



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Lucas dos Santos Matos

**INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
REVISÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

FLORIANÓPOLIS-SC

2020

LUCAS DOS SANTOS MATOS

**INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
REVISÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

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

FLORIANÓPOLIS-SC

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática de Biblioteca Universitária da UFSC

Matos, Lucas dos Santos

Influência dos processos de Aprendizagem Organizacional
na revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho / Lucas
dos Santos Matos ; orientadora, Sandra Rolim Ensslin, 2020.
173 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Sistema de Avaliação de
Desempenho. 3. Aprendizagem Organizacional. 4. Avaliação de
Desempenho. 5. Framework dos 4Is. I. Ensslin, Sandra Rolim.
II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III.
Título.

Lucas dos Santos Matos

**INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
REVISÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O presente trabalho, em nível de Doutorado, foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Sandra Rolim Ensslin, Dr.^a (Orientadora)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Sandro César Bortoluzzi, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS)
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Prof. André Andrade Longaray, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional (PPGMC)
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Prof. Enzo Morosini Frazzon, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

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

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado ao alicerce
de todas as conquistas e de todo o
caminho partilhado: minha família.

AGRADECIMENTOS

Toda a trajetória para chegar à conclusão desse sonho teve contribuição de muitos atores, que por incentivo ou mesmo pela simples presença, auxiliaram em cada passo e compartilharam de momentos fundamentais para o alcance dos objetivos. A todos esses, cabe expressar meus profundos agradecimentos.

À imensa energia divina criadora do universo, por toda a luz e por todas as oportunidades de aprendizado e de crescimento a que me possibilita.

À minha orientadora, Professora Sandra Rolim Ensslin, por todo o conhecimento compartilhado, pelo tempo e paciência disponibilizados, pelas irretocáveis orientações desde os tempos de mestrado, sempre com maestria na sua condução, e pelo incentivo continuamente presente. A você, Professora, devo minha grande gratidão.

Aos meus pais, Ronaldo e Margareth, por toda a dedicação em mim investida e por nunca deixarem faltar nada, ainda que por muitos momentos a dificuldade se fizesse presente. À minhas irmãs, Ana Luiza e Luciana, bem como aos familiares - Santos e Matos - por todo apoio, valorização e compreensão pela ausência necessária em muitos momentos.

À Silmara Juliana de Oliveira Ramos, minha noiva, companheira de todas as horas, pelo afeto, confiança, compreensão e paciência durante todo o período do desenvolvimento desta tese.

À Universidade Federal de Santa Catarina, instituição pública, gratuita e de extrema qualidade, por proporcionar toda a minha formação profissional e exercer papel determinante em minha vida. Estendo esses cumprimentos a todos que nessa Universidade fizeram parte disso tudo, sejam os colegas da AUDIN e demais setores ou das equipes esportivas que participei.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, onde estendo meus cumprimentos a professores, servidores e demais colegas de sala de aula. Ainda, aos companheiros da Associação Atlética Acadêmica Edvaldo de Souza (A7), pela partilha em todos os torneios disputados e conquistados.

Aos membros das bancas de avaliação durante todo o período de doutoramento, Professores Sergio Murilo Petri, Sandro César Bortoluzzi e André Andrade Longaray, que muito contribuíram para evolução e aperfeiçoamento dessa pesquisa.

À empresa participante na pesquisa e todos que possibilitaram a execução da pesquisa voluntariamente e com grande comprometimento. Sempre fui muito bem recebido por vocês e

espero poder retribuir de alguma forma. Vocês foram fundamentais para o atendimento dos objetivos desse trabalho.

Aos colegas do LabMCDA, meus “irmãozinhos”, que fizeram parte de toda trajetória e construção deste trabalho e se tornaram uma grande família durante toda minha pós-graduação: Sandra Mara, Vinicius, Thuine, Karine, Gustavo, Bárbara, João, Samuel, Larissa, Kassia, Daiana, Pedro e Nathan. Aqui, também transmito meus agradecimentos ao Professor Leonardo Ensslin, um grande mestre e incentivador sobre o tema de Avaliação de Desempenho.

Finalmente, desejo agradecer a todas aquelas pessoas aqui não citadas explicitamente, mas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e tornaram a caminhada mais leve. A todos vocês, meu muitíssimo obrigado!

*“Your beliefs become your thoughts,
Your thoughts become your words,
Your words become your actions,
Your actions become your habits,
Your habits become your values,
Your values become your destiny.”*
— Mahatma Gandhi

RESUMO

A pesquisa sobre o ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho se preocupa com questões referentes à evolução do Sistema para o apoio à gestão dentro de uma organização, com os estágios de concepção/*design*, implementação, uso e revisão, baseados no alinhamento com a estratégia organizacional. A estratégia é vista como um guia para o estabelecimento do Sistema, assim como o próprio Sistema conduz e direciona para o alcance da estratégia em um fluxo cíclico. A Aprendizagem Organizacional é vista como processo para alcançar a renovação estratégica em uma empresa, onde se institucionalizam nos elementos organizacionais os conhecimentos construídos pelas pessoas. Nesse sentido, considera-se que a Aprendizagem Organizacional vai afetar o Sistema no sentido de tornar necessária a revisão para atualizá-lo às mudanças estratégicas promovidas. Assim, esta tese teve por objetivo compreender como os processos de Aprendizagem Organizacional – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar – se manifestam no estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. Para tanto, adotou-se o arcabouço teórico da área da Psicologia, denominado *Framework* dos 4Is, com o objetivo de aplicá-lo para estudar como os processos de Aprendizagem Organizacional influenciam a revisão de um Sistema de Avaliação de Desempenho em uma organização. Com base nesse arcabouço, desenvolveram-se os construtos da pesquisa, que permitiram a identificação da operacionalização dos processos de aprendizagem nas mudanças realizadas no sistema da empresa. A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa e interpretativista, utilizando-se de um estudo de caso, no qual foram coletados dados com base em entrevistas, documentos e observação, avaliados por meio de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontam para a ocorrência dos processos de Aprendizagem Organizacional previstos no *Framework* dos 4Is – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar – nas três mudanças identificadas na estrutura do Sistema de Avaliação de Desempenho existente na unidade de análise selecionada. Em todas as três mudanças sinalizadas no sistema da empresa, foram identificados interações e processos de expansão e compartilhamento de ideias entre as pessoas, havendo a reflexão mútua, as quais caracterizam o fluxo de construção do conhecimento conjunto para institucionalização nos elementos do Sistema de Avaliação de Desempenho após a execução da revisão. Nesse sentido, é possível afirmar que a tese proposta possui evidências suficientes para suportá-la, de que o Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional recebe influências dos processos de Aprendizagem Organizacional por meio da incorporação do conhecimento construído em conjunto pelas pessoas nos elementos constitutivos do sistema para se adequar aos direcionamentos estratégicos mutáveis da organização.

Palavras-chave: Sistema de Avaliação de Desempenho. Aprendizagem Organizacional. Ciclo de Vida. *Framework* dos 4Is.

ABSTRACT

The research about the Performance Management System life cycle is concerned with issues related to the evolution of systems to support management within an organization, from the conception, implementation, use and review stages, based on alignment with the organizational strategy. The strategy is seen as a guide for the establishment of the system, just as the system itself leads and directs towards the achievement of the strategy, in a cyclical flow. Organizational Learning is seen as a process to achieve strategic renovation, where the knowledge built by people is institutionalized in the organizational elements. In this sense, we consider that Organizational Learning will affect the System, because it will be necessary to update the system to suit the strategic changes promoted. Thus, this thesis aims to understand how Organizational Learning processes - Intuiting, Interpreting, Integrating and Institutionalizing - are manifested in the review stage of the Performance Management System life cycle. Therefore, we adopted a theoretical framework from the psychology field, called the 4I Framework, intending to study how the Organizational Learning processes influence the Performance Management System review in the company. Based on this framework, the research constructs were developed, which allowed the identification of the learning process operationalization in the changes made in the company's system. The research followed a qualitative and interpretive approach, using a case study, in which data were collected based on interviews, documents and observation, assessed through content analysis. The research results point to the occurrence of the Organizational Learning processes predicted in the 4I Framework - Intuiting, Interpreting, Integrating and Institutionalizing - in the three changes identified in the Performance Management System structure existing in the analysis's selected unit. We have identified interactions and processes for expanding ideas between the company's individuals, with mutual reflection, in all the three changes identified that have taken place in the company's system. These reflections characterize the knowledge construction flow for institutionalization in the Performance Management System elements after the review's execution. In conclusion, we affirm the proposed thesis has sufficient evidence to support it, that the organizational Performance Management System receives influences from the Organizational Learning processes through the incorporation of knowledge built in group by the people in the system's constitutive elements, to suit the changing strategic guidelines of the organization.

Keywords: Performance Management System. Organizational Learning. Life cycle. 4I Framework.

RESUMEN

La investigación sobre el ciclo de vida del Sistema de Evaluación de Desempeño se ocupa de cuestiones relacionadas con la evolución del Sistema para apoyar la gestión dentro de una organización, con las etapas de concepción / diseño, implementación, uso y revisión, basadas de acuerdo con la estrategia organizacional. La estrategia se ve como una guía para el establecimiento del Sistema, así como el Sistema mismo conduce y orienta al alcance de la estrategia en un flujo cíclico. El aprendizaje organizacional se ve como un proceso para lograr la renovación estratégica en una empresa, donde el conocimiento construido por las personas se institucionaliza en los elementos organizacionales. En este sentido, se considera que el Aprendizaje Organizacional afectará el Sistema, por lo que es necesario revisarlo para actualizarlo a los cambios estratégicos promovidos. Así, esta tesis asumió como objetivo comprender cómo los procesos de Aprendizaje Organizacional - Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar - se manifiestan en la etapa de revisión del ciclo de vida del Sistema de Evaluación de Desempeño. Con este fin, se adoptó el marco teórico del área de Psicología, denominado modelo de las 4 I, con el objetivo de aplicarlo para estudiar cómo los procesos de Aprendizaje Organizacional influyen en la revisión de un Sistema de Evaluación de Desempeño en una organización. En base a este modelo, se desarrollaron los constructos de investigación, que permitieron la identificación de la operacionalización de los procesos de aprendizaje en los cambios realizados en el sistema de la empresa. La investigación siguió un enfoque cualitativo e interpretativo, utilizando un estudio de caso, en el que se recopilaron datos basados en entrevistas, documentos y observaciones, evaluados a través del análisis de contenido. Los resultados de la investigación apuntan a la ocurrencia de los procesos de Aprendizaje Organizacional previstos en el modelo de las 4 I - Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar - en los tres cambios identificados en la estructura del Sistema de Evaluación de Desempeño existentes en la unidad de análisis seleccionada. En los tres cambios señalados en el sistema de la compañía, se identificaron interacciones y procesos de expansión e intercambio de ideas entre las personas, con reflexión mutua, que caracterizan el flujo de construcción de conocimiento conjunto para la institucionalización en los elementos del Sistema de Evaluación de Desempeño después de realizar la revisión. En este sentido, es posible afirmar que la tesis propuesta tiene suficiente evidencia para respaldarla, que el Sistema de Evaluación del Desempeño organizacional recibe influencias de los procesos de Aprendizaje Organizacional a través de la incorporación del conocimiento construido conjuntamente por las personas en los elementos constitutivos del sistema para adaptarse a las cambiantes direcciones estratégicas de la organización.

Palabras clave: Sistema de Evaluación de Desempeño. Aprendizaje Organizacional. Ciclo de vida. Modelo de las 4 I.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico.....	27
Figura 2 – Delimitação da tese no modelo teórico.....	27
Figura 3 – Ilustração da trajetória epistemológica do <i>Framework</i> dos 4Is.....	34
Figura 4 – Processo dinâmico da Aprendizagem Organizacional – <i>Framework</i> dos 4Is	38
Figura 5 – Análise das abordagens	41
Figura 6 – Análise dos procedimentos técnicos.....	41
Figura 7 – Análise dos instrumentos de coleta de dados	42
Figura 8 – Representação de um paradigma moderno do Sistema de Avaliação de Desempenho	47
Figura 9 – Representação do paradigma emergente sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho	49
Figura 10 – Fluxo do conhecimento no ciclo de vida do SAD	62
Figura 11 – Quatro paradigmas para análise de estudos sociais	64
Figura 12 – Enquadramento metodológico da pesquisa	68
Figura 13 – Resumo do processo de seleção dos estudos de operacionalização do <i>Framework</i> dos 4Is	72
Figura 14 – Resumo do processo de seleção do portfólio teórico sobre Avaliação de Desempenho	76
Figura 15 – Resumo do processo de seleção do portfólio empírico sobre Avaliação de Desempenho	78
Figura 16 – Composição do setor de DHO no início da pesquisa	89
Figura 17 – Esquematização das etapas de desenvolvimento da análise da pesquisa	100
Figura 18 – Trajetória da pesquisa.....	102
Figura 19 – Composição da ponderação dos indicadores do Sistema de PL da empresa.....	106
Figura 20 – Composição da ponderação dos indicadores do Sistema de PL da empresa para o setor de DHO.....	107
Figura 21 – Indicadores setoriais do setor de DHO no início da pesquisa	110
Figura 22 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados na definição do indicador setorial para o setor de DHO	121
Figura 23 – Composição do sistema de indicadores auxiliares após o segundo ciclo de entrevistas.....	126

