultura organizacional, seu contexto, facilidades e regras. Terceiro ao refletir e estabelecer o que se desejava alcançar, ou seja, quais objetivos estratégicos eram prioritários. Quarto, a partir desta reflexão pôde-se estabelecer as métricas que representariam os objetivos.

A partir da implementação do sistema, realizou-se o acompanhamento e monitoramento das metas estabelecidas. O aprendizado, nesta etapa, na corporação foi de que, todos tinham um direcionamento a seguir. Esse direcionamento fez com que esforços fossem concentrados naquilo que foi identificado como importante pela corporação, e que estava representado nas métricas estabelecidas. Desta forma, foi conseguido avaliar os esforços empreendidos com a consecução dos objetivos traçados.

Nem todos os esforços surtiram efeito. Assim, o sistema mostrou que mais ações eram necessárias, a conduta dos gestores, neste momento foi de responsabilizar seus comandados pela reflexão sobre a solução para os problemas identificados. Essa responsabilização passou pela elaboração de projetos e pelo apoio do Comando-Geral para a execução dos projetos que visavam aperfeiçoamento do desempenho alcançado.

Além da conduta estratégica dos gestores, a seleção de métricas estava envolvida numa interação com os demais membros, a cultura e os recursos à disposição da organização. Essa relação entre a estrutura e os gestores que selecionaram as métricas certamente sofreram interferências. Ao longo do tempo, mudanças de cenários aconteceram, resistências foram sentidas e precisaram ser administradas, metas foram

atingidas, dificuldades encontradas na mensuração, condicionaram alterações nas métricas selecionadas ao longo do tempo. Essas alterações refletem a experimentação realizada quanto à gestão do contexto, a reflexão sobre adequação dos procedimentos adotados, e torna evidente que ocorreu aprendizagem nos indivíduos e a esta, foi socializada para a organização. Essa aprendizagem também refletiu na alteração da cultura da organização, que passou a ter um sistema para evidenciar o trabalho desenvolvido pela PMSC, visto sob o ângulo de seus agentes internos.

A participação e o apoio dado pelo Comando-Geral partiram do aprendizado de que a organização tem diversas particularidades de serviços, várias regiões com características diferenciadas, que careciam ser administradas de maneira diferente. No entanto, essas diferenças, por muito tempo, fizeram com que a organização não tomasse ações para evidenciar que a PMSC tinha características diferentes, mas que objetivos comuns que deveriam ser observados. Assim, o sistema lançou luz para a necessidade de pensar em soluções personalizadas para resolver os problemas locais. Sem deixar de evidenciar que o objetivo final era o mesmo para o Estado inteiro. Isso fez com que algumas metas fossem estabelecidas por região do Estado.

Esse movimento de produção e reprodução de práticas sociais, aqui representadas pelas etapas de *design*, implementação, uso e retroalimentação do Sistema de Avaliação de Desempenho, fez com que muitas reflexões fossem realizadas, fomentada pelas interações das pessoas envolvidas com a organização. E, dessas constantes reflexões e interações entende-se que houve geração de aprendizagem individual e a mesma foi socializada entre os membros, na interação, fazendo com que a aprendizagem fosse institucionalizada, ou seja, se tornasse aprendizagem organizacional.

Desta forma, é possível inferir que há evidências de que a conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional possibilitou/desenvolveu a geração de aprendizagem organizacional. Desta forma, entende-se que foram atendidos o objetivo específico (e) e a Proposição 4.

A análise das métricas permitiu evidenciar a aprendizagem vivenciada pela organização. A permanência de métricas está relacionada a percepção de que está sendo mensurado aquilo que é importante para a organização. O que evidencia que a concepção do Sistema de AD foi pautada na reflexão sobre quais aspectos eram importantes de serem gerenciados. A partir deste aprendizado, houve direcionamento de esforços para aqueles aspectos que estavam sendo

mensurados, como relatam os entrevistados. Aumentando assim, as chances de alcançar os objetivos.

As inclusões foram realizadas para desmembramento de um objetivo em outros para facilitar o acompanhamento e a gestão. Nas revisões foram analisadas individualmente cada objetivo e a métrica a ele associada. Assim, as métricas retiradas do sistema foram objeto de reflexão e só retiradas quando entenderam que a mesma não estava alinhada ao objetivo estratégico perseguido pela corporação, ou quando os objetivos foram alcançados, ou seja, no período conseguiram realizar ações para que a legislação fosse aprovada, estudos, sistemas e manuais fossem desenvolvidos, políticas e diretrizes aprovadas.

As alterações realizadas nas métricas foram desenvolvidas para facilitar a compreensão do objetivo e sua mensuração; incorporar nomenclaturas criadas a partir de abril de 2011; adequar os níveis de desempenho (metas) a realidade atual da corporação; e, facilitar a mensuração do objetivo. Desta forma complementa-se as evidências que apoiam a afirmação da Proposição 4.

Argumenta-se que os resultados do presente estudo atenderam a demanda pela realização de mais pesquisas interpretativistas e que vislumbrassem a Avaliação de Desempenho como um processo social que conduz à aprendizagem. Assim, outros trabalhos poderão se basear nestes resultados para condução de outros estudos de caso, a fim de comprovar os resultados aqui encontrados.

Entende-se que foi possível realizar a sistematização da Teoria da Estruturação na Avaliação de Desempenho, materializada pelos construtos e instrumentos desta pesquisa. Desta forma, a tese contribuiu para a compreensão da contribuição da aprendizagem no aperfeiçoamento do desempenho organizacional.

Há indícios suficientes para enfatizar que “os significados, poder e sanções dos gestores influenciam a conduta estratégica de seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional que favorece a geração de aprendizagem organizacional” (a tese defendida por esta pesquisa), uma vez que fica claro a conduta do gestor na concepção do sistema de avaliação de desempenho e a sensibilização pelo uso do mesmo, bem como pelo direcionamento de esforços para o alcance dos resultados importantes para a organização. Esse direcionamento de esforços fez as pessoas refletirem sobre as formas de alcançar os objetivos e por que as metas deveriam ser alcançadas.

Os resultados apresentados aqui se baseiam nas falas dos sujeitos entrevistados. Assim, não é possível extrapolar a resposta dada pelo informante. Também, delimitou-se a investigar os documentos

referentes as três revisões do Plano de Comando Estratégico (alterações de métricas e metas) da PMSC, que compreendeu os anos de 2011 (concepção); a revisão em 2013; e a revisão em 2015 (vigente atualmente, 2018).