Figura 24 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados na mudança do Sistema de indicadores auxiliares	129
Figura 25 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados na revisão da política de distribuição de resultados	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Portfólio de artigos selecionados e procedimentos metodológicos	39
Quadro 2 – Características recorrentes encontradas na literatura	52
Quadro 3 – Funções recorrentes encontradas na literatura	55
Quadro 4 – Processos recorrentes encontrados na literatura.....	58
Quadro 5 – Portfólio de estudos selecionados sobre a operacionalização do <i>Framework</i> dos 4Is	72
Quadro 6 – Portfólio bibliográfico teórico selecionado sobre AD	76
Quadro 7 – Portfólio bibliográfico empírico selecionado sobre AD	78
Quadro 8 – Construto para o processo Intuir	83
Quadro 9 – Construto para o processo Interpretar	84
Quadro 10 – Construto para o processo Integrar	85
Quadro 11 – Construto para o processo Institucionalizar	86
Quadro 12 – Dados sobre os participantes e tempos de entrevistas com páginas de transcrição	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
AO	Aprendizagem Organizacional
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DHO	Desenvolvimento Humano e Organizacional
DP	Departamento de Pessoal
IDs	Indicadores de Desempenho
PB	Portfólio Bibliográfico
PL	Participação nos Lucros
PMQ	<i>Performance Measurement Questionnaire</i>
<i>ProKnow-C</i>	<i>Knowledge Development Process-Constructivist</i>
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SLAM	<i>Strategic Learning Assessment Map</i>
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	21
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	24
1.2.	OBJETIVOS.....	25
1.2.1.	Objetivo Geral	25
1.2.2.	Objetivos Específicos	25
1.3.	TESE	25
1.4.	JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO	28
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
2.	BASE TEÓRICA	31
2.1.	TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA	31
2.1.1.	Origens do <i>Framework</i> dos 4Is	31
2.1.2.	<i>Framework</i> dos 4Is	35
2.1.3.	Aplicação do <i>Framework</i> dos 4Is em Estudos Organizacionais	38
2.2.	REVISÃO DE LITERATURA	44
2.2.1.	A pesquisa em Avaliação de Desempenho	44
2.2.2.	Ciclo de Vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	49
2.3.	POSICIONAMENTO TEÓRICO	59
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1.	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	63
3.2.	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	65
3.3.	PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO MATERIAL DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	68
3.3.1.	Processo de construção da base teórica sobre o <i>framework</i> dos 4Is	70
3.3.2.	Processo de construção da base teórica sobre Avaliação de Desempenho	74
3.4.	CONSTRUTOS DA PESQUISA.....	82
3.5.	UNIDADE DE ANÁLISE	87

3.6.	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	89
3.6.1.	Observação.....	90
3.6.2.	Entrevistas.....	91
3.6.3.	Documentos.....	95
3.7.	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS	96
3.8.	TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	100
3.9.	DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	102
4.	RESULTADOS.....	104
4.1.	APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.....	104
4.2.	ANÁLISE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	110
4.2.1.	Análise das alterações na estrutura do setor de Recursos Humanos	112
4.2.2.	Análise das mudanças no conjunto de indicadores auxiliares	121
4.2.3.	Análise da alteração na regra de distribuição da Participação nos Lucros.....	129
4.3.	REFLEXÕES E PERCEPÇÕES GERAIS	135
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
	REFERÊNCIAS.....	147
	APÊNDICE A - Carta de apresentação.....	159
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	160
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas com gestores – 1º ciclo	162
	APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas com os colaboradores – 1º ciclo	165
	APÊNDICE E – Roteiro de entrevistas com gestores – 2º ciclo	168
	APÊNDICE F – Roteiro de entrevistas com os colaboradores – 2º ciclo	170
	APÊNDICE G – Categorias de análise de dados para o <i>software ATLAS.ti</i>	172

1. INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças nos contextos econômicos e organizacionais tem exigido cada vez mais, das instituições, processos rigorosos de apoio à gestão, como forma de acompanhar e administrar o fluxo de informações (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; CHOONG, 2014b; DUTTA; CROSSAN, 2005; ENSSLIN *et al.*, 2010; GUZMAN, 2015; LAWRENCE *et al.*, 2005; TATICCHI *et al.*, 2010; YALCIN; BAYRAKDAROGLU; KAHRAMAN, 2012). Assim, práticas de gestão cada vez mais assertivas se fazem necessárias nas organizações para que se possa crescer e evoluir (MATTHEWS; MACCARTHY; BRAZIOTIS, 2017; NUDURUPATI *et al.*, 2011). Com isso, emerge a importância e o uso de processos sistematizados no intuito de desenvolver adaptação ao mutável e dinâmico ambiente em que estão inseridas essas organizações, criando diferenciais para se manterem competitivas, compreendendo os aspectos inerentes às atividades da empresa e construindo conhecimento sobre oportunidades e riscos a que estão expostas (BERRY *et al.*, 2009; BRAZ; SCAVARDA; MATINS, 2011; BROADBENT *et al.*, 2009; GHOBADIAN; ASHWORTH, 1994).

Dentre esses processos, a literatura tem apontado grande relevância e interesse para a área de conhecimento relativo à Avaliação de Desempenho (AD), a qual apresentou exponencial crescimento a partir da década de 1980 e ainda passa por evolução (BOURNE *et al.*, 2000; CHOONG, 2014a; CHOONG, 2014b; CUCCURULLO *et al.*, 2016; FOLAN; BROWNE, 2005; GHALAYNI; NOBLE, 1996; GOSHU; KITAW, 2017; HOLZER *et al.*, 2019; MATOS *et al.*, 2019; OTLEY, 2003; WOUTERS; SPORTEL, 2005). Esse crescimento se deve, principalmente, à necessidade de as empresas monitorarem e compreenderem o desempenho, promovendo conhecimento para aumentar a competitividade, a fim de responder proativamente aos desafios organizacionais (BITITCI, 1995; FEURER; CHAHARBAGHI, 1995; LEBAS, 1995; OTLEY, 1999; POLLITT, 2018; TATICCHI *et al.*, 2010; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Nesse sentido, a necessidade de informações alinhadas e atualizadas sobre os negócios da organização promoveu o surgimento e uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs), os quais permitem a visualização dos aspectos ligados ao planejamento estratégico e norteiam a atividade de gestão com base no uso de indicadores de desempenho (CHO *et al.*, 2012; NEELY, 1999; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; MICHELI; MARI, 2014; MELNIK *et al.*, 2014; NEELY, 2005; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; WOUTERS; WILDEROM, 2008). O Sistema de Avaliação

de Desempenho (SAD) se apresenta como uma ferramenta de apoio à gestão, por meio de construção, uso e revisão de métricas de desempenho para desenvolver o conhecimento necessário do ambiente em que estão inseridas (BITITCI *et al.*, 2012; BRAZ; SCAVARDA; MARTINS, 2011; FEURER; CHAHARBAGHI, 1995; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; ROSA *et al.*, 2012; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008; TATICCHI *et al.*, 2012), com o fornecimento de informações que propiciam um processo de comunicação entre os usuários.

O desenvolvimento dos estudos sobre os SADs recebeu forte atenção no início da década de 1990, com o surgimento de ferramentas e metodologias para tomada de decisão, na tentativa de corresponder às críticas aos métodos tradicionais de mensuração de desempenho (BERRY *et al.*, 2009; BOURNE *et al.*, 2000; NEELY, 2005; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Um dos fatores estudados para o desenvolvimento do SAD tem relação com o ciclo de vida desse Sistema (BOURNE *et al.*, 2000), no qual são identificados estágios em que o Sistema evolui e deveria permanecer alinhado aos interesses de seus usuários na organização.

Bourne *et al.* (2000) foram os primeiros a apresentar esses estágios de desenvolvimento e atualização do SAD, apontando as fases do processo cíclico composto por: (i) concepção/*design*; (ii) implementação; (iii) uso; e (iv) revisão, por necessidade de ajustar o Sistema à estratégia mutável da organização e às demandas externas. Posteriormente, outros estudos seminais corroboraram a consolidação dos estágios do ciclo de vida do SAD (FERREIRA; OTLEY, 2009; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; MICHELI; MARI, 2014; NUDURUPATI *et al.*, 2011; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008) e o entendimento desse ciclo, mostrando-se fundamental para compreender a evolução, desenho/*framework* e atualização do Sistema.

A primeira fase do Sistema – concepção/*design* – é vista como o estágio de identificação dos objetivos da organização e definição de métricas para mensurar esses objetivos (BOURNE *et al.*, 2000), baseando-se na estratégia e direcionando os esforços para o alcance de metas organizacionais. Devem ser incorporadas ao Sistema as características do negócio, a fim de demonstrar uma arquitetura relevante e específica para solucionar problemas de gestão (NEELY *et al.*, 2000; FOLAN; BROWNE, 2005; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008; FERREIRA; OTLEY, 2009).

Posterior à fase de concepção do Sistema, o estágio de implementação articula os procedimentos necessários para que os dados possam ser coletados, processados e o Sistema possa ser efetivamente utilizado (TATICCHI *et al.*, 2012). Esse estágio representa o início do

processo de uso do SAD, com a definição de papéis, comunicação e padronização de métodos na organização (BOURNE *et al.*, 2000).

A fase de uso do SAD tem por objetivo auxiliar os gestores da organização com o provimento de informações úteis para o processo decisório e de gestão (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009; GOMES; YASIN; LISBOA, 2004; NEELY, 1999; OTLEY 1999). Com a utilização do SAD, os gestores devem avaliar o cumprimento e atendimento dos objetivos estratégicos da organização, oferecendo *feedback* constante em relação ao desempenho da instituição. Dessa forma, os gestores podem se nortear com base em uma ferramenta que possibilite a visualização do cumprimento das metas e dos desafios necessários para manter o crescimento de seus resultados. Essa visualização permite aos gestores conhecer os impactos de suas decisões nos aspectos controlados no Sistema (BOURNE *et al.*, 2000; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2012; NEELY *et al.*, 1995; TATICCHI *et al.*, 2012).

De modo que o Sistema se mantenha alinhado às necessidades informacionais de seus usuários e à estratégia mutável da organização, é necessário reavaliar a suficiência do SAD. Nesse sentido, na fase de revisão, devem ser reexaminadas as métricas desenvolvidas, as conexões da estrutura do Sistema e as mudanças ocorridas no ambiente e nos objetivos estratégicos da organização, eliminando aspectos não mais necessários e adicionando novas necessidades ao *framework*, mantendo o Sistema alinhado aos propósitos de seus usuários e da organização, principalmente no que diz respeito à estratégia e suas alterações (BRAZ; SCAVARDA; MARTINS, 2011; CUCCURULLO *et al.*, 2016; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008; TATICCHI *et al.*, 2012).

Em revisão da literatura sobre o tema, feita nos artigos teóricos seminais e empíricos relevantes sobre AD, em relação a funções, características e processos de cada fase do ciclo de vida do SAD, evidenciaram-se aspectos de consolidação e lacunas de pesquisa sobre os elementos ainda não explorados na literatura. A revisão constatou que o maior ponto de consolidação e volume de publicações se relaciona com a fase de concepção/*design* do SAD, no intuito de generalizar Sistemas que possam ser utilizados em ambientes semelhantes (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a).

Outros pontos constatados, sem alinhamentos, como a inexistência de um mecanismo de comunicação organizacional que permita a participação das pessoas na implementação do Sistema e a desconsideração de conceitos sobre a Aprendizagem Organizacional quando da atualização do Sistema, são evidenciados pelos resultados da revisão como aspectos ainda a

serem explorados cientificamente e são dispostos como oportunidades de pesquisa para o avanço sobre o tema de AD (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a).

A Aprendizagem Organizacional (AO), por sua vez, lida com o desenvolvimento do conhecimento nas pessoas e nas organizações, relacionado a como o conhecimento é construído e disseminado na estrutura de uma empresa (ARGOTE, 2011; BONTIS *et al.*, 2002; DUTTA; CROSSAN, 2005; GUZMAN, 2015; LAWRENCE *et al.*, 2005; ZIETSMA *et al.*, 2002). Trata-se de um processo dinâmico de desenvolvimento e disseminação do conhecimento, o qual, segundo Crossan, Lane e White (1999), pode ser concebido como um dos principais meios para promoção da renovação estratégica, com base na assimilação de novos aprendizados (*feedforward*) e uso do que foi aprendido (*feedback*) (MARCH, 1991). Ainda segundo Crossan, Lane e White (1999), a AO perpassa pelos níveis individual, de grupo e organizacional, com base em quatro processos: (i) Intuir; (ii) Interpretar; (iii) Integrar; e (iv) Institucionalizar, formando o *Framework* dos 4Is, desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999), para evidenciar como se dá o processo de Aprendizagem Organizacional.

Nesse sentido, entende-se que o quadro formulado por esses autores pode auxiliar o entendimento relacionado aos conceitos de aprendizagem desconsiderados nos estudos sobre Avaliação de Desempenho. Conforme Crossan, Lane e White (1999), a Aprendizagem Organizacional pode ser vista como determinante para promover a renovação estratégica organizacional. Por outro lado, o SAD deve absorver as alterações estratégicas refletidas nos objetivos, de modo a atualizar sua estrutura, mantendo-a compatível com as mudanças nos objetivos estratégicos. Assim, a relação entre as duas perspectivas pode ser vista como um meio para preencher a lacuna de pesquisa sobre a desconsideração dos conceitos de aprendizagem quando da revisão do SAD. Logo, considera-se que os processos de Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar podem influenciar o estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Nesse contexto, buscando identificar os fatores que influenciam a ocorrência dessa situação, emerge a pergunta de pesquisa que norteia o desenvolvimento desta tese: Como a Aprendizagem Organizacional exerce influência no estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho?

1.2. OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar seus resultados, definiram-se o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1. Objetivo Geral

Compreender como os processos da Aprendizagem Organizacional – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar – se manifestam no estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho.

1.2.2. Objetivos Específicos

- i. Descrever a situação organizacional anterior a execução da revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho.
- ii. Identificar mudanças feitas no Sistema de Avaliação de Desempenho.
- iii. Descrever o processo de evolução das alterações executadas no Sistema de Avaliação de Desempenho.
- iv. Evidenciar os processos de Aprendizagem Organizacional ocorridos no estágio de revisão dos elementos do Sistema de Avaliação de Desempenho.

1.3. TESE

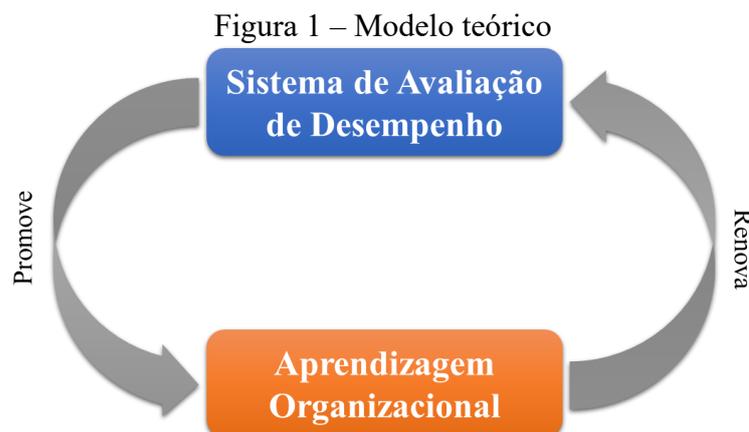
A proposta desta tese leva em consideração a lacuna de pesquisa evidenciada referente à relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho e a Aprendizagem Organizacional. A literatura abarca, como uma das funções de um SAD, ao longo do seu ciclo de vida, a promoção da AO por meio da evidenciação dos fatores críticos para o alcance dos objetivos estratégicos (BEHN, 2003; BITITCI *et al.*, 2012; BOURNE *et al.*, 2000; BOURNE; KENNERLEY; FRANCO-SANTOS, 2005; BRAZ; SCAVARDA; MARTINS, 2011; CHEN; YANG; SHIAU, 2006; FERREIRA; OTLEY, 2009; FEURER; CHAHARBAGHI, 1995; FOLAN; BROWNE, 2005; KLOOT; MARTIN, 2000; PAPENHAUSEN; EINSTEIN, 2006; MICHELI; MARI, 2014; MICHELI; MAZONI, 2010; OTLEY, 1999). Dentro do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho, o estágio de revisão tem por intuito manter o Sistema adequado às

mudanças estratégicas promovidas na organização, conforme o sistema global de valores se altere, tendo em vista a aprendizagem ocorrida (BOURNE *et al.*, 2003; FERREIRA; OTLEY, 2009; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; GOMES; YASIN; LISBOA, 2004; NEELY, 1999; NEELY, 2005; NUDURUPATI *et al.*, 2011; TANGEN, 2004; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014). No entanto, a literatura apresenta lacuna ao não fornecer um aporte teórico ou conceitual que fundamente a ocorrência da aprendizagem na organização, materializada na revisão do SAD e também não define como esse processo ocorre (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a).

Assim, buscando oferecer uma visão teórica para o fenômeno do desenvolvimento da AO e seu reflexo no SAD, propõe-se a utilização do *Framework*, proposto por Crossan, Lane e White (1999), para evidenciar os processos que levem a esse desenvolvimento.

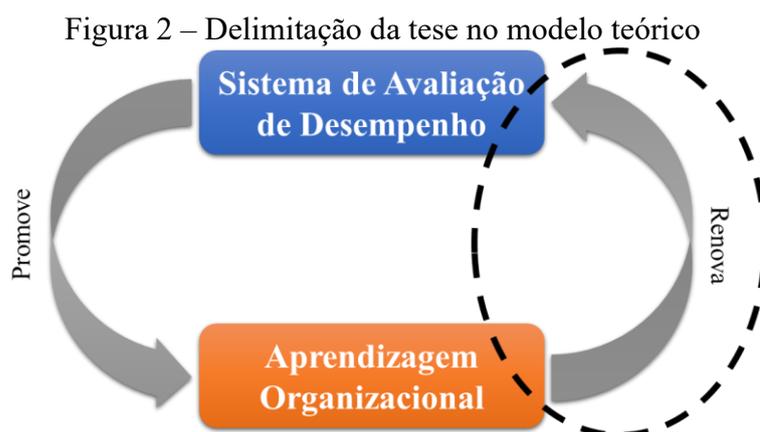
Segundo afirmam Otley (1999), Bourne *et al.*, (2000), Behn (2003), Folan e Browne (2005), Micheli e Manzoni (2010), Bititci *et al.*, (2012), Micheli e Mari (2014) e Melnik *et al.*, (2014), o SAD promove aprendizagem para seus usuários em uma organização. Por sua vez, essa aprendizagem é desenvolvida e expandida pelos indivíduos por meio da estrutura organizacional com base nas interações e compartilhamento desse conhecimento com outros membros do grupo (ARGOTE, 2011; BERENDS; LAMMERS, 2010; BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; HUBER, 1991; LEHESVIRTA, 2004).

De acordo com Crossan, Lane e White (1999), esse fluxo de desenvolvimento do conhecimento ocasiona a renovação estratégica da organização, alterando procedimentos, estruturas, rotinas, cultura e demais aspectos na organização. Desse modo, conforme Neely, Gregory e Platts (1995), Tangen (2004), Bhagwat e Sharma (2007), Braz, Scavarda e Martins (2011) e Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012), devido às mudanças e consequentes alterações na estratégia organizacional, é necessária a readequação do SAD, de modo a refletir a nova estratégia e objetivos. Essa atualização do SAD é feita no estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema, quando se espera que ocorra a institucionalização da nova estratégia, materializada no conjunto do SAD, refletindo a ocorrência da Aprendizagem Organizacional. Assim, mais uma vez, o Sistema promove a aprendizagem sobre os novos aspectos estratégicos por toda a organização em um fluxo contínuo. Nesse contexto, supõe-se teoricamente que exista uma dinâmica entre o SAD e a AO, em que o Sistema promove a aprendizagem que, por sua vez, torna a renovar a estratégia organizacional, refletida no SAD. A Figura 1 apresenta, de forma resumida, esse pensamento.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Com os fundamentos e conceitos do Sistema de Avaliação de Desempenho e da Aprendizagem Organizacional, com base no *Framework* dos 4Is, declara-se, na presente tese, que o estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho é influenciado pelos processos de Aprendizagem Organizacional – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar –, promovendo a renovação estratégica. Desse modo, o SAD deve se atualizar para incorporar os novos fatores aprendidos. Essa afirmação guia a execução do trabalho. Portanto, em relação ao modelo teórico, esta tese está delimitada a compreender como a AO exerce influência sobre o processo de revisão do SAD, conforme destaca a Figura 2.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

1.5. JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

Segundo os elementos de Castro (2006), justifica-se a tese pela importância, originalidade e viabilidade. Além disso, apoia-se o estudo nos pressupostos de Whetten (1989), em relação à contribuição teórica do trabalho.

Quanto à importância, defende-se a relevância da tese para o tema Avaliação de Desempenho em termos teóricos e práticos. A contribuição teórica se relaciona, principalmente, com a inserção de entendimentos referentes a conceitos da área da Psicologia ao tema da Avaliação de Desempenho. Por algumas décadas, desenvolveu-se o tema sobre a AD segundo as diretrizes alinhadas à pesquisa operacional, desconsiderando a existência e a influência da percepção e dos interesses das pessoas nas decisões das organizações. Posteriormente, a evolução do tema tornou a ponderar essa influência, considerando que o processo da Avaliação de Desempenho desencadeia o desenvolvimento do conhecimento nas pessoas da organização (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). No entanto, essa evolução ainda carece do entendimento de outras áreas do conhecimento para construir a relação de como as pessoas afetam e são afetadas por influência desses fatores e como se refletem nas organizações.

Segundo Neely (2011), a área de pesquisa em AD possui ampla diversidade de temas discutidos. Contudo, uma barreira significativa ainda persiste, no qual especialistas em suas áreas costumam, tradicionalmente, delimitar seus trabalhos a um direcionamento para outros especialistas das mesmas áreas. Assim, salienta-se a contribuição deste trabalho por não se limitar a direcionar o conteúdo para o tema relacionado à gestão de operações, ou gestão organizacional, mas busca explorar aportes da pesquisa em Psicologia para avançar no conhecimento.

Em termos práticos, espera-se que evolução desse entendimento da relação entre a AD e a AO promova o uso do SAD como instrumento para gerar conhecimento nas pessoas relativas à organização, considerando que o Sistema é utilizado para promover a melhoria contínua e se caracteriza por refletir os interesses estratégicos da empresa.

A originalidade da pesquisa está ancorada no ineditismo do tema. Foram feitas duas revisões bibliográficas diferentes, que possibilitaram a identificação de estudos que envolvessem a relação entre Avaliação de Desempenho e Aprendizagem Organizacional. Na primeira, analisaram-se artigos científicos que utilizaram o *Framework* dos 4Is para o estudo da Aprendizagem Organizacional, visto que nenhum artigo relacionado à AD foi identificado. A

segunda revisão, que envolveu uma ampla gama de estudos relacionados à AD, diferenciando os estudos teóricos e empíricos, não identificou nenhum artigo que procedesse à relação entre Avaliação de Desempenho com Aprendizagem Organizacional, objetivando a análise de forma conjunta, mas apenas foram encontradas manifestações sutis (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2012; HOLZER *et al.*, 2019; MICHELI; MARI, 2014; NUDURUPATI *et al.*, 2011) de que o uso do SAD resultaria na aprendizagem para os membros da organização. Nesse sentido, defende-se a tese como inédita para o campo.

Em relação à viabilidade, a pesquisa apresenta dois pontos de vista. O primeiro diz respeito à pesquisa bibliográfica, feita sobre as bases de dados internacionais. Nesse caso, demonstra-se a viabilidade da pesquisa por meio do acesso mediado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na plataforma de periódicos, que oferece acesso às bases de dados utilizadas na pesquisa. O segundo ponto de vista diz respeito à viabilidade do estudo de caso. Justifica-se isso devido ao acesso às informações e à disponibilidade da organização visando à aplicação da pesquisa para identificar os processos de aprendizagem com base no SAD e na disponibilidade do pesquisador para desenvolver o estudo de caso. Ainda, ressaltam-se os procedimentos executados almejando a garantia das diretrizes éticas para realização da pesquisa, na qual os indivíduos se mostram disponíveis e voluntários a participar.

O trabalho se justifica com a contribuição conceitual (WHETTEN, 1989) fornecida para os estudos relativos à área de Avaliação de Desempenho. Este estudo busca apresentar como a Aprendizagem Organizacional promove mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho, com base em um processo dinâmico de evolução e construção do conhecimento, contribuindo, assim, para o avanço do entendimento e fortalecimento de conceitos ainda pouco explorados pela literatura sobre o tema.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura desta tese está composta por cinco seções. A primeira – esta seção introdutória – apresenta os aspectos contextuais da pesquisa, vislumbrando a explicitação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a tese a ser defendida e as justificativas para a execução da pesquisa.

Na segunda seção, mostra-se a base teórica deste estudo. Para o alicerce que fundamenta a pesquisa, três divisões foram utilizadas: (i) trajetória epistemológica; (ii) revisão

da literatura; e (iii) posicionamento teórico. Na subseção sobre a trajetória epistemológica, estão os precedentes relativos ao *Framework* dos 4Is, a estrutura completa composta pelas características e suas premissas e os estudos desenvolvidos com base na operacionalização do *Framework*. A revisão da literatura lida com os aspectos fundamentais da Avaliação de Desempenho e o desenvolvimento das funções, características e processos vinculados ao ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. A terceira parte lida com o posicionamento teórico da pesquisa, onde são apresentados os conceitos e fundamentos adotados para execução da pesquisa.

Na terceira seção, estão os procedimentos metodológicos: o delineamento metodológico, o enquadramento científico da pesquisa, os procedimentos executados para composição da base teórica da tese, os construtos da pesquisa, as informações sobre a seleção da unidade de análise, os procedimentos realizados para coleta de dados, os procedimentos para execução da análise dos dados e as limitações da pesquisa, esquematizados com a proposta de tese.

Os resultados, contendo a apresentação do contexto organizacional e as características do Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pelo setor estudado, bem como a apresentação das análises executadas sobre os processos de AO e o reflexo no SAD, estão presentes na quarta seção.

Na seção cinco, expõem-se as considerações finais do trabalho, reunindo as conclusões encontradas para a tese proposta no estudo e os panoramas que se vislumbram com a finalização deste estudo, permitindo a continuidade e avanço sobre o tema.

Por fim, apresentam-se as referências da pesquisa, com a listagem da bibliografia utilizada, e os apêndices, que demonstram os documentos utilizados durante a realização da pesquisa.

2. BASE TEÓRICA

Essa seção está dividida em três partes: (i) trajetória epistemológica; (ii) revisão da literatura; e (iii) posicionamento teórico. A trajetória epistemológica, que explora o *Framework* dos 4Is, apresenta os alicerces e as origens da estrutura desenvolvida por Crossan, Lane e White (1999), bem como demonstra suas características e premissas fundamentais para sua composição, além de fazer uma revisão sistematizada dos estudos que operacionalizaram o *Framework*. A revisão de literatura apresenta os aspectos referentes ao tema da Avaliação de Desempenho, focando principalmente na literatura referente ao ciclo de vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Por fim, o posicionamento teórico procura definir as afiliações adotadas pelo pesquisador em referência aos temas abordados nas diferentes literaturas apresentadas.

2.1. TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA

2.1.1. Origens do *Framework* dos 4Is

Os esforços de Crossan, Lane e White para o desenvolvimento do estudo iniciam com a intenção da construção de uma teoria para Aprendizagem Organizacional (AO), visto que os autores criticam a pouca convergência ou consenso entre o que se entende pelo tema (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011), em consequência das múltiplas pesquisas feitas em diferentes fenômenos e pontos de vista. Essa teoria visaria abranger diferentes paradigmas e diferentes ontologias, transformando uma estrutura unificadora para o estudo do processo de Aprendizagem Organizacional.

Contudo, apesar de não desenvolver uma teoria, o artigo de Crossan, Lane e White (1999) apresenta um *framework* que se aproxima do intuito inicial, permitindo a integração entre diferentes paradigmas com base na visão global do desenvolvimento e fluxo da aprendizagem dentro de uma organização, norteado pelo fenômeno da renovação estratégica como fator preponderante da existência e ocorrência da aprendizagem organizacional.

Com base na visão da renovação estratégica como fenômeno subjacente e fundamental para o estudo, Crossan, Lane e White (1999) se fundamentam nesta proposição de Duncan e Weiss (1979, *apud* CROSSAN; LANE; WHITE, 1999): a renovação deve abranger toda a organização, incluindo indivíduos e grupos, reconhecendo que todas as partes devem participar

do processo. Nesse sentido, baseado em March (1991), leva-se em conta que dois movimentos ocorrem no fluxo de construção do conhecimento dentro da organização, explorando e aprendendo novos conhecimentos e utilizando o conhecimento já institucionalizado. Sobre esses fundamentos básicos, são desenvolvidos os conceitos do *framework*.