Apresentam-se como sugestão para trabalhos futuros, a utilização do construto para estudo de caso de outra organização com hierarquia não militar; a realização de estudos em organizações que permitam a observação participante para possibilitar análises críticas; realização de entrevistas com participantes que representem os níveis estratégico, tático e operacional da organização, a fim de identificar contradições entre as percepções dos respondentes; e, a realização de trabalhos quantitativos para verificar a intensidade que cada elemento, aqui, identificado contribui para geração de aprendizado.

REFERÊNCIAS

- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 8, p. 819-841, 2006.
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. The structuration of legitimate performance measures and management: Day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain. **Management Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 151-171, 2002. [PB-TE] e [PB-AD-TE]
- AKGUN, A. E.; BYRNE, J.; KESKIN, H. Organizational intelligence: a structuration view. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p. 272-289, 2007. [PB-TE]
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais** Thompson Learning, 2000.
- ALVESSON, M. Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. **Academy of management review**, v. 28, n. 1, p. 13-33, 2003.
- ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. **Reflexive methodology: New vistas for qualitative research**. London: Sage, 2004.
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. Moving from performance measurement to performance management. **Facilities**, v. 20, n. 5/6, p. 217-223, 2002. [PB-AD]
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. Assessment of facilities management performance – what next? **Facilities**, v. 18, n. 1/2, p. 66-75, 2000.
- ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.
- ARGYRIS, C. Double Loop Learning in Organizations. **Harvard Business Review**, v. set./out., p. 115-125, 1977.
- _____. Organizational learning and management information systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 2, n. 2, p. 113-123, 1977.

ASHBY, S.; PETERS, L. D.; DEVLIN, J. When an irresistible force meets an immovable object: The interplay of agency and structure in the UK financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2671-2683, 2014. [PB-TE]

ASHRAF, J.; UDDIN, S. Management accounting research and Structuration Theory: A critical realist critique. **Journal of Critical Realism**, v. 14, n. 5, p. 485-507, 2015. [PB-TE]

BADER, A. K. Paradox and power: A structurationist perspective on managers' hesitation regarding people management. **German Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 2, p. 108-124, 2016. [PB-TE]

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. GUARESCHI, P. A. 7^a ed. Petropolis-RJ: Vozes, 2008. 516 p.

BERENDS, H.; BOERSMA, K.; WEGGEMAN, M. The structuration of organizational learning. **Human Relations**, v. 56, n. 9, p. 1035-1056, 2003. [PB-TE]

BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009. [PB-AD]

BEUREN, I. M.; ALMEIDA, D. M. Impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na controladoria: um estudo à luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 653-670, 2012. [PB-TE]

_____. Impacto da Adoção das Normas Internacionais de Contabilidade na Área da Controladoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 311-335, 2015. [PB-TE]

BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; ATES, A.; NUDURUPATI, S. S. Value of maturity models in performance measurement. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 10, p. 3062-3085, 2015.

BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*. **International**

Journal of Management Reviews, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012. [PB-AD]

BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 5-6, p. 692-704, 2000. [PB-AD]

BOLAND JR, R. J. Accounting and the interpretive act. **Accounting, Organizations and Society**, v. 18, n. 2-3, p. 125-146, 1993. [PB-TE]

_____. Why shared meanings have no place in structuration theory: A reply to scapens and macintosh. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, n. 7-8, p. 691-697, 1996. [PB-TE]

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Multicriteria performance evaluation as an aid for management of companies: Implementation in a service company. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000. [PB-AD]

BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 283-295, 2009. [PB-AD]

BRUDAN, A. Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 109-123, 2010.

BUCKMASTER, N. Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 2, p. 186-197, 1999.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

BUSCO, C. Giddens' Structuration Theory and its implications for management accounting research. **Journal of Management & Governance**, v. 13, n. 3, p. 249-260, 2009. [PB-TE]

CANONICO, P.; DE NITO, E.; ESPOSITO, V.; MARTINEZ, M.; MERCURIO, L.; IACONO, M. P. The boundaries of a performance management system between learning and control. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 3, p. 7-21, 2015. [PB-AD]

CAPAVERDE, C. B.; VAZQUEZ, A. C. S. Implantação de Processo Eletrônico no Sistema Judiciário: um Estudo Sobre Aprendizagem Organizacional em uma Secretaria de Gestão de Pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 462-490, 2015. [PB-TE]

CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; DIAS, J. Avaliação de Desempenho Da Sustentabilidade Financeira da Universidade do Mindelo (Cabo Verde): Um Modelo Multicritério Construtivista. **Revista Eletronica de Estrategia e Negocios-REEN**, v. 9, n. 2, p. 221-252, 2016.

CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR., F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016. [PB-AD]

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 190 p.

CHIASSEON, M.; SAUNDERS, C. Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 6, p. 747-767, 2005. [PB-TE]

CHOONG, K. K. Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 14, p. 4174-4197, 2014. [PB-AD]

_____. The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda. **International Journal of Productivity & Performance Management**, v. 63, n. 7, p. 879-922, 2014. [PB-AD]

CHUNG, L. H.; PARKER, L. D. Integrating hotel environmental strategies with management control: A structuration approach. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 4, p. 272-286, 2008. [PB-TE] e [PB-AD-TE]

COAD, A. F.; GLYPTIS, L. G. Structuration: A position-practice perspective and an illustrative study. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 2, p. 142-161, 2014. [PB-TE]

COAD, A. F.; HERBERT, I. P. Back to the future: New potential for structuration theory in management accounting research? **Management Accounting Research**, v. 20, n. 3, p. 177-192, 2009. [PB-AD-TE]

COAD, A. F.; JACK, L.; KHOLEIF, A. O. R. Strong Structuration Theory in Accounting Research. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 7, p. 1138-1144, 2016. [PB-TE]

_____. Structuration theory: Reflections on its further potential for management accounting research. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2015. [PB-TE]

CONRAD, L. A structuration analysis of accounting systems and systems of accountability in the privatised gas industry. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 16, n. 1, p. 1-26, 2005. [PB-TE]

_____. Reflections on the application of and potential for structuration theory in accounting research. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 2, p. 128-134, 2014. [PB-TE]

CONRAD, L.; USLU, P. G. Investigation of the impact of 'Payment by Results' on performance measurement and management in NHS Trusts. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 1, p. 46-55, 2011. [PB-TE]

COOPEY, J.; KEEGAN, O.; EMLER, N. Managers' innovations and the structuration of organizations. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 3, p. 1-284, 1998. [PB-TE]

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. ROSA, S. M. D. 3. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2014. 341 p.

_____. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches**. ROSA, S. M. D. 3rd. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 643 p.

_____. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOMINGUES, J. M. **Teorias Sociológicas no século XX**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2008. 110 p.