O *framework* demonstra as ações comuns aos atores das organizações para formar a aprendizagem. Em relação aos indivíduos, os fundamentos estão ancorados no reconhecimento pré-consciente de padrões (BEHLING; ECKEL, 1991) ou de experiências (WEICK, 1995). Segundo Polanyi (1967 *apud* CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), trata-se de elementos do conhecimento tácito desses indivíduos que devem ser desenvolvidos e explicitados. Contudo, são elementos difíceis de serem compartilhados com os demais indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI; UMEMOTO, 1996), exigindo o uso de metáforas (TSOUKAS, 1991) e mapas cognitivos (WEICK, 1995) para que os indivíduos possam comunicar esse conhecimento tácito.

Para desenvolver o conhecimento, um processo interpretativo de grupo é realizado (WEICK; VAN ORDEN, 1990), tornando entendimento comum entre o grupo (DAFT; WEICK, 1984). Essas ações são necessárias para que o conhecimento individual se torne compatível com a organização e o significado seja entendido por todas as pessoas (ARGYRIS; SCHON, 1996; HUBER, 1991).

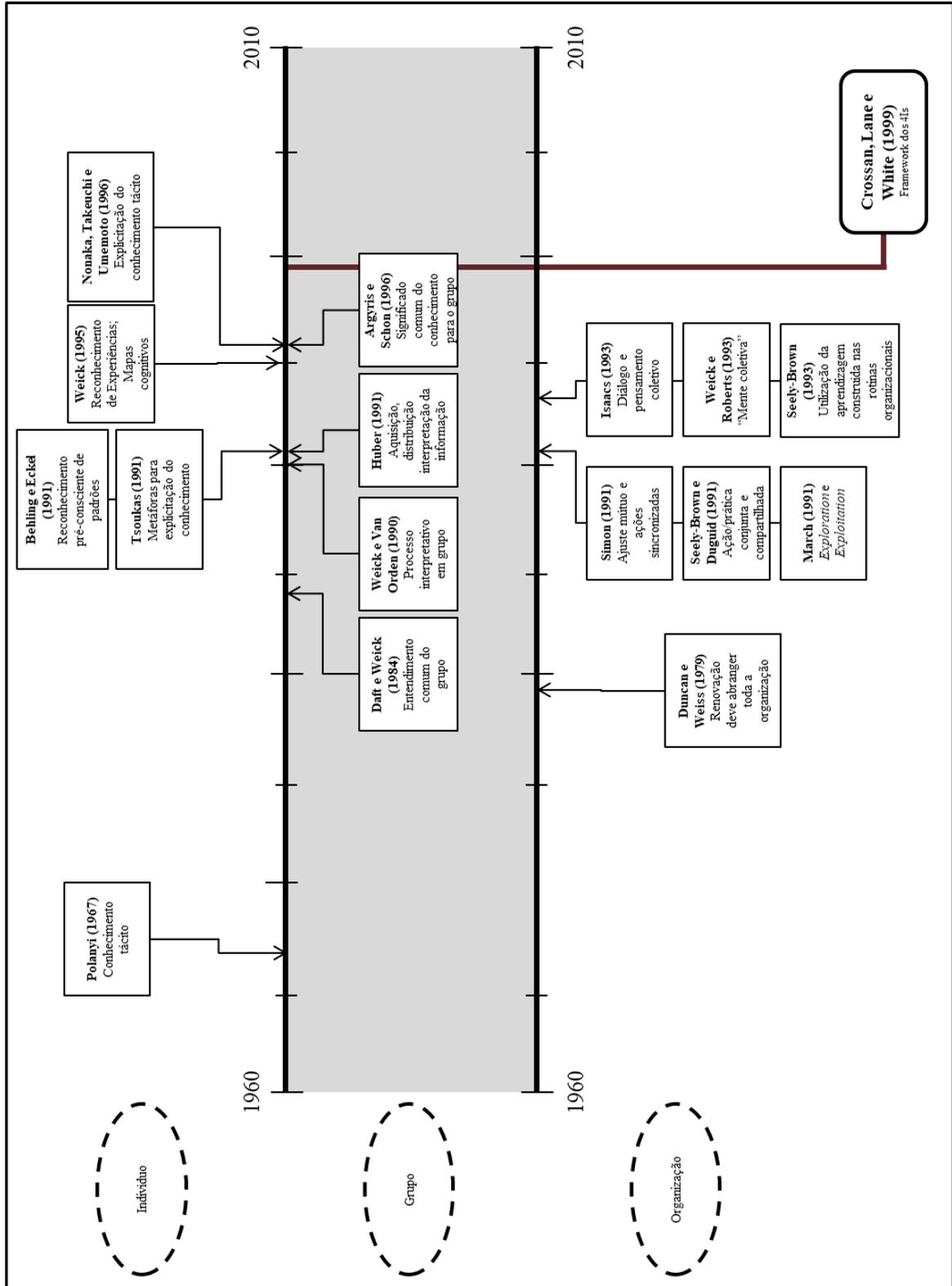
Além do desenvolvimento do entendimento comum, a expansão do conhecimento pela organização é explorada pelos fundamentos do artigo de Crossan, Lane e White (1999). Para tornar compreensível para todas as pessoas, Seely-Brown e Duguid (1991) e Isaacs (1993) defendem o diálogo contínuo e a prática compartilhada entre as pessoas do grupo, permitindo que o conhecimento não se torne apenas comum, mas compartilhado entre essas pessoas, o que é denominado como mente coletiva por Weick e Roberts (1993). Dessa forma, Simon (1991) defende que há a ocorrência do ajuste mútuo entre as pessoas da organização, direcionando os esforços e as ações de forma sincronizada.

Por fim, fundamentos dos estudos de Simon (1991) e Seely-Brown (1993 *apud* CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) são utilizados para balizar os processos que visam garantir que o conhecimento construído seja envolvido no cotidiano da organização. Assim, dois pilares fundamentais compõem o conceito da institucionalização. Primeiro, assegurar que as rotinas sejam realizadas, para que a organização produza e execute o que é previsto e estabelecido internamente. E, também, garantir que as estruturas e elementos organizacionais sejam alteradas face às mudanças de contextos que ocorrerem, as quais exigem adequação e atualização.

Assim, o artigo de Crossan, Lane e White (1999) se alicerça para definir os processos de construção e fluxo do conhecimento nas organizações, concluindo nos 4Is do *Framework*: Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar.

Para fins de ilustração, apresenta-se a Figura 3, onde se enquadram os trabalhos utilizados para fundamentar a construção do *Framework* desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999), divididos pela contribuição para os níveis individual, de grupo e organizacional.

Figura 3 – Ilustração da trajetória epistemológica do *Framework* dos 4Is



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

2.1.3. *Framework* dos 4Is

Para explicar o processo da Aprendizagem Organizacional, Crossan, Lane e White (1999) desenvolveram um *framework* conceitual, que busca evidenciar como o conhecimento flui em uma estrutura organizacional, perpassando pelos indivíduos e grupos, concluindo na institucionalização de informações para toda a organização.

Segundo os autores, a Aprendizagem Organizacional promovida pode ser concebida como um dos principais meios para o alcance da renovação estratégica em uma organização. É sobre esse fenômeno que o *framework* busca descrever a ocorrência. Para descrever como acontece o fenômeno, quatro premissas são exploradas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A primeira premissa diz respeito à tensão dinâmica existente entre a assimilação de novos conhecimentos, denominado como movimento de *feedforward*, e o uso do que já foi aprendido: movimento de *feedback*. Essa premissa é ancorada no artigo de March (1991), que descreve que a aprendizagem possui o processo de construção do conhecimento partindo da cognição ao desenvolvimento dos resultados e também utilizando o movimento contrário, utilizando os conhecimentos consolidados para alterar as cognições dos indivíduos. Essa dinâmica seria responsável por promover a expansão do conhecimento dentro da organização.

O movimento para expansão desse conhecimento envolve três níveis, conforme a segunda premissa. Nesse sentido, a aprendizagem acontece em multiníveis que, segundo os autores, envolve os níveis (i) individual; (ii) de grupo; e (iii) organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Segundo alguns estudos, o principal sujeito do processo de Aprendizagem Organizacional é o indivíduo, pois é ele quem constrói as relações cognitivas e interpessoais para avançar o conhecimento, realizar ações e tomar decisões, ou seja, é o indivíduo quem aprende (BERSON; DA'AS; WALDMAN, 2015; DUTTA; CROSSAN, 2005; JONES; MCPHERSON, 2006; KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; NONAKA; TAKEUCHI; UMEMOTO, 1996). Dessa forma, torna-se sujeito fundamental para iniciar o processo de desenvolvimento de informações em uma organização. Com base na composição dos indivíduos, em equipes, ou grupos, as informações são expandidas até promover o conhecimento generalizado por toda a organização.

A terceira premissa do *framework* apresenta os processos sociais e psicológicos que conectam os três níveis apresentados. Os processos de Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar promovem a ligação entre os níveis individual, de grupo e organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Os quatro processos formam o que Crossan, Lane e White

(1999) denominaram *Framework* dos 4Is e são os processos pelos quais o conhecimento flui em uma organização.

Intuir diz respeito ao processo iniciado particularmente no indivíduo, relacionado ao conhecimento tácito e pré-consciente (HUANG; SHIH, 2011; MUTIGANDA, 2016; SANTOS; STEIL, 2015), constituído com base nas experiências pessoais (GOLDMAN *et al.*, 2014), reconhecimento de padrões (DUTTA; CROSSAN, 2005; SUN; ANDERSON, 2010; WAIGHT, 2015), que promovem o desenvolvimento de novos *insights* (BONTIS *et al.*, 2002; BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013). Como afirmam Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013), a intuição está situada no indivíduo que explora, improvisa e desenvolve soluções, reconhece oportunidades com base em experiências e conhecimento tácito do subconsciente.

Com base nos *insights*, os indivíduos buscam tornar essas informações mais concretas e materializáveis, ‘cristalizando-as’ junto a outros indivíduos do grupo, buscando uma linguagem comum entre todos (KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; RIKKERINK *et al.*, 2016). Esse processo de ‘cristalização’ é considerado como o de interpretação e representa a relação entre os indivíduos em nível de grupo (BONTIS *et al.*, 2002; BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013; LIONZO; ROSSIGNOLI, 2013). Ou seja, define-se como uma etapa do processo de explicar, expressar e discutir conscientemente ideias ou *insights* que, por sua natureza, envolvem mais de um indivíduo (SCHLAGWEIN; BJORN-ANDERSEN, 2014). A interpretação está diretamente relacionada com a comunicação, com a fala e com ações, nas quais se transmitem informações de um indivíduo para outros (HUANG; SHIH, 2011; SCHILLING; KLUGE, 2009).

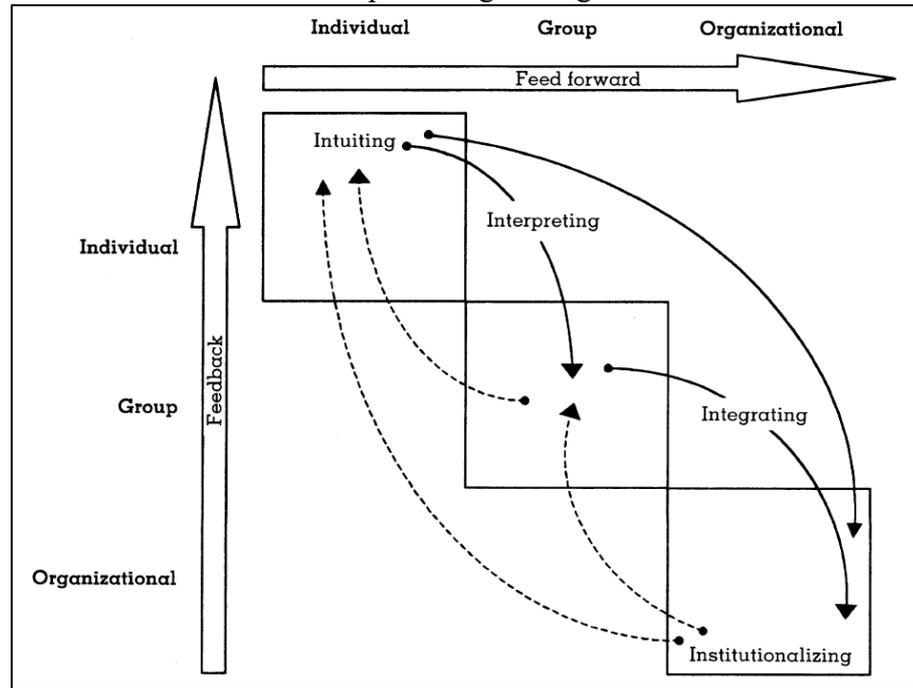
O compartilhamento de interpretações individuais, por meio de interações contínuas, tornando um entendimento comum e mais profundo entre as pessoas na organização, promove o processo de integrar o conhecimento (BONTIS *et al.* 2002; BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013; SCHULZE *et al.*, 2013). A integração depende e é orientada ao compartilhamento de práticas ou informações para que um entendimento comum e exercícios coletivos sejam adotados (BEEN *et al.*, 2013; LAWRENCE *et al.*, 2005; LIN; SANDERS, 2017; SANTOS; STEIL, 2015). A integração permite a ação coletiva, coordenada, coerente e recorrente do grupo, de modo que os membros da equipe concordem e participem em fazê-lo (AHMAD *et al.*, 2015; JONES; MACPHERSON, 2006; KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; LEHESVIRTA, 2004). Assim, o processo de integração faz a transferência do conhecimento de um grupo para o início de um processo em nível organizacional.

As ações coletivas e o conhecimento construído com as constantes interações entre os membros são, então, codificadas e incorporadas à equipe (KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; ZIETSMA *et al.*, 2002). A incorporação do aprendizado construído em nível individual e em grupo nos elementos não humanos da organização, ou seja, sistemas, estruturas, procedimentos, rotinas e estratégia, de modo que se tornem práticas cotidianas, representam o processo de institucionalizar o conhecimento na organização (AHMAD *et al.*, 2015; BONTIS *et al.*, 2002; CROSSAN; BERDROW, 2003; DOVER; LAWRENCE, 2012; SOEKIJAD *et al.*, 2011). Esse processo de incorporação do conhecimento na cultura organizacional diferencia a ocorrência da institucionalização do conhecimento na organização (LAWRENCE *et al.*, 2005). Com base na institucionalização, pode-se dizer que ocorreu a Aprendizagem Organizacional, pois o conhecimento está inserido nas rotinas e repositórios da memória da organização, garantindo sua existência (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; LIN, SANDERS, 2017). Do contrário, esse conhecimento poderia ser esquecido e se perder durante o tempo devido à falta de codificação e padronização (KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; LEHESVIRTA, 2004).

Nesse contexto, levando-se em conta a agregação de conhecimento à memória organizacional, espera-se que essas informações afetem o comportamento das pessoas na organização. Do mesmo modo, espera-se que o comportamento das pessoas também afete a cognição, em uma via de mão dupla. Assim, a quarta premissa do *framework* mostra que a cognição afeta a ação e vice-versa (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Com base nas quatro premissas, Crossan, Lane e White (1999) apresentam o *Framework* do 4Is como um processo dinâmico que guia o fluxo de informações pela organização, conforme mostra a Figura 4 – Processo dinâmico da Aprendizagem Organizacional – *Framework* dos 4Is.

Figura 4 – Processo dinâmico da Aprendizagem Organizacional – *Framework* dos 4Is



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

2.1.4. Aplicação do *Framework* dos 4Is em Estudos Organizacionais

O *framework* proposto por Crossan, Lane e White (1999) recebeu grande atenção após sua publicação, recebendo até mesmo a denominação de Teoria da Aprendizagem Organizacional por algumas pesquisas, dada sua relevância para a área (CROSSAN; MEURER; WHITE, 2011; DUTTA; CROSSAN, 2005; LIONZO; ROSSIGNOLI, 2013; MATTHEWS; MACCARTHY; BRAZIOTIS, 2017; MUTIGANDA, 2016).

Apesar de não se tratar de uma teoria, o estudo criou novas maneiras de se observar a Aprendizagem Organizacional, tornando-se o artigo mais citado do periódico *Academy of Management Review* na primeira década dos anos 2000 (CROSSAN; MEURER; WHITE, 2011). Nesse sentido, buscou-se avaliar como os estudos posteriores exploraram o *Framework* dos 4Is em contextos organizacionais, almejando analisar os métodos utilizados para identificação da aprendizagem organizacional.

Com a análise dos estudos que citaram o artigo de Crossan, Lane e White (1999), identificou-se que somente uma parcela pequena de artigos buscou aprofundar estudos sobre o quadro e que pouco se operacionalizou a ferramenta para avaliar a Aprendizagem Organizacional, corroborando o que Crossan, Mauren e White (2011) já afirmavam sobre as

pesquisas que citaram o trabalho seminal de 1999. Assim, foram selecionados 27 artigos que operacionalizaram o *Framework* dos 4Is em contextos organizacionais para compor a análise.

O Quadro 1 – Portfólio de artigos selecionados e procedimentos metodológicos – apresenta descrição resumida dos resultados relacionados ao levantamento dos dados metodológicos das pesquisas.

Quadro 1 – Portfólio de artigos selecionados e procedimentos metodológicos

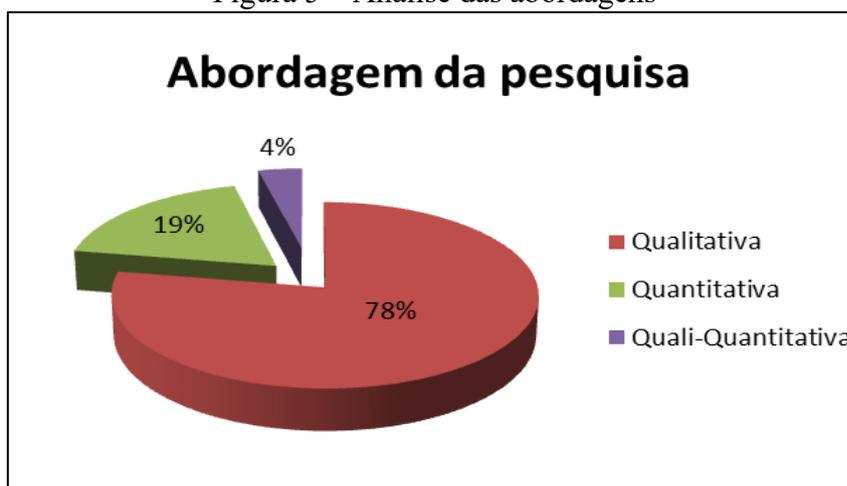
Artigo	Abordagem de Pesquisa	Procedimentos Técnicos	Método/Instrumento de Coleta de dados
Ahmad, Maynard e Shanks (2015)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso	- Entrevistas - Análise documental
Argyris e Ransbotham (2016)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso (longitudinal)	- Entrevistas - Observação participante - Análise documental
Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013)	Pesquisa Qualitativa	Estudo multicaso	- Entrevistas
Berends e Lammers (2010)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso (longitudinal)	- Observação participante - Entrevistas - Pesquisa documental
Berson, Da'as e Waldman (2015)	Pesquisa Quantitativa	Levantamento	- Questionário
Bontis, Crossan e Hulland (2002)	Pesquisa Quantitativa	Levantamento	- Questionário - Entrevistas
Brettel e Rottenberger (2013)	Pesquisa Quantitativa	Levantamento	- Questionário
Cardoso e Caballero (2013)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso	- Entrevistas - Análise documental - Observação não participante
Crossan e Berdrow (2003)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso	- Pesquisa documental - Observação participante - Entrevistas
Dutton, Turner e Lee-Kelley (2014)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso	- Entrevistas
Goldman <i>et al.</i> (2014)	Pesquisa Qualitativa	Estudo multicascos	- Entrevistas - Observação participante
Huang e Shih (2011)	Pesquisa Quali-quantitativa	Estudo de caso	- Observação participante - Entrevistas - Questionários
Jones e Macpherson (2006)	Pesquisa Qualitativa	Estudos de caso	- Entrevistas - Observação participante - Análise documental
Kelliher e Henderson (2006)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso (longitudinal)	- Observação participante - Entrevistas - Análise documental
Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013)	Pesquisa Quantitativa	Estudos de caso	- Entrevistas - Questionário
Lehervista (2004)	Pesquisa Qualitativa	Estudo etnográfico	- Observação participante

Lionzo e Rossignoli (2013)	Pesquisa Qualitativa	Estudos de caso	- Observação participante - Entrevistas
Matthews, MacCarthy e Brasiotis (2017)	Pesquisa Qualitativa	Estudos de caso	- Entrevistas - Análise documental - Observação participante
Mutiganda (2016)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso	- Análise documental - Entrevistas - Observação participante
Real, Roldán e Leal (2014)	Pesquisa Quantitativa	Levantamento	- Questionários
Rikkerink <i>et al.</i> (2016)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso (longitudinal)	- Questionários - Entrevistas - Análise documental
Santos e Steil (2015)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso	- Análise documental - Entrevistas
Schlagwein e Bjorn-Adersen (2014)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso (longitudinal)	- Observação participante - Entrevistas - Análise documental
Schulze <i>et al.</i> (2013)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso (longitudinal)	- Entrevistas - Observação participante
Soekijad <i>et al.</i> (2011)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso	- Entrevistas - Observação participante - Análise documental
Waight (2015)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de campo	- Entrevistas
Zietsma <i>et al.</i> (2002)	Pesquisa Qualitativa	Estudo de caso (longitudinal)	- Entrevistas - Análise documental - Análise bibliográfica

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O primeiro ponto levantado tem relação com a abordagem do problema (GRAY, 2013). Essa variável demonstra que a grande maioria dos estudos relacionados à operacionalização do *Framework* dos 4Is foi analisada de forma qualitativa, identificando-se os processos de aprendizagem ocorridos com a interpretação da realidade da organização. Ainda, cinco estudos quantitativos foram feitos para realizar a análise da aprendizagem, utilizando-se de técnicas estatísticas buscando generalizações. O trabalho de Huang e Shih (2011) foi o único identificado que abordou a problemática com uma visão qualitativa e quantitativa, aplicando técnicas de observação e análise de entrevistas com a análise estatística para correlacionar aprendizagem com resultados e satisfação dos membros da organização. A Figura 5 – Análise das abordagens – apresenta o resultado referente às abordagens.

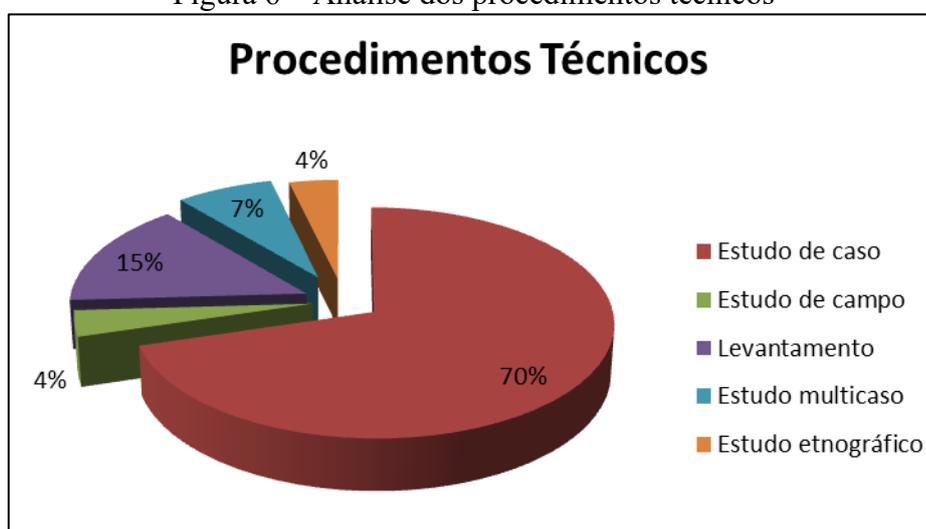
Figura 5 – Análise das abordagens



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos (GIL, 2008) utilizados nas pesquisas, identificou-se que uma grande parte dos trabalhos é focada em estudar de forma exaustiva um determinado problema em uma organização específica, utilizando estudos de caso. Dentre os elencados como estudos de caso, vale ressaltar que, em sete deles, os autores descrevem como estudos longitudinais, onde há o acompanhamento de situação anteriores e posteriores a situações específicas de aprendizagem. Levantamentos foram feitos para análises estatísticas quantitativas, buscando correlações entre variáveis de aprendizagem com base na visão dos processos do *Framework* dos 4Is. São encontrados, ainda, estudos multicase, de campo e etnográfico para análise da aprendizagem. A Figura 6 – Análise dos procedimentos técnicos – apresenta o gráfico da proporção de estudos em relação aos procedimentos técnicos.

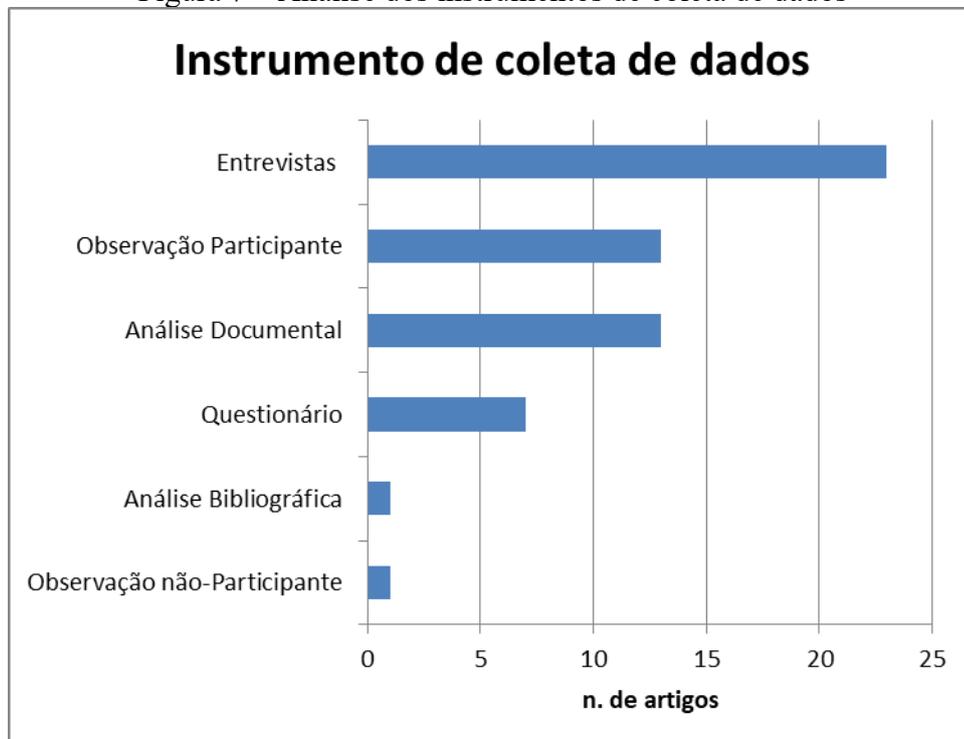
Figura 6 – Análise dos procedimentos técnicos



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Em relação aos instrumentos ou métodos utilizados para coletar os dados para a pesquisa, procurou-se elencar aqueles aplicados pelos estudos selecionados. A Figura 7 – Análise dos instrumentos de coleta de dados – apresenta o resultado. Verifica-se que 85% dos artigos utilizou entrevistas para coleta de dados, sejam com gestores das organizações, líderes de equipes de trabalhos, membros da organização, dentre outras partes interessadas. A importância dada às entrevistas diz respeito à identificação dos pontos de vista inerentes à atividade da organização pelas pessoas que vivenciaram as situações, bem como a percepção dos processos que levaram à mudança nas instituições. Torna-se, assim, o principal instrumento para avaliar os processos de aprendizagem que ocorrem por dentro da estrutura organizacional. Com base nas entrevistas, os estudos mostraram como se deu a estruturação dos *insights* (fase de intuição) originários nos indivíduos em conhecimentos compartilhados com os grupos para sua efetiva execução (fases de interpretação e integração) e sistematização na organização (fase de institucionalização), fornecendo importantes informações aos pesquisadores (CROSSAN; BERDROW, 2003; SANTOS; STEIL; 2015; SCHLAGWEIN; BJORN-ADERSEN, 2014).