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; FILLLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

DUTTA, D. K.; MALHOTRA, S.; ZHU, P. Internationalization process, impact of slack resources, and role of the CEO: The duality of structure and agency in evolution of cross-border acquisition decisions. **Journal of World Business**, v. 51, n. 2, p. 212-225, 2016. [PB-TE]

EDWARDS, T. Innovation and Organizational Change: Developments Towards an Interactive Process Perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 4, p. 445-464, 2000. [PB-TE]

ELMASSRI, M. M.; HARRIS, E. P.; CARTER, D. B. Accounting for strategic investment decision-making under extreme uncertainty. **British Accounting Review**, v. 48, n. 2, p. 151-168, 2015. [PB-TE]

ENGLUND, H.; GERDIN, J. Structuration theory and mediating concepts: Pitfalls and implications for management accounting research. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 19, n. 8, p. 1122-1134, 2008. [PB-TE]

_____. Structuration theory in accounting research: Applications and applicability. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 2, p. 162-180, 2014. [PB-TE]

_____. What can(not) a flat and local structuration ontology do for management accounting research?: A comment on Coad, Jack and Kholeif. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 13, n. 2, p. 252-263, 2016. [PB-TE]

ENGLUND, H.; GERDIN, J.; BURNS, J. 25 Years of Giddens in accounting research: Achievements, limitations and the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 8, p. 494-513, 2011. [PB-TE]

_____. A structuration theory perspective on the interplay between strategy and accounting: unpacking social continuity and transformation. **Critical Perspectives on Accounting**, 2017. [PB-TE]

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International transactions in operational Research**, v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A.; NUNES, N. A.; REIS, C. BPM Governance: a literature analysis of performance evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2017.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O.; TASCA, J. E. **ProKnow-C, Knowledge Development Process – Constructivist Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI**. (INPI), Brasil. ProKnow-C, Knowledge Development Process – Constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI 2010.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; MATOS, L. S.; DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M. Research opportunities in performance measurement in public utilities regulation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 7, p. 994-1017, 2015.

FEENEY, O.; PIERCE, B. Strong structuration theory & accounting information: an empirical study. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 7, p. 1152 - 1176, 2016. [PB-TE]

FERREIRA, A.; OTLEY, D. T. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis.

Management Accounting Research, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.
[PB-AD]

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, n. 7, p. 663-680, 2005. [PB-AD]

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007. [PB-AD]

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012. [PB-AD]

GAO, P.; LI, J. H. Applying structuration theory to the benchmarking analysis: Case of China's telecommunications market. **Benchmarking: An International Journal**, v. 17, n. 2, p. 253-268, 2010. [PB-TE]

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996. [PB-AD]

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos S.A.**, A. E. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory: Action, structure and contradiction in social analysis**. London: Macmillan Education UK, 1979. 294 p.

_____. **Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 181p.

_____. **Política, sociologia e teoria social: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo**. RIZEK, C. S. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

_____. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009. 458 p.

_____. **New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies.** Londres: Hutchinson & CO., 1976.

_____. **Sociologia.** NETZ, S. R. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIDDENS, A.; PIERSON, C. **Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade.** MONJARDIM, L. A. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 156p.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488 p.

GREGORY, M. J. Integrated performance measurement: A review of current practice and emerging trends. **International Journal of Production Economics**, v. 30-31, p. 281-296, 1993. [PB-AD]

HARRIS, E. P.; NORTHCOTT, D.; ELMASSRI, M. M.; HUIKKU, J. Theorising Strategic Investment Decision-Making using Strong Structuration Theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 7, p. 1177-1203, 2016. [PB-TE]

HASLETT, B. B. Introductory Remarks: Structuration Theory. **Management Communication Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 596-598, 2013.

HERACLEOUS, L. The Employment of Structuration Theory in Organizational Discourse: Exploring Methodological Challenges. **Management Communication Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 599-606, 2013.

JACK, L. Accounting, post-productivism and corporate power in UK food and agriculture. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 18, n. 8, p. 905-931, 2007. [PB-TE]

JACK, L.; KHOLEIF, A. O. R. Enterprise Resource Planning and a contest to limit the role of management accountants: A strong structuration perspective. **Accounting Forum**, v. 32, n. 1, p. 30-45, 2008. [PB-TE]

_____. Introducing strong structuration theory for informing qualitative case studies in organization, management and accounting

research. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 208-225, 2007. [PB-TE]

JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as a Structuration Process. **The Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621-650, 2008. [PB-TE]

JUNQUILHO, G. S. Conduas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. n.spe, p. 101-120, 2003. [PB-TE]

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002. [PB-AD]

KILFOYLE, E.; RICHARDSON, A. J. Agency and structure in budgeting: thesis, antithesis and synthesis. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 22, n. 2, p. 183-199, 2011. [PB-TE]

KRUGER, S. D.; PETRI, S. M.; MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho da sustentabilidade da produção suinícola: mapeamento internacional sobre o tema. **Custos e @gronegócio Online**, v. 11, n. 4, p. 124-153, 2015.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A performance measurement framework in portfolio management A constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 3-4, p. 648-668, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 312 p.

LAWRENCE, S.; ALAM, M.; NORTHCOTT, D.; LOWE, T. Accounting systems and systems of accountability in the New Zealand health sector. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 10, n. 5, p. 665-683, 1997. [PB-TE]

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995. [PB-AD]

LYRIO, M. V. L.; ENSSLIN, S. R.; BROTTI, V.; ENSSLIN, L. Proposta de um modelo para avaliar o grau de transparência das demonstrações financeiras publicadas por uma instituição pública de ensino superior brasileira: a abordagem da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 11, n. 1-2, p. 170-186, 2008.

MACINTOSH, N. B. The Ethics of profit manipulation: A Dialectic of Control Analysis. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 6, n. 4, p. 289-315, 1995. [PB-TE]

MACINTOSH, N. B.; SCAPENS, R. W. Structuration theory in management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 5, p. 455-477, 1990. [PB-TE]

MACOHON, E. R.; LAVARDA, C. E. F. A Tríade de Giddens na Pesquisa em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 9, n. 3, p. 242-257, 2015. [PB-TE]

MAKRYGIANNAKIS, G.; JACK, L. Understanding management accounting change using strong structuration frameworks. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 7, p. 1234-1258, 2016. [PB-TE]

MARCINEIRO, N. **O aprimoramento da gestão da Polícia Militar de Santa Catarina com o uso de processo de Avaliação de Desempenho**. 2017. Tese de Doutorado. (Doutorado). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 249p.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U. S.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014. [PB-AD]

MICHELI, P.; MANZONI, J. F. Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. **Long Range Planning**, v. 43, n. 4, p. 465-476, 2010. [PB-AD]

MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014. [PB-AD]

MOORE, D. R. J.; MCPHAIL, K. Strong structuration and carbon accounting: A position-practice perspective of policy development at the macro, industry and organizational levels. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 7, p. 1204-1233, 2016. [PB-TE]