Figura 7 – Análise dos instrumentos de coleta de dados



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Ainda, são utilizadas, em quase metade dos trabalhos estudados, a observação participante e a análise documental. A primeira diz respeito, normalmente, à vivência dos

pesquisadores dentro das organizações (ARGYRIS; RANSBOTHAM, 2016; BERENDS; LAMMERS, 2010; HUANG; SHIH, 2011), podendo se comunicar com as pessoas de maneira mais informal, para entender os processos, comportamentos e como a estrutura e objetivos estratégicos da organização se modificam frente à Aprendizagem Organizacional. Esse instrumento é de grande importância na pesquisa qualitativa, pois os pesquisadores se inserem nas rotinas da organização para perceber alterações nas práticas, comportamentos e atitudes das pessoas na empresa (GOLDMAN *et al.*, 2014; LIONZO; ROSSIGNOLI, 2013). Com essa vivência, os pesquisadores procedem aos registros necessários para que possam fazer análises mais fiéis da realidade da organização, utilizando a observação como um instrumento adicional, principalmente para estudos qualitativos envolvidos com entrevistas (TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2015).

De forma semelhante, a análise documental também foi utilizada pelos pesquisadores como fonte adicional de informações, fornecendo mais robustez aos resultados. Documentos internos das organizações, como relatórios gerenciais, estatísticas, projetos, manuais, memorandos, bancos de dados, foram analisados para identificar mudanças em procedimentos, sistemas, estruturas e demais fatores que possam demonstrar como a aprendizagem afetou a organização durante o período estudado (JONES; BACPHERSON, 2006; SANTOS; STEIL, 2015; SOEKIJAD *et al.*, 2011).

Ademais, grande parte dos estudos analisados guarda semelhanças em relação à forma de utilizar o *framework*, principalmente no que diz respeito aos estudos qualitativos. De forma similar, muitos trabalhos tiveram por objetivo apresentar e descrever os processos de aprendizagem (intuir, interpretar, integrar e institucionalizar) ocorridos nas organizações frente a mudanças no ambiente (AHMAD; MAYNARD; SHANKS, 2015; ARGYRIS; RANSBOTHAM, 2016; BERENDS; LAMMERS, 2010; CARDOSO; CABALLERO, 2013; CROSSAN; BERDROW, 2003; KELLIHER; HENDERSON, 2006; LIONZO; ROSSIGNOLI, 2013; MATTHEWS; MACCARTHY; BRASIOTIS, 2017; MUTIGANDA, 2016; SANTOS; STEIL, 2015; SCHLAGWEIN; BJORN-ADERSEN, 2014; ZIETSMA *et al.*, 2002), os quais foram estudados com relação a mudanças nos processos institucionais, consequência do fluxo de aprendizagem.

Outros artigos, apesar de não oferecerem como resultados a descrição das mudanças ocorridas nos processos das organizações, basearam-se e operacionalizaram o *framework* para construção dos fundamentos da Aprendizagem Organizacional com o intuito de desenvolver seus objetivos específicos (BENN; EDWARDS; ANGUS-LEPPAN, 2013; DUTTON;

TURNER; LEE-KELLEY, 2014; LEHESVIRTA, 2004; SCHULZE *et al.*, 2013; SOEKIJAD *et al.*, 2011; WAIGHT, 2015).

Os estudos quantitativos, estatísticos em essência, por sua vez, guardam similaridades relativas à utilização do *framework* para construção das hipóteses a serem respondidas. Os autores trabalham com correlações entre variáveis com a aprendizagem organizacional, como liderança carismática, clima organizacional, desempenho e orientação empreendedora (BERSON; DA'AS; WALDMAN, 2015; BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013; KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; REAL; ROLDÁN; LEAL, 2014). Salienta-se, no entanto, o trabalho de Bontis, Crossan e Hulland (2002), que operacionalizou o *Strategic Learning Assessment Map (SLAM)* para evidenciar a relação entre fluxos e estoques de conhecimento entre os níveis de aprendizagem, individual, de grupo e organizacional. Dentre os trabalhos estudados, esse foi o único instrumento formal identificado para avaliar a aprendizagem dentre os níveis.

Os estudos apresentam avanços em relação a como operacionalizar o *framework*, mostrando os procedimentos executados nos trabalhos para identificar a Aprendizagem Organizacional. No entanto, nenhum dos estudos encontrados constrói a relação entre a Aprendizagem Organizacional e seu reflexo nos Sistemas de Avaliação de Desempenho, apresentando-se como lacuna latente na literatura.

2.2. REVISÃO DE LITERATURA

2.2.1. A pesquisa em Avaliação de Desempenho

A pesquisa em Avaliação de Desempenho (AD) tem despertado interesse de gestores e pesquisadores ao longo dos anos. Contudo, com a popularização e disseminação dos ferramentais tecnológicos e com o advento da *internet*, cresceu ainda mais o número de publicações sobre o tema, principalmente a partir da segunda metade da década de 1990. Os artigos selecionados para compor o Portfólio Bibliográfico (PB) referente à AD, iniciam a partir de 1995, período que, segundo Folan e Browne (2005), Neely (2005) e Taticchi e Balachandran (2008), há uma popularização de pesquisas acerca da Avaliação de Desempenho Organizacional devido ao interesse constante em melhorar os métodos de gestão. As pesquisas já existiam até então, contudo, durante a segunda metade de 1990, os trabalhos se tornaram mais robustos em termos conceituais. Esse período também representa um marco relativo à consolidação das

críticas referentes ao uso das medidas de desempenho baseadas em dados financeiros e contábeis, as quais já eram realizadas desde 1980 (GHALAYNI; NOBLE, 1996; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; YADAV *et al.*, 2014).

Segundo a literatura existente, a área de AD passou por algumas grandes fases evolutivas, que modificaram a forma como era vista a necessidade informacional das organizações (CHOONG, 2014b; GHALAYNI; NOBLE, 1996).

A primeira fase teria iniciado ainda no fim do século XIX, durante a Segunda Revolução Industrial, a fim de monitorar a produtividade dos empregados, por conta dos processos de produção em ascensão à época, como o Fordismo (BITITCI *et al.*, 2012; BOURNE *et al.*, 2003; CUCCUROLLO *et al.*, 2016; GHALAYNI; NOBLE, 1996; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). A segunda fase estaria intimamente ligada ao fim da Segunda Guerra Mundial, como início dos processos de globalização, nos quais as organizações elevaram o uso de técnicas contábeis para avaliar o desempenho de suas atividades, com orçamentos e cálculos de custo padrão, análise de variação, retorno de investimento, dentre outras medidas contábil-financeiras (BITITCI *et al.*, 2012; BOURNE *et al.*, 2003; CUCCUROLLO *et al.*, 2016; FERREIRA; OTLEY, 2009; NUDURUPATI *et al.*, 2011; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

O período compreendido entre, aproximadamente, 1960 e 1980 inicia uma discussão que levaria a importantes evoluções até a década de 1990, criticando-se o uso exclusivo de medidas financeiras em detrimento de medidas mais alinhadas aos objetivos organizacionais pretendidos, ou seja, as medidas financeiras e não financeiras (BOURNE *et al.*, 2000, 2003; GHALAYNI; NOBLE, 1996; NEELY, 1999, 2005; OTLEY, 1999; TANGEN, 2004; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007, 2012; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008; TATICCHI *et al.*, 2012). As principais críticas dizem respeito a dificuldades enfrentadas pelas organizações frente ao aumento exponencial da competitividade no mercado. Dessa forma, as críticas referentes às medidas tradicionais de desempenho residem, principalmente, em (BITITCI *et al.*, 2012; GOMES *et al.*, 2004; NUDURUPATI *et al.*, 2011):

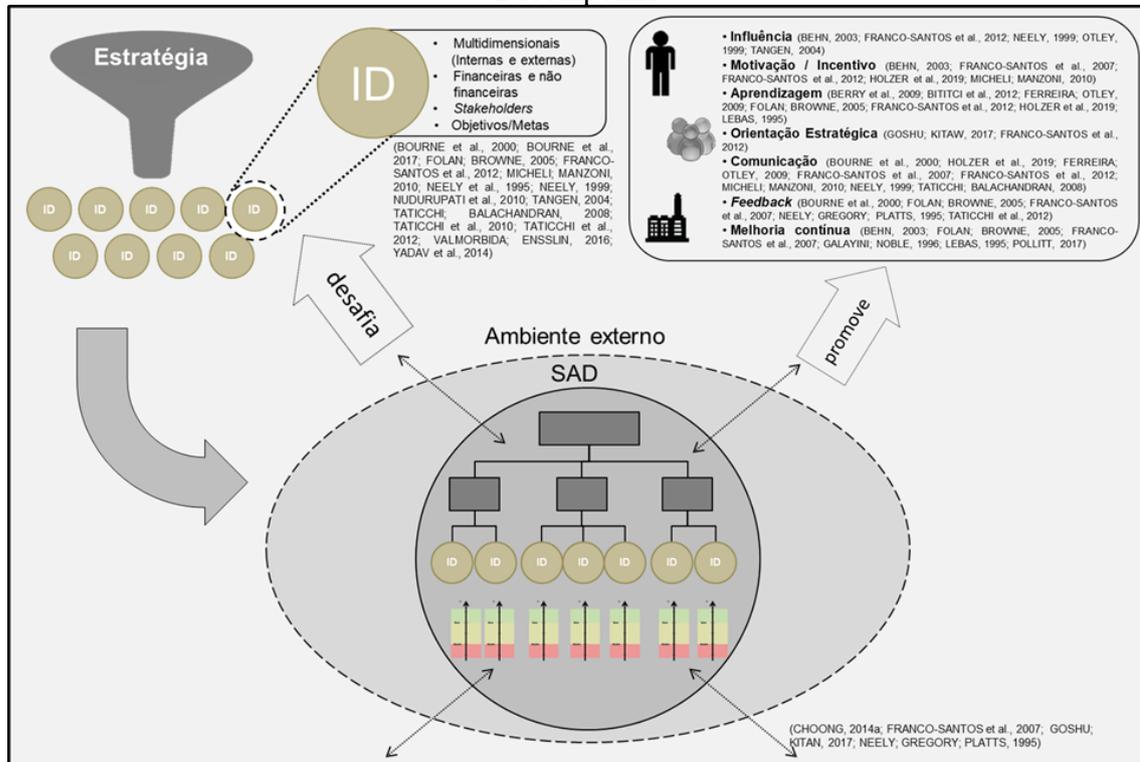
- (i) Medidas tradicionais, as quais encorajam, apenas, avaliação em curto prazo.
- (ii) Falta de foco estratégico.
- (iii) Visão voltada para o passado.
- (iv) Estímulo à minimização de variações nos padrões, em vez de estimular a melhoria contínua.
- (v) Forte preocupação em reduzir custos, em vez de encorajar o investimento em qualidade nos produtos, adicionando valor.

Movida pela necessidade de evolução, exposta pelas críticas realizadas, a literatura sobre Avaliação de Desempenho consolida importantes fatores indispensáveis para se levar em conta para realizar a gestão de uma organização. A partir de 1990, cresce a importância do alinhamento estratégico para a definição de medidas de desempenho, junto com o aprimoramento dos sistemas de gestão, tratados de forma integrada. Nesse sentido, as organizações investem em medidas de desempenho não financeiras, com mais flexibilidade, buscando o aumento de valor de suas operações. Desse momento em diante, os estudos sobre Avaliação de Desempenho ganham exponencial importância para a literatura sobre gestão, principalmente relacionadas à busca por quais medidas devem ser consideradas na construção do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) (BERRY *et al.*, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2009; OTLEY, 1999), em busca de generalizações para o desenho/*design* e concepção destes. Nessa fase, surgem diversos métodos de construção de Sistemas para Avaliação de Desempenho Organizacional, fruto da crescente importância do tema, como *Balanced Scorecard* (BSC), *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ) e *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique* (SMART).

Posteriormente a isso, inicia a fase de determinação das medidas de desempenho, marcando o início do século XXI, denominada Gestão Integrada de Desempenho, por Bititci *et al.* (2012). Essa fase lida com a utilização das informações obtidas com a mensuração das medidas de desempenho, que devem transmitir a estratégia por toda a organização de forma concreta e significativa (MELNIK *et al.*, 2014), direcionando-a para onde a organização deseja chegar a partir de Indicadores de Desempenho (IDs). Nesse contexto, procede-se ao desenvolvimento de sistemas que consideram diversos aspectos internos e externos à organização, sendo fundamental o balizamento da estratégia organizacional para nortear o desenvolvimento de todo o sistema a partir da integração de seus IDs. Desta forma, deixa-se de lado o objetivo de controle dos sistemas antigos para buscar o objetivo de promover conhecimentos nas pessoas, comunicando a estratégia e possibilitando a visualização de oportunidades de melhoria nos diversos objetivos estratégicos organizacionais, exercendo influência e motivação para o seu alcance (BEHN, 2003; BOURNE *et al.*, 2000; HOLZER *et al.*, 2019; FERREIRA; OTLEY, 2009; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2012; GOSHU; KITAW, 2017; MICHELI; MANZONI, 2010; NEELY, 1999; NUDURUPATI *et al.*, 2011; OTLEY, 1999; POLLITT, 2018; TANGEN, 2004; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008; TATICCHI *et al.*, 2012). Matos, Ensslin e Ensslin (2019b) esquematizaram uma representação sobre os elementos abordados nesses SADs defendidos até

meados de 2012, o qual denominamos como paradigma moderno. A Figura 8 apresenta a esquematização.

Figura 8 – Representação de um paradigma moderno do Sistema de Avaliação de Desempenho



Fonte: Matos, Ensslin e Ensslin (2019b).

Entretanto, essa visão, alicerçada sob o entendimento que o SAD é composto apenas pelo conjunto de indicadores de desempenho, vem recebendo novas indagações. Bititci *et al.* (2012) é um dos trabalhos mais enfáticos ao questionar a abordagem positivista comumente descrita na literatura, defendendo que o sistema deve ser tratado de forma mais ampliada e interpretativa, considerando aspectos subjetivos que permeiam a gestão. Para os autores, é necessário compreender o SAD como um sistema de aprendizagem, resultado de interações sociais, onde comportamentos são lapidados por valores e percepções das pessoas. Assim, não somente a composição dos indicadores de desempenho é tratada como agente de mudanças nas pessoas, grupos e organização, mas também é constantemente influenciada pelas relações sociais existentes na organização. Esse pensamento emerge na literatura, possibilitando um novo paradigma para o estudo dos SADs.

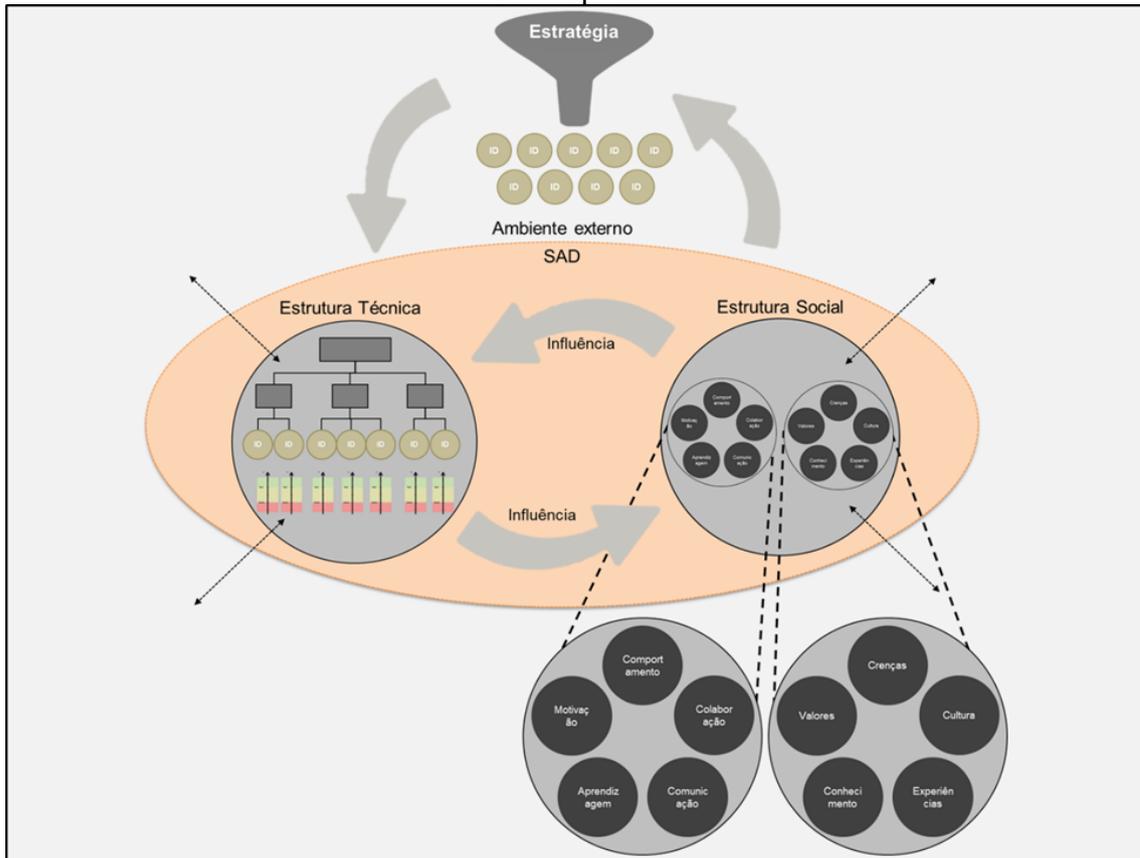
Estudos mais recentes vêm discutindo a essência do objetivo dos SADs. Estudos como os de Micheli e Manzoni (2010), Bititci *et al.* (2012), Micheli e Mari (2014), Bourne *et al.*

(2017) e Bourne *et al.* (2018) salientam que o sistema de avaliação precisa estar mais relacionado aos processos de aprendizagem em vez de estimular apenas o controle organizacional. Neste sentido, busca-se repensar a questão antes predominante na literatura, focada em “O que medir?” para avançar a questões relacionadas a “Como usar o sistema para gerenciar o desempenho das organizações?” (BITITCI *et al.*, 2018).

Nesse sentido, o paradigma emergente na literatura demonstra que é preciso compreender que as subjetividades também estão intrínsecas ao sistema, que não é composto apenas por indicadores de desempenho. Para Bititci *et al.* (2018), o sistema deve ser visto como um conjunto, onde se relacionam a estrutura técnica, composta pelos indicadores, planejamento e outros elementos mais racionais, e a estrutura social, que envolve a cultura organizacional e considera aspectos como comportamento das pessoas, colaboração e compartilhamento de informações. Para esse paradigma, há uma ampliação do tratamento da estrutura social (BITITCI *et al.*, 2018; MICHELI; MARI, 2014), considerando-a parte do SAD, onde há interação constante entre estrutura técnica e estrutura social. Para Bititci *et al.* (2018) e Micheli e Mari (2014), conforme estrutura social é modificada, por conta das influências recebidas pelo sistema, os aspectos subjetivos das pessoas voltam a alterar os mecanismos da estrutura técnica, consequência da aprendizagem e construção de conhecimentos desenvolvidos com o seu uso. Neste sentido, os aspectos subjetivos das pessoas, como valores, crenças, experiências, conhecimentos e cultura voltam a influenciar a estrutura técnica do sistema, levando em consideração a expansão do entendimento sobre os diversos recursos organizacionais e relações com o ambiente externo. Assim, um ciclo de influências, dentro do próprio SAD, é responsável pela evolução e avanço para melhorias, novas estratégias organizacionais e manutenção da sustentabilidade do Sistema (BITITCI *et al.*, 2012; BOURNE *et al.*, 2018; HOLZER *et al.*, 2019).

Essa mudança é corroborada pela ideia de que a AD é um fenômeno social, pois se molda pelos sentimentos, valores e crenças dos indivíduos que o operam, apontando a singularidade do processo de Avaliação de Desempenho Organizacional (BITITCI *et al.*, 2012; MICHELI; MARI, 2014). A Figura 9 apresenta a representação construída por Matos, Ensslin e Ensslin (2019b) em referência ao paradigma emergente sobre o SAD.

Figura 9 – Representação do paradigma emergente sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho



Fonte: Matos, Ensslin e Ensslin (2019b).

Esse ponto de vista emergente, referente aos Sistemas de Avaliação de Desempenho, aponta ainda para carências teóricas na literatura. Conforme corroboram Bititci *et al.* (2012), Micheli e Mari (2014) e os resultados apontados pelo estudo de Matos, Ensslin e Ensslin (2019b), o desenvolvimento de fundamentos teóricos que expliquem as relações entre um SAD e os fenômenos sociais a eles associados ainda são carentes, tornando-se necessário o avanço em teorias sociais que possam explicar e permitir a evolução da compreensão desses fenômenos para a ciência. Assim, essa tese busca avançar em um fragmento desse conhecimento, abrangendo processos de Aprendizagem Organizacional e sua relação com a revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho.

2.2.2. Ciclo de Vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Os estudos sobre o ciclo de vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho têm sua origem nos esforços de Bourne *et al.* (2000), que criticavam as linhas de pesquisa que até então se preocupavam em delinear esses Sistemas, porém não acompanharam todo o processo de

criação, implementação e readaptação das necessidades das organizações. Segundo os autores, seria necessário levar em conta como ocorre o ciclo de vida do SAD, em um contexto organizacional específico, acompanhando seus estágios, principalmente no que diz respeito a estudos longitudinais. Esses estágios são definidos no trabalho como (i) concepção/*design*; (ii) implementação; (iii) uso; e (iv) revisão.

O estudo dos ciclos de vida desses Sistemas deveria, então, explorar como esses evoluem e devem permanecer alinhados aos interesses de seus usuários nas organizações (MELNYK *et al.*, 2014; TATICCHI *et al.*, 2008). Nesse sentido, é fundamental conhecer o ciclo de vida desses Sistemas, entendendo como se dá a evolução, o desenho, a utilização e a atualização, balizando-se pela estratégia mutável das organizações (TATICCHI *et al.*, 2012).

De modo a construir conhecimento sobre os estágios do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho, buscou-se identificar, na literatura sobre AD, quais seriam as funções, as características e os processos existentes em cada um dos estágios. Como resultado, desenvolveu-se um entendimento consolidado sobre como a literatura percebe esse ciclo de vida, permitindo expor pontos consensuais entre diferentes autores e as lacunas ainda não preenchidas em relação ao tema.

Em tempo, é importante informar que para desenvolver a análise conjunta entre a literatura teórica e empírica foram utilizados quadros que referenciam a artigos selecionados segundo o processo de revisão sistemática da literatura, os quais estão explicados metodologicamente na subseção 3.3.3 – Processo de construção da base teórica de Avaliação de Desempenho. Assim, os números apresentados entre colchetes fazem referência aos artigos apresentados na referida subseção.

2.2.2.1. *Análise das características dos estágios do ciclo de vida*

A primeira análise visou identificar se há congruência entre os elementos característicos descritos nos trabalhos teóricos sobre Avaliação de Desempenho e as características encontradas nas fases dos ciclos de vida dos Sistemas desenvolvidos nos artigos empíricos. O Quadro 2 – Características recorrentes encontradas na literatura – apresenta os elementos mais recorrentes, ou consensuais, relativos a essas características, separados pela natureza teórica e pela empírica.

No que diz respeito ao alinhamento entre os elementos dos artigos teóricos e dos práticos, verifica-se uma forte consolidação de informações relativas à fase de concepção/*design*

dos Sistemas, principalmente. Aspectos característicos do Sistemas de Avaliação de Desempenho são amplamente discutidos pela literatura, com grande ênfase nos trabalhos práticos de construção e constituição de sistemas de gestão, focados no desenho e desenvolvimento de medidas de desempenho. Esses trabalhos representam grande parte da literatura acerca de estudos práticos sobre o tema, o que deve explicar a representatividade de elementos dessa fase.

Em relação às características da fase de concepção, as aplicações práticas possuem aporte teórico prévio, que descreve os elementos necessários para a composição do SAD (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a). Consolidam-se as informações referentes à constituição desses sistemas, compostos por medidas de desempenho, derivadas da estratégia da organização, identificadas com base na percepção de seus usuários, integrando-se de forma holística, englobando critérios financeiros e não financeiros.

Os demais estágios não apresentam a mesma representatividade de elementos característicos. Poucos trabalhos empíricos identificados apresentam, com ênfase, a implementação, o uso ou a fase de revisão dos Sistemas. Entretanto, alguns elementos puderam ser confirmados, como o fundamental comprometimento da alta gestão de uma empresa para a plena implementação de um sistema de gestão, clareza e simplicidade do sistema para promover o entendimento aos diversos usuários, fornecimento de *feedback* tempestivo e atualizado de informações a seus usuários e flexibilidade para manter o Sistema coerente com as mudanças na estratégia.

Todavia, ainda que a literatura descreva a necessidade da existência de um mecanismo de comunicação organizacional, buscando o diálogo e a participação das pessoas para implementar um sistema e, também, sobre a revisão de objetivos, metas e padrões, não foram encontrados trabalhos referentes à existência desses mecanismos, manifestando-se como lacunas não preenchidas, consequência do baixo número de artigos discutindo as fases posteriores à concepção do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Quadro 2 – Características recorrentes encontradas na literatura

		Artigos Teóricos	Artigos Empíricos	
		Características	Concepção	- As medidas devem derivar e estar alinhadas à estratégia da organização.
- Critérios financeiros e não financeiros devem ser utilizados.	[2], [3], [4], [5], [7], [9], [11], [13], [15], [18], [19], [21], [22], [25], [26]			[32], [33], [35], [36], [39], [43], [44], [47], [48], [50], [52], [54], [55], [56], [58], [59], [60], [62], [63], [65]
- Os critérios de desempenho devem ser identificados com base na percepção de seus usuários e representam essas percepções.	[1], [2], [4], [7], [8], [9], [10], [11], [15], [17], [22], [25], [26], [30]			[31], [33], [34], [35], [36], [38], [43], [45], [52], [54], [55], [59], [63], [65]
- As medidas de desempenho devem se integrar totalmente.	[2], [3], [4], [5], [9], [11], [16], [20], [22], [24], [25], [26], [28], [30]			[32], [33], [35], [36], [43], [47], [52]
- Um Sistema de Avaliação de Desempenho deve ser composto de medidas de desempenho.	[14], [19], [25]			[31], [32], [33], [35], [36], [37], [38], [39], [40], [41], [43], [44], [45], [47], [48], [50], [51], [52], [54], [55], [56], [58], [59], [60], [61], [62], [63], [65], [66]
Implementação	- Comprometimento e apoio da Alta Administração são tidos como essenciais.		[6], [15], [21], [22]	[41], [43], [47], [58]
	- A coleta de dados deve estar automatizada.		[4], [6], [25]	[35], [42]
	- Requer um mecanismo de comunicação eficaz que incentive o <i>feedback</i> , o diálogo e a participação.		[22], [23]	
Uso	- Os Sistemas de Avaliação de Desempenho devem ser simples e fáceis de utilizar.		[2], [4], [13]	[58], [60]
	- As medidas devem fornecer <i>feedback</i> tempestivo e atualizado aos seus usuários.		[2], [3], [13]	[50], [59], [60]
	- As informações devem ser relatadas periodicamente.		[2], [13]	[59]
Revisão	- O Sistema deve ter flexibilidade para que se mantenha sempre coerente com a estratégia mutável da organização.		[2], [10]	[31], [34], [35], [41], [53], [57]
	- O Sistema de medição do desempenho deve incluir um mecanismo eficaz de revisão de objetivos, metas e padrões.		[6], [13]	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

2.2.2.2. *Análise das funções dos estágios do ciclo de vida*

A segunda análise buscou examinar os papéis de cada fase do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. As funções devem responder ao questionamento “Para que serve esta fase?” e demonstram as finalidades de cada fase. O Quadro 3 – Funções recorrentes encontradas na literatura – apresenta as funções identificadas nos artigos.

Com base nos estudos analisados, foi encontrado um grande volume de funções, tanto no rol de artigos teóricos, quanto no de artigos empíricos. Esse resultado é produto da grande discussão existente na literatura a respeito da importância e potencialidades do uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho para o apoio gerencial.

Como finalidade da fase de concepção, descreve-se o desenvolvimento do Sistema de forma equilibrada e dinâmica, com base na construção de medidas de desempenho, conectando objetivos estratégicos a objetivos operacionais da organização, compostos por metas de desempenho, promovendo o suporte aos processos de tomada de decisão.