MORÉN, E. N. The negotiated character of performance appraisal: How interrelations between managers matters. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 853-870, 2013. [PB-TE] e [PB-AD-TE]

MORETTI, S. L. A.; CRNKOVIC, L. H. Fatores Estruturais e Aspectos Recursivos no Desenvolvimento de Pequenas Empresas de Base Tecnológica, em São Carlos, SP: um estudo sob a ótica da Teoria da Estruturação de Giddens. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 5-31, 2015. [PB-TE]

NEELY, A. The evolution of performance measurement research - Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005. [PB-AD]

_____. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999. [PB-AD]

NEELY, A.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995. [PB-AD]

NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011. [PB-AD]

OTLEY, D. T. Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. **British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001. [PB-AD]

_____. Management control and performance management: Whence and whither? **British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003. [PB-AD]

_____. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999. [PB-AD]

PEKKOLA, S.; HILDÉN, S.; RÄMÖ, J. A maturity model for evaluating an organisation's reflective practices. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 4, p. 17-29, 2015.

PERES JR., M. R.; PEREIRA, J. R. Teoria da Estruturação Forte aplicada aos estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 45-58, 2014. [PB-TE]

PMSC SANTA CATARINA. **Plano de Comando: Polícia Militar de Santa Catarina**. SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA. Florianópolis/SC: Polícia Militar de Santa Catarina. Novembro/2011. 266 p., 2011.

_____. **Plano de Comando: Polícia Militar de Santa Catarina**. SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA. Florianópolis/SC: PMSC. 2. ed. rev. e atual. 265 p., 2013.

_____. **Plano Estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina**. SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA. Florianópolis/SC: PMSC. 3. ed. rev. e atual. 240 p., 2015.

POZZEBON, M. The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, 2004. [PB-TE]

ROBERTS, J. Testing the limits of Structuration Theory in accounting research. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 2, p. 135-141, 2014. [PB-TE]

ROBERTS, J.; SCAPENS, R. W. Accounting systems and systems of accountability — understanding accounting practices in their organisational contexts. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 4, p. 443-456, 1985. [PB-TE]

RODRIGUES, A. L. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 37-50, 2008. [PB-TE]

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R.; CORAIOLA, D. M. Recomendações metodológicas para a adoção da perspectiva da estruturação nos estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 523-542, 2013. [PB-TE]

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia da Pesquisa**. MORAES, D. V. D. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. 624 p.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R.; GANGEMI, P. P. D.; FERNANDES, J. D. Strategy and management of the judiciary: a proposal for a study of social practices related to BSC. **Revista Do Servico Publico**, v. 67, n. 1, p. 7-29, 2016. [PB-TE] e [PB-AD-TE]

SCAPENS, R. W. Seeking the relevance of interpretive research: A contribution to the polyphonic debate. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 19, n. 6, p. 915-919, 2008.

SCAPENS, R. W.; MACINTOSH, N. B. Structure and agency in management accounting research: A response to Boland's interpretive act. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, n. 7-8, p. 675-690, 1996. [PB-TE]

SHURAFSA, R.; MOHAMED, R. B. Management control system, organizational learning, and firm's performance: An empirical study from developing economy. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 3, n. 10, p. 79-88, 2016.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1, p. 127-143, 1990.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011. [PB-TE]

STONES, R. Strategic context analysis: a new research strategy for structuration theory. **Sociology**, v. 25, n. Nov 91, p. 673-695, 1991. [PB-TE]

TAKAHASHI, A. R. W.; CUNHA, C. R. Teoria da estruturação e esquemas interpretativos: contribuições à análise organizacional. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 3, p. 182-196, 2005. [PB-TE]

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010. [PB-AD]

THIEL, G. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. **Lex Localis**, v. 15, n. 2, p. 303-328, 2017.

TOLLINGTON, T. UK goodwill and intangible asset structuration: The FRS10 rule creation cycle. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 17, n. 6, p. 799-826, 2006. [PB-TE]

UDDIN, S.; TSAMENYI, M. Public sector reforms and the public interest: A case study of accounting control changes and performance monitoring in a Ghanaian state-owned enterprise. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 18, n. 5, p. 648-674, 2005. [PB-TE] e [PB-AD-TE]

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L. Construção de Conhecimento sobre Avaliação de Desempenho para Gestão Organizacional: uma Investigação nas Pesquisas Científicas Internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016. [PB-AD]

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. Performance Evaluation of University Rankings: Literature Review and guidelines for future research. **International Journal of Business Innovation Research**, v. 14, n. 4, p. 479-501, 2017.

VAN DER STEDE, W. A.; CHOW, C. W.; LIN, T. W. Strategy, choice of performance measures, and performance. **Behavioral Research in Accounting**, v. 18, n. 1, p. 185-205, 2006. [PB-AD]

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009. 98 p.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 278 p.

WAICZYK, C.; ENSSLIN, E. R. Avaliação de produção científica de pesquisadores: mapeamento das publicações científicas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 97-112, 2013.

WALTER, S. A. Aliança estratégica: papel dos estrategistas e das propriedades estruturais do campo organizacional. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 1, p. 83-96, 2013. [PB-TE]

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 282-298, 2011. [PB-TE]

WANDERLEY, C. A.; CULLEN, J. Um caso de mudança na contabilidade gerencial: a dinâmica política e social. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 23, n. 60, p. 161-172, 2012. [PB-TE] e [PB-AD-TE]

WHITFORD, J.; ZIRPOLI, F. Pragmatism, practice, and the boundaries of organization. **Organization Science**, v. 25, n. 6, p. 1823-1839, 2014. [PB-TE]

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into Action - Social -Systems and Managerial Agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992. [PB-TE]

WILTS, A. Identities and preferences in corporate political strategizing. **Business and Society**, v. 45, n. 4, p. 441-463, 2006. [PB-TE]

WORKMAN, M. A structuration agency view of investor-officer power struggles and conflict in a private firm: A tale of two agendas. **Performance Improvement Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 107-127, 2010. [PB-TE]

YADAV, N.; SUSHIL; SAGAR, M. Revisiting performance measurement and management: Deriving linkages with strategic management theories. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 87-105, 2014. [PB-AD]

YEO, R. From individual to team learning: practical perspectives on the learning organisation. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 8, n. 7/8, p. 157-170, 2002.

_____. Linking organisational learning to organisational performance and success: Singapore case studies. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 2, p. 70-83, 2003a.

_____. The tangibles and intangibles of organisational performance. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 9, p. 199-204, 2003b.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

YUTHAS, K.; DILLARD, J. F.; ROGERS, R. K. Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning. **Journal of Business Ethics**, v. 51, n. 2, p. 229-243, 2004. [PB-TE]

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista com quem seleciona métricas

- 1-Como foi desenvolvido o sistema de avaliação de desempenho utilizado atualmente na organização?
- 2-Quais aspectos (funções e processo) foram incorporados?
- 3-As métricas utilizadas são comunicadas a toda organização? Como?
- 4-São evidenciados quais os aspectos mais importantes serem alcançados?
- 5-Como é justificado, para os membros da organização, os aspectos que são considerados na avaliação?
- 6-As métricas estão alinhadas aos objetivos perseguidos pela organização? Como isso é aferido?
- 7-São analisadas as consequências para a organização e a estratégia, quando não alcançadas as metas estabelecidas?
- 8-Como é realizado o *feedback* do desempenho?
- 9-Como se dá a participação dos envolvidos?
- 10-São desenvolvidas ações pontuais para alcance de determinados objetivos?
- 11-Qual a frequência de comunicação dos resultados à equipe? Como isso é realizado? Em reunião, por memorandos, informativos, etc...?
- 12-Como se dá a participação de todos os níveis hierárquicos no estabelecimento de objetivos e métricas para avaliar o desempenho?
- 13-São contemplados as particularidades do contexto? Isso é perceptível nas métricas selecionadas?
- 14-Alguma métrica não se adequa ao ambiente da organização?
- 15-Qual a infraestrutura, de recursos financeiros e materiais disponível para a AD?
- 16-Há autonomia de alocação de recursos materiais e financeiros para determinadas ações visando proporcionar o atingimento dos objetivos? Como?
- 17-Quantos colaboradores estão envolvidos na avaliação de desempenho? Como são organizados? Realizam atividades exclusivas, ou acumulam com outras funções?
- 18-A alocação de pessoas às atividades é feita seguindo algum critério?
- 19-Os sistemas da organização são interligados com o sistema de avaliação de desempenho, favorecem o monitoramento dos aspectos importantes a gestão?
- 20-Quais as particularidades da organização que favorecem a avaliação de desempenho?

- 21-Existem pressões internas ou externas quanto aos aspectos a serem considerados na avaliação de desempenho?
- 22-Há negociação quanto a alterações em métricas e metas estabelecidas? Ou resistência a mudanças? Como isso é mediado?
- 23-É perceptível a colaboração/rejeição dos subordinados quanto a avaliação de desempenho? Como são mediados os conflitos?
- 24-A estrutura organizacional favorece o alcance dos objetivos da AD?
- 25-Há influência externa (políticas públicas, leis, regulamentos, etc...) na forma de avaliar o desempenho?
- 26-Existe incentivo/recompensas para o alcance das metas estabelecidas? Qual (is)?
- 27-Existe punição pelo não atingimento do desempenho esperado? Qual(is)?
- 28-Há influência/participação dos subordinados, superiores e pares na identificação dos objetivos, na seleção das métricas para avaliação de desempenho e nas decisões tomadas? Como?
- 29-As informações geradas pelo sistema de avaliação de desempenho são utilizadas? Todas? Como?
- 30-As informações permitem a geração de ações para aperfeiçoamento do desempenho?
- 31-Na dedinição dos objetivos e métricas são tidos em conta os aspectos do contexto avaliado? Como?
- 32-O ambiente favorece o acompanhamento das métricas estabelecidas? Como?
- 33-Como é a participação das pessoas envolvidas na AD, gestores, intervenientes, agidos, *stakeholders*?
- 34-Tem preocupação de verificar se as métricas atendem a todos os *stakeholders*?
- 35-O sistema de AD (métricas) é tido em conta para definir as ações e decisões tomadas?
- 36-O sistema de AD (métricas) é utilizado para justificar as ações e decisões tomadas?
- 37-As particularidades sociais e culturais da organização são tidas em conta na seleção de métricas para AD? Como isso se desenvolve? Como isso é percebido ou influenciado?
- 38-As preferências dos gestores são incorporadas na seleção de métricas e metas estabelecidas? Como?
- 39-Como é realizada a retroalimentação da mensuração de desempenho?
- 40-Qual a periodicidade de alteração das métricas?
- 41-As alterações de cenário interno/externo são impulsionadores de mudanças nas métricas e metas estabelecidas? Como?

- 42-As métricas selecionadas favorecem o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição? Como?
- 43-Há participação dos gestores, superiores, subordinados e dos pares no estabelecimento de objetivos e métricas para avaliação de desempenho?
- 44-Há manutenção de métricas por longo período de tempo? Ao que se atribui a permanência (não alteração) das métricas utilizadas?
- 45-Há discussões (reuniões) para avaliar o conjunto de métricas(adequação e inconsistências)? Qual frequência?
- 46-Há discussões (reuniões) para avaliar alterações no conjunto de métricas estabelecidas? Como se dá essa revisão?
- 47-Como afere se o conjunto de métricas representa as estratégias perseguidas pela organização?
- 48-Como afere se o conjunto de métricas representa adequadamente o desempenho da organização?
- 49-O aprendizado é incorporado na alteração das métricas?

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevistas com quem é avaliado/afetado pelas métricas

101-Você sabe como é avaliado o desempenho da organização? Quais aspectos são considerados?

102-Você tem conhecimento das métricas e os resultados da avaliação? São comunicados a todos?

103-Sabe por que esses aspectos são considerados e não outros? E por que estes aspectos são importantes?

104-Na sua percepção, o que é avaliado está alinhado aos objetivos perseguidos pela organização? Por quê?

105-Como é realizado o *feedback* do desempenho?

106- Vocês são chamados a participar? Como?

107-Percebe alguma ação dos gestores que favoreça o alcance de determinados objetivos?

108-Qual a frequência de comunicação dos resultados à equipe? Como isso é realizado?

109-Você é convidado a participar do estabelecimento de objetivos e métricas para avaliar o desempenho?

110-Alguma métrica não se adequa ao ambiente da organização? Por quê?

111-Como são alocados os recursos da organização? Favorecem algum aspecto?

112-Como são distribuídas as funções da avaliação de desempenho aos colaboradores?

113-Os sistemas da organização são integrados com a avaliação do desempenho?

114-Quais as particularidades da organização que favorecem a avaliação de desempenho?

115-No geral, os colaboradores concordam com as métricas estabelecidas e perseguidas pela organização? E você?

116-Houve alguma reinvidicação/negociação quanto a alteração das métricas e redefinição de metas estabelecidas? Ou resistência a mudanças?

117-Existem normas e procedimentos que devem ser observados quanto a avaliação de desempenho?

118-A estrutura organizacional favorece o alcance dos objetivos da AD?

119-Há influência externa na forma de avaliar o desempenho? Isso prejudica o alcance dos objetivos?

120-Existe incentivo/recompensas para o alcance das metas estabelecidas? Qual (is)?

- 121-Existe punição pelo não atingimento do desempenho esperado? Qual (is)?
- 122-Há influência/participação dos subordinados, superiores e pares na identificação dos objetivos, na seleção das métricas para avaliação de desempenho e nas decisões tomadas? Como?
- 123-Os conhecimentos dos colaboradores são levados em consideração na avaliação de desempenho? Se sim, Como? Se não, por quê?
- 124-Você percebe que o ambiente favorece o acompanhamento das métricas estabelecidas?
- 125-Os objetivos e métricas são tidos em conta os aspectos do contexto avaliado? Como?
- 126-O sistema de avaliação de desempenho é participativo? Por que?
- 127-As métricas atendem a todos os *stakeholders*?
- 128-Percebe que o sistema de AD é utilizado para justificar as ações e decisões tomadas? Como?
- 129-A cultura organizacional é observada na seleção de métricas? Como isso é observado?
- 130-As preferências dos gestores influenciam nas métricas e metas estabelecidas? Como? É perceptível?
- 131-Como é realizada a retroalimentação da mensuração de desempenho?
- 132-Qual a periodicidade de alteração das métricas?
- 133-As alterações de cenário interno/externo são impulsionadores de mudanças nas métricas e metas estabelecidas? Como?
- 134-Você participou da concepção do sistema de avaliação de desempenho?
- 135-Percebe que as métricas selecionadas favorecem o alcance dos objetivos da organização? Se sim, como? Se não, por que?
- 136-Há manutenção de métricas por longo período de tempo? Ao que se atribui a permanência (não alteração) das métricas utilizadas?
- 137-Há discussões (reuniões) para avaliar o conjunto de métricas? Qual frequência?
- 138-Há discussões (reuniões) para avaliar o conjunto de métricas, se continua adequado a organização? Qual frequência?
- 139-O aprendizado é incorporado na alteração das métricas?

APÊNDICE C

Protocolo ético da Pesquisa

Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Socioeconômico
 Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Doutorado (PPGC)

PMSC
 Fl. 01
 Ass. *K*

Florianópolis, 19 de Julho de 2017.

*1) Autógrafa
 2) Ao Sr. Cel. PM Henrique Hemm
 P/ Apresentação
 20/07/2017*

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Carlos Alberto de Araújo *Assessor*, Coronel Paulo Henrique Hemm - Comandante-Geral da PMSC,

Cel PM Mat. 913301-4

Subcomandante-Geral - PMSC

Sandra Mara Iesbik Valmorbida, aluna do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC), na modalidade Doutorado, da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação da Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin, está desenvolvendo uma pesquisa para sua tese doutoral. A pesquisa tem por objetivo Analisar a aprendizagem gerada na Avaliação de Desempenho Organizacional e como a forma de comunicação, as hierarquias de poder e as sanções condicionam/interferem nas métricas (indicadores e metas) utilizadas ao longo do tempo e com variações no ambiente/cenário.

Tradicionalmente, percebe-se que as instituições envolvidas no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas recebem benefícios advindos deste processo. Os pesquisadores comprometem-se a oferecer para a organização um relatório executivo com os principais resultados da pesquisa, bem como, se disponibilizam em colaborar com a organização, organizar e ministrar palestras com o intuito de comunicar e apresentar pontos importantes da pesquisa, e que, podem ser de interesse para a organização como um todo.

A pesquisa será desenvolvida por meio da realização de entrevistas, análise de documentos disponibilizados, e observação de atividades realizadas na organização. Este processo de investigação será orientado por um Protocolo Ético de Pesquisa previamente analisado, discutido e acordado entre a organização e pesquisadores.

Os dados coletados serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa, sem mencionar o nome da organização e/ou dos participantes. Deste modo, pretende-se evitar qualquer prejuízo ou desconforto aos envolvidos na pesquisa. Ressalta-se o compromisso firmado em disponibilizar os resultados desse estudo à organização no sentido de trazer contribuições práticas a organização, principalmente no que concerne à avaliação de desempenho e a importância da participação dos envolvidos para a geração de aprendizagem e a produção de informações úteis à gestão.

Assim, solicitamos a indispensável colaboração de vossa senhoria no sentido de conceder autorização para a aluna Sandra Mara Iesbik Valmorbida para realizar a pesquisa de campo na organização. Sua colaboração é fundamental para atingir nossos objetivos científicos e acadêmicos.

Agradecemos antecipadamente sua atenção e colaboração.
 Atenciosamente

Sandra Mara Iesbik Valmorbida
 Autoranda: Sandra Mara Iesbik Valmorbida

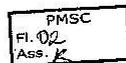
Sandra Rolim Ensslin
 Orientadora: Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin

PROTOCOLO SGPe
 PMSC 25699 / 17
 Data: 25 / 07 / 17

Universidade Federal de Santa Catarina
 Campus Reitor João David Ferreira Lima - Bairro Trindade
 Florianópolis - Santa Catarina - Brasil, CEP 88040-900
 Telefone: (48) 3721-9320 / 3721-4076



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Socioeconômico
 Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Doutorado (PPGC)



PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO

Primeiramente, queremos agradecer ao Coronel Paulo Henrique Hemm, por ter permitido acesso a organização para fins acadêmicos possibilitando a geração do conhecimento.

Informamos que o trabalho será guiado de acordo com os procedimentos metodológicos e éticos relacionados à pesquisa de campo. Deste modo, busca-se assegurar a qualidade desta pesquisa, sem, em nenhuma hipótese prejudicar os participantes e/ou a organização estudada. Pelo contrário, a pesquisadora pode oferecer retorno à organização procurando auxiliá-las nas áreas estudadas.

Assim, apresentamos um modelo do protocolo ético da pesquisa para apreciação, discussão e ajustes que se façam necessários para comum acordo entre as partes. Esse documento contempla o escopo da pesquisa, pessoas envolvidas no processo e os procedimentos que pretende serem realizados na organização, bem como, as condutas éticas inerentes a estes procedimentos.

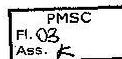
Esperamos ter esclarecido o propósito deste documento e nos colocamos a disposição para eventuais informações adicionais. Mais uma vez, muito obrigada pela atenção.

Sandra Mara Lesbik Valmorinda
 Doutoranda: Sandra Mara Lesbik Valmorinda

Sandra Rolim Ensslin
 Orientadora: Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Socioeconômico
 Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Doutorado (PPGC)



PROTOCOLO ÉTICO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida pela aluna Sandra Mara Iesbik Valmorbid, sob orientação da Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin, possui como valores fundamentais a honestidade intelectual, objetividade, imparcialidade, veracidade, justiça e responsabilidade. Destaca-se que estes valores fundamentais mostram-se aplicados durante todo o processo de pesquisa, desde sua concepção, desenvolvimento, realização e comunicação dos resultados por meio de diretrizes advindas destes princípios de base.

Escopo

A pesquisa tem por objetivo Analisar a aprendizagem gerada na Avaliação de Desempenho Organizacional e como a forma de comunicação, as hierarquias de poder e as sanções condicionam/interferem as métricas (indicadores e metas) utilizadas ao longo do tempo e com variações no ambiente/cenário. Deste modo, o escopo da pesquisa envolve quatro importantes tópicos: i) análise da concepção do sistema de avaliação de desempenho e suas alterações; ii) a participação e o envolvimento das pessoas com a atividade avaliativa; iii) geração de aprendizagem desta interação; e, iv) revisão e alteração do sistema avaliativo por meio das métricas (indicadores e metas).

Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa segue uma abordagem metodológica qualitativa e interpretativista, que privilegia a percepção das pessoas, sua visão ontológica de mundo, e a subjetividade nas ações e decisões. Assim, os procedimentos que serão realizados para coleta de dados compreendem: i) entrevistas; ii) análise documental; e, iii) observação na organização.

Entrevistas

A realização de entrevistas visam conhecer um pouco mais as características da organização, e perfil dos entrevistados, bem como, os procedimentos relacionados ao sistema de avaliação de desempenho utilizado pela organização.

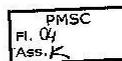
As entrevistas serão orientadas pelo seguinte:

- a) É importante para qualidade dos dados e resultados da pesquisa a realização de entrevistas com pessoas de diferentes níveis hierárquicos: pessoas envolvidas com a concepção do sistema avaliativo (decisor e intervenientes), bem como superiores e subordinados;
- b) Nas entrevistas iniciais os participantes falarão sobre sua formação e experiência na organização e em seguida será solicitado que realizem a narração de como o sistema de avaliação de desempenho foi concebido e atualizado. Na sequência serão questionados sobre as questões propostas pela pesquisadora (roteiro previamente elaborado). É provável que seja necessária a realização de mais de uma entrevista em cada participante ao longo da pesquisa, de modo a privilegiar a profundidade dos dados. Estima-se que, cada entrevista terá duração média de 30 minutos de duração, e serão gravadas. O agendamento das entrevistas será aprovado pela organização de acordo com sua preferência e disponibilidade dos entrevistados, para que não tragam impacto à normalidade das atividades dos participantes e da organização.

Universidade Federal de Santa Catarina
 Campus Reitor João David Ferreira Lima - Balneario Trindade
 Florianópolis - Santa Catarina - Brasil, CEP 88040-900
 Telefone: (48) 3721-9320 / 3721-4076



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Socioeconômico
 Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Doutorado (PPGC)



- c) Para identificação de pessoas a ser entrevistadas, usar-se-á a estratégia do *snow ball*, onde será solicitado aos entrevistados que indiquem outras pessoas envolvidas na avaliação que possam ser entrevistados sobre o assunto.
- d) O entrevistado tem o direito de se negar a responder quaisquer questões colocadas sem providenciar justificativas;
- e) Não há riscos na participação da pesquisa e será garantido o sigilo dos participantes sendo que os mesmos serão denominados no momento da redação por expressões como: "entrevistado 1"; "entrevistado 2", ou seja, sem a identificação dos nomes ou funções;
- f) Será solicitada a gravação da conversa como forma de facilitar o registro, assim como garantir a fidelidade aos comentários realizados. A autorização, no entanto, fica a critério do entrevistado.
- g) Apenas os pesquisadores envolvidos na investigação (doutoranda e sua orientadora) terão acesso às entrevistas gravadas e ou transcrições. Assegurando a confidencialidade e o conteúdo discutido;
- h) Assegura-se a destruição das entrevistas realizadas após cinco anos da conclusão da pesquisa.

Análise Documental

Documentos da organização usualmente são importantes fontes de informações. O objetivo da análise documental é corroborar com as percepções observadas nas entrevistas e demais fontes de dados, assim como trazer novas possíveis evidências acerca do tema investigado.

A análise de documentos seguirá as seguintes orientações:

- a) De acordo com o escopo da pesquisa podem ser objetos de estudo os seguintes documentos: (i) documentos internos, como por exemplo, demonstrações e comunicações realizadas a partir do sistema de avaliação de desempenho, memorandos, comunicações internos, organogramas e fluxogramas, mapeamentos, planilhas de acompanhamento e de metas;
- b) Tanto quanto nas entrevistas, tem-se garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade de pessoas e/ou valores envolvidos;
- c) A autorização do acesso aos documentos internos da organização fica a critério da organização;
- d) Apenas os pesquisadores envolvidos na investigação terão acesso aos documentos e cópias, assegurando a confidencialidade e o conteúdo dos materiais;
- e) É garantido à organização que os documentos em posse dos pesquisadores serão arquivados em local seguro. Documentos originais serão passíveis de devolução assim que solicitado pela organização;
- f) Assegura-se a destruição das cópias dos documentos analisados após cinco anos da conclusão da pesquisa.

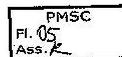
Observação

O objetivo da pesquisadora com a observação do cotidiano da organização e levantar informações que auxiliam no entendimento de comportamentos, discursos e práticas

Universidade Federal de Santa Catarina
 Campus Reitor João David Ferreira Lima - Bairro Trindade
 Florianópolis - Santa Catarina - Brasil, CEP 88040-900
 Telefone: (48) 3721-9320 / 3721-4076



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Socioeconômico
 Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Doutorado (PPGC)



relacionadas ao sistema de avaliação de desempenho utilizado. Estes dados podem corroborar ou contradizer outras fontes de dados, além de serem importantes para garantir a qualidade dos resultados da pesquisa.

A coleta de dados por meio da observação será orientada pelo seguinte:

- a) Podrán ser selecionados para observação; (i) eventos específicos, como reuniões de acompanhamento do sistema de avaliação de desempenho; atualização do sistema, ou ainda atividades cotidianas da organização, como processos, rotinas, diálogos casuais, que estejam relacionados ao tema investigado;
- b) Inicialmente, a pesquisadora assumirá um papel de observadora externa à organização, porém, com o passar do tempo, adquirindo maior contato e entrosamento na organização, poderá vir a assumir um papel de observadora interna (reconhecido pelos sujeitos da pesquisa como um integrante da organização);
- c) Será garantido o sigilo dos participantes observados, sendo que os mesmos serão denominados no momento do registro no protocolo de observação por expressões como: "observado 1", "observado 2", ou seja, sem a identificação de nomes ou funções;
- d) Os dados levantados no processo de observação serão registrados, organizados e descritos em um protocolo de observação. Assim como nas outras formas de dados, as informações provenientes da observação serão analisadas de forma agrupada, de modo a traçar um padrão presente na organização, respeitando a confidencialidade dos sujeitos e a natureza das situações observadas;
- e) A organização autoriza a realização de observação de suas rotinas e práticas, bem como a utilização destes dados na pesquisa. Qualquer restrição, ressalva ou adendo por parte da organização deverá ser comunicada aos pesquisadores. A utilização do conteúdo proveniente das observações é passível de autorização da organização, que pode a qualquer momento indicar restrições, observações e ponderações;
- f) Apenas as pesquisadoras envolvidas na investigação terão acesso ao protocolo de observação, assegurando a confidencialidade e o conteúdo;
- g) Assegura-se a destruição dos registros contidos no protocolo de observações após cinco anos da conclusão da pesquisa.

Procedimentos Éticos

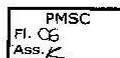
Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado; (ii) a preocupação em não prejudicar a organização e as pessoas que nela trabalham; e, (iii) manter a confidencialidade das pessoas e organização, sempre que demandado. Em termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da organização;

- a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas serão designadas por meio de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas;
- b) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa;
- c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros dos dados coletados sob forma de entrevistas, documentos e observações;

Universidade Federal de Santa Catarina
 Campus Reitor João David Ferreira Lima - Bairro Trindade
 Florianópolis - Santa Catarina - Brasil, CEP 88040-900
 Telefone: (48) 3721-9320 / 3721-4076



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Socioeconômico
 Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Doutorado (PPGC)



d) Gravações de entrevistas somente serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado;

e) As gravações de entrevistas, cópias de documentos e protocolo de observações serão destruídos após cinco anos de conclusão da pesquisa;

h) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo, desconfortável. Do mesmo modo, no caso das observações, a organização terá a possibilidade de ponderar a natureza do conteúdo levantado;

i) Os pesquisadores desenvolverão um cronograma da pesquisa de campo que retrate evolução da coleta de dados. Neste cronograma estarão previstos também momentos em que as pesquisadoras disponibilizarão os dados coletados a uma pessoa designada pela organização ou departamento que será responsável por efetuar a análise, ponderações observações quanto ao material coletado. Destaca-se que, este processo ocorrerá com o transcorrer da pesquisa, permitindo ampla comunicação entre as partes, assim como a liberdade para realização de ajustes que tornem o processo de investigação o mais confortável e confiável possível.

Florianópolis, 19 de Julho de 2017.

Sandra Mara Lesbik Valmorinda
 Doutoranda: Sandra Mara Lesbik Valmorinda
Sandra Röllim Ensslin
 Orientadora: Profa. Dra. Sandra Röllim Ensslin

Ponderações e Adendos:

ANEXO A

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO



ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR
COMANDO GERAL

OF/PMSC/2017/0543

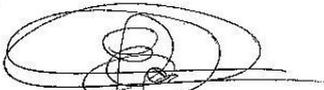
Florianópolis, 04 de agosto de 2017

Senhora Sandra,

Por ordem do Exmo. Sr. Coronel PM Carlos Alberto de Araújo Gomes Júnior, Subcomandante-Geral respondendo pelo Comando Geral da Polícia Militar, informo que a pesquisa de campo para doutoramento em Contabilidade, solicitada por meio de carta de apresentação datada de 19 de julho de 2017, está autorizada (cópia do despacho segue anexa).

Destaco, finalmente, que os contatos para efetivação da pesquisa de campo devem ser mantidos com esta chefia pelo endereço eletrônico pm7chefe@pm.sc.gov.br ou pelo telefone (48) 3229-6235.

Cordialmente,



JORGE EDUARDO TASCA
Tenente Coronel PM Chefe da 7ª Seção
Estado Maior Geral

Senhora
Sandra Mara lesbik Valmorblida
NESTA

ANEXO B

Aprovação da Pesquisa pelo Comitê Ético de Pesquisa com Seres Humanos

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Aprendizagem na Avaliação de Desempenho organizacional via seleção de métricas pelos gestores

Pesquisador: SANDRA ROLIM ENSSLIN

Área Temática:

Versão: 4

CAAE: 77464217.0.0000.0121

Instituição Proponente: CSE - Centro Socioeconômico

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.772.093

Apresentação do Projeto:

Tese de Doutorado de SANDRA MARA IESBIK VALMORBIDA sob orientação de SANDRA ROLIM ENSSLIN, do programa de pós-graduação em Contabilidade. Estudo prospectivo, com 5 participantes. Critérios de inclusão: Policiais Militares que exercem a função de apoio ao Comando Geral e o desenvolvimento do Plano de Comando. Critérios de exclusão: nada consta. Intervenções: entrevistas semiestruturadas, gravações de áudio, observações.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar como as dimensões da Teoria da Estruturação se manifestam na seleção de métricas para Avaliação de Desempenho Organizacional pelos gestores com foco na aprendizagem.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Análise adequada dos riscos e benefícios.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem comentários adicionais

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto assinada pelo pesquisador responsável e pelo coordenador do programa de pós-graduação ao qual o pesquisador responsável está vinculado. Declaração(ões) do(s) responsável(is) legal(is) pela(s) instituição(ões) onde a pesquisa será realizada, autorizando-a nos termos da resolução 466/12. Cronograma, informando que a coleta de dados se dará a partir de junho de

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade CEP: 88.040-400
UF: SC Município: FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 2.772.093

2018. Orçamento, informando que as despesas serão custeadas pelos pesquisadores. Roteiro(s) da(s) entrevista(s) a ser(em) feita(s) com os participantes. TCLE para os participantes, em linguagem clara e adequada e atendendo as exigências da resolução 466/12.

Recomendações:

Sem recomendações adicionais.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Pela aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_997225.pdf	16/05/2018 14:23:39		Aceito
Outros	Resposta_Pendencias_CEP_v3_Assinado.docx	16/05/2018 14:22:41	SANDRA ROLIM ENSSLIN	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_Instituicao_Estudo_Caso_Comandante_Araujo_v3Assinada.docx	14/05/2018 19:59:21	SANDRA ROLIM ENSSLIN	Aceito
Outros	Resposta_Pendencias_CEP_v2_Assinado.docx	19/03/2018 14:23:06	SANDRA ROLIM ENSSLIN	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Revisado_SMIV.docx	30/11/2017 14:57:09	SANDRA ROLIM ENSSLIN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Comite_Etica_v2_CEP.pdf	30/11/2017 14:56:31	SANDRA ROLIM ENSSLIN	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_AO_Assinada.pdf	25/09/2017 17:20:47	SANDRA ROLIM ENSSLIN	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Página 02 de 03

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 2.772.093

FLORIANOPOLIS, 16 de Julho de 2018

Assinado por:
Maria Luiza Bazzo
(Coordenador)