A fase de implementação, baseada nos aspectos identificados, tem por finalidade realizar o alinhamento da estratégia a todas as pessoas da organização, comunicando e redistribuindo informações a respeito de como os objetivos estratégicos são desmembrados em objetivos específicos. Ainda, a definição dos métodos de coleta, armazenamento e análise de dados é definida como uma função da fase de implementação do sistema, contudo não há aporte teórico para confirmar o alinhamento dos artigos teóricos e empíricos.

As funções da fase de uso dos SAD são amplamente discutidas na literatura e recebem atenção dentre todas as fases estudadas. A função mais evidente, devido ao alinhamento dos estudos teóricos e empíricos e do grande volume de citações, é a de promover a melhoria contínua da gestão da organização, papel tido como fundamental dos sistemas de gestão. O uso dos sistemas promove, ainda, a Aprendizagem Organizacional com base no conhecimento gerado com a mensuração do desempenho dos fatores determinantes da gestão, informados tempestivamente aos seus usuários, influenciando o comportamento das pessoas. Contudo, apesar de os estudos, tanto empíricos quanto teóricos, oferecerem a afirmação sobre a aprendizagem organizacional, nenhum deles apresenta como isso ocorre.

Por fim, a fase de revisão busca manter o Sistema de Avaliação de Desempenho alinhado aos objetivos estratégicos da organização, frente às mudanças que possam ocorrer, interna e externamente, atualizando as medidas de desempenho sempre que necessário. Outro fator citado na literatura teórica, mesmo que não haja referida confirmação de aplicação prática,

diz respeito ao objetivo de manter o sistema com iniciativas para a melhoria contínua da gestão, função mais evidente da fase de uso. Ainda, é oportuno salientar a pouca importância aplicada à fase de revisão pela literatura, mesmo que frequentemente tratada como uma etapa necessária para a consecução da atualização dos sistemas de gestão, mantendo-os alinhados aos propósitos de contribuir para os resultados da organização (BRAZ; SCAVARDA; MARTINS, 2011).

Quadro 3 – Funções recorrentes encontradas na literatura

		Artigos Teóricos	Artigos Empíricos	
Funções	Concepção	- Desenvolver medidas de desempenho, as quais devem ligar os objetivos estratégicos aos operacionais.	[4], [5], [6] [15], [18], [23]	[31], [36], [38], [39], [41], [47], [53], [55], [57], [58], [59], [62], [63]
		- Desmembrar os objetivos estratégicos da organização em medidas de desempenho.	[2], [3], [5], [9], [18], [21]	[36], [38], [43], [44], [48], [49], [52], [54], [63]
		- Desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho, baseado na estratégia, contendo medidas e metas, alinhando e integrando os objetivos.	[15], [22]	[36], [38], [43], [44], [48], [49], [52], [54], [56], [57], [62], [63]
		- Fornecer um Sistema equilibrado e dinâmico que permita o suporte dos processos de tomada de decisão por meio da recolha, elaboração e análise de informações.	[25], [26]	[36], [37], [56], [61], [65], [66]
	Implementação	- Redistribuir o acesso à informação a todos os colaboradores da organização.	[4], [6], [13], [14], [15]	[35], [36], [43], [44], [45], [49], [50], [52], [57], [58], [62], [63]
		- Alinhar a estratégia da organização aos colaboradores, possibilitando a comunicação dos objetivos estratégicos e como são alcançados com base nos objetivos operacionais.	[4], [13], [14], [22]	[50], [54], [63]
		- Definir o método de captura, armazenamento e análise de dados.		[43], [44], [47], [52], [62]
	Uso	- Buscar a melhoria contínua da gestão da organização.	[3], [4], [5], [10], [13], [15], [21], [22], [25], [26], [27]	[32], [35], [37], [39], [41], [42], [43], [44], [49], [50], [54], [55], [57], [58], [59], [60], [61], [62], [65], [66]
		- Estimular a Aprendizagem Organizacional nos usuários.	[5], [6], [8], [13], [18], [19], [24], [27]	[34], [36], [44], [49], [50], [62]
		- Mensurar o desempenho.	[1], [2], [8], [14], [30]	[31], [43], [62]
		- Apresentar informações tempestivas sobre os acontecimentos na organização.	[4], [7], [11], [18], [21]	[41], [43], [50], [52], [58]
		- Influenciar o comportamento das pessoas.	[2], [5], [8], [27]	[33], [34], [62]
	Revisão	- Atualizar as medidas de desempenho frequentemente, de modo que representem adequadamente a estratégia mutável da organização.	[4], [6], [9], [11], [12], [15], [18], [19], [21], [22], [23], [28]	[35], [43], [44], [47], [52], [63]
		- Manter o Sistema atualizado de modo que continue estimulando a melhoria contínua.	[2], [4], [22]	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

2.2.2.3. *Análise dos processos dos estágios do ciclo de vida*

A análise dos processos das fases do ciclo de vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho visou identificar quais ações são necessárias para, de forma combinada, executar seus propósitos. Os processos podem ser identificados com base na resposta ao questionamento “O que deve ser feito neste estágio?”. As respostas evidenciam quais processos são necessários para a conclusão de cada fase. O Quadro 4 – Processos recorrentes encontrados na literatura – apresenta os processos identificados nos artigos selecionados.

Os resultados encontrados nessa análise evidenciam um grande volume de elementos para a literatura empírica sobre Avaliação de Desempenho, alavancada, principalmente, pela construção de Sistemas com base em estudos de caso, apresentando sequencialmente as etapas necessárias para sua finalização. Em contraste, a literatura teórica sobre Avaliação de Desempenho pouco contribui para a evidenciação de processos para o ciclo de vida dos sistemas, apresentando o maior volume de elementos na fase de concepção/*design*.

Como resultados dos processos alinhados nos estudos, pode-se afirmar que a construção e seleção de medidas de desempenho, realizada com a tradução da estratégia da organização, levando-se em conta, também, os interesses dos *stakeholders*, com o estabelecimento de metas para as medidas, são processos fundamentais para a fase de concepção. Ainda, a hierarquização das medidas de desempenho, apontando a importância das relações de influência entre elas para consecução dos objetivos estratégicos da organização, é fortemente trabalhada na literatura empírica. No entanto, apesar do grande volume de trabalhos práticos, não foi encontrado suporte conceitual nos artigos teóricos que descrevesse a fundamentação para esse processo.

No que diz respeito à fase de implementação, há somente alinhamento quanto à necessidade de haver uma definição dos procedimentos para coleta de dados. Elementos importantes como a definição dos fluxos de comunicação, capacitação, habilitação e incentivo às pessoas são somente tratados conceitualmente, sem aplicações práticas. A implementação da comunicação dos objetivos estratégicos e metas para os diversos níveis da organização é apenas aplicada, contudo não há discussão e apontamentos teóricos que fundamentem o processo.

Em relação à fase de uso, encontram-se dois elementos desalinhados. O primeiro é a forma de apresentação do diagnóstico dos sistemas, no qual nenhum trabalho prático foi demonstrado graficamente. O segundo diz respeito à emissão de recomendações de melhoria para a gestão. Entretanto, não foram encontrados trabalhos teóricos que se preocupassem com

sugestões para melhorias, apresentando somente, em alguns casos, apontamentos de áreas ineficientes.

A fase de revisão, além da baixa importância recebida pela literatura geral, possui pontos sem alinhamento entre a teoria e a prática. Alguns elementos são tratados na literatura teórica como ações necessárias (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a), como a revisão das metas quando concluídas e a emissão de *feedback* aos usuários, contudo não foram encontradas aplicações práticas para esses aspectos. Ainda, identificou-se a existência de aplicações que levem em conta a necessidade de rever os requisitos de aprendizagem para a realização de ajustes nos sistemas, porém não foi encontrado fundamento que discutisse a importância da aprendizagem para a revisão e atualização do SAD. Evidencia-se, assim, uma lacuna importante para os estudos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho, que devem aplicar mais esforços para a consolidação de entendimentos, fundamentando e descrevendo processos necessários para a consecução de seus objetivos (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a).

Quadro 4 – Processos recorrentes encontrados na literatura

		Artigos Teóricos	Artigos Empíricos	
Processos	Concepção	- Construir e selecionar medidas de desempenho.	[1], [2], [6], [8], [14], [21], [30]	
		- Estabelecer metas.	[5], [7], [14], [18], [23], [25], [26]	
		- Traduzir a estratégia da organização em medidas de desempenho.	[2], [3], [5], [9], [18], [21]	
		- Traduzir opiniões de outras partes interessadas em objetivos de negócios e medidas de desempenho apropriadas.	[4], [6], [8], [21]	
	- Construir mapas cognitivos hierarquizando as diretrizes com critérios e subcritérios, apontando a relação de influência entre eles.		[31], [32], [34], [35], [42], [43], [47], [48], [52], [55], [59], [65]	
	Implementação	-Definir um procedimento para coleta de dados.	[14], [21], [26]	[31], [34]
		-Definir os fluxos de comunicação dentro da organização.	[18], [21]	[34], [35], [36], [38], [43], [44], [48], [49], [52], [54], [55], [59], [63]
		-Capacitar, habilitar e incentivar as pessoas.	[15], [22]	[34], [35], [37], [40], [42], [43], [44], [47], [57], [61], [66]
		- Comunicar os objetivos estratégicos e metas de desempenho para todos os níveis da empresa.		[34], [37], [40], [42], [43], [48], [49], [50], [52], [53], [55], [59], [61], [64], [65], [66]
	Uso	- Quantificar a eficiência e eficácia da ação.	[2], [10], [14], [21], [24], [25], [26]	[44], [58], [59]
		- Diagnosticar aos indivíduos o desempenho da organização.	[14], [18], [27], [30]	[43], [47], [52], [58]
		- Apresentar graficamente os resultados e o diagnóstico da situação atual.	[2], [4], [18]	[31], [60], [65]
		- Realizar recomendações de melhoria em relação a seu <i>statu quo</i> .		[31], [63]
	Revisão	- Revisar as medidas de desempenho quando do cumprimento das metas.	[2], [3], [5], [13]	[37], [61], [66]
		- Proceder à retroalimentação da informação, com <i>feedback</i> aos usuários.	[1], [14]	
		- Realizar aferição periódica das medidas de desempenho para que estejam sempre alinhadas às estratégias da organização.	[2], [6]	[35], [41], [43], [57]
- Ajustar o Sistema constantemente de acordo com as mudanças no Sistema global de valores e mudar os requisitos de aprendizagem.			[31], [34], [35], [53]	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

2.2.2.4. *Considerações sobre as análises*

As análises referentes às características, às funções e aos processos dos estágios dos ciclos de vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho apontam para alguns pontos de alinhamento em relação à literatura teórica e à empírica, principalmente no que diz respeito à fase de concepção dos sistemas. Essa fase recebe mais atenção da literatura, buscando desenvolver modelos de sistemas que possam generalizá-los para ambientes semelhantes.

Os pontos sem alinhamento devem ser salientados como lacunas na literatura. A inexistência de um mecanismo de comunicação organizacional, que permita a participação das pessoas na implementação dos sistemas, e a desconsideração de conceitos sobre a Aprendizagem Organizacional, quando da revisão dos Sistemas, se apresentam como elementos ainda pouco ou nada explorados. Entender conceitualmente a existência desses elementos é de fundamental importância para o desenvolvimento do tema, devendo ser discutidos com mais ênfase pela literatura, visto que podem contribuir para maior consolidação dos conhecimentos e se conectar às ciências comportamentais, levando em consideração a existência e a importância das pessoas para o ciclo de desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a).

Dadas as lacunas evidenciadas, este trabalho busca avançar na discussão relativa a como o Sistema de Avaliação de Desempenho sofre influências dos processos de Aprendizagem Organizacional, especificamente no que diz respeito ao estágio de revisão do sistema. Desta forma, busca-se compreender o processo de renovação ou atualização do Sistema de Avaliação de Desempenho segundo a aprendizagem promovida na organização.

2.3. POSICIONAMENTO TEÓRICO

A tese objetiva analisar como os processos de Aprendizagem Organizacional influenciam o estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. Para isso, este estudo se alicerça em dois pontos de vista com conceitos relativos à Aprendizagem Organizacional e sobre o ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Para este estudo, a Aprendizagem Organizacional (AO) é tida como um processo para atingir a renovação estratégica, conforme as estruturas, sistemas e rotinas de uma organização se modificam para se adaptarem a novos contextos e ao conhecimento institucionalizado, construído com base na interação entre os agentes de uma organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Com a AO, são alinhados os interesses da organização, norteados pela estratégia, com as ações desenvolvidas pelos indivíduos (FOLAN; BROWNE, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NEELY, 1999; TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012). Conforme alguns estudos, a aprendizagem ocorre nas pessoas (ARGOTE, 2011; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; LIONZO; ROSSIGNOLI, 2013), pois são elas que possuem consciência para compreender e determinar as diferenças nos processos de gestão, no entanto utiliza o termo Aprendizagem Organizacional como um tipo de metáfora para informar uma mudança nos procedimentos da organização. Para identificar o processo de Aprendizagem Organizacional, adotou-se o *Framework* dos 4Is, desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999), que reconhece que o fluxo perpassa os níveis individual, de grupo e organizacional, por meio dos processos de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. Além disso, os autores defendem que existe uma tensão dinâmica entre criar conhecimentos, denominado como movimento de *feedforward*, e utilizar o conhecimento já existente, denominado como movimento de *feedback*, em que os dois movimentos seriam propulsores da evolução do conhecimento na organização.

Quanto ao ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho, entende-se como o processo pelo qual o SAD é construído, desenvolvido, implementado, utilizado e revisado (BOURNE *et al.*, 2000; FERREIRA; OTLEY, 2009; NUDURUPATI *et al.*, 2011; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008). Refere-se aos estágios pelos quais um Sistema é proposto, colocado em prática e adaptado aos novos contextos organizacionais, devendo assim assimilar novos elementos relacionados às necessidades informacionais das pessoas envolvidas no processo de gestão da organização (BOURNE *et al.*, 2000; BRAZ; SCAVARDA; MARTINS, 2011; TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012).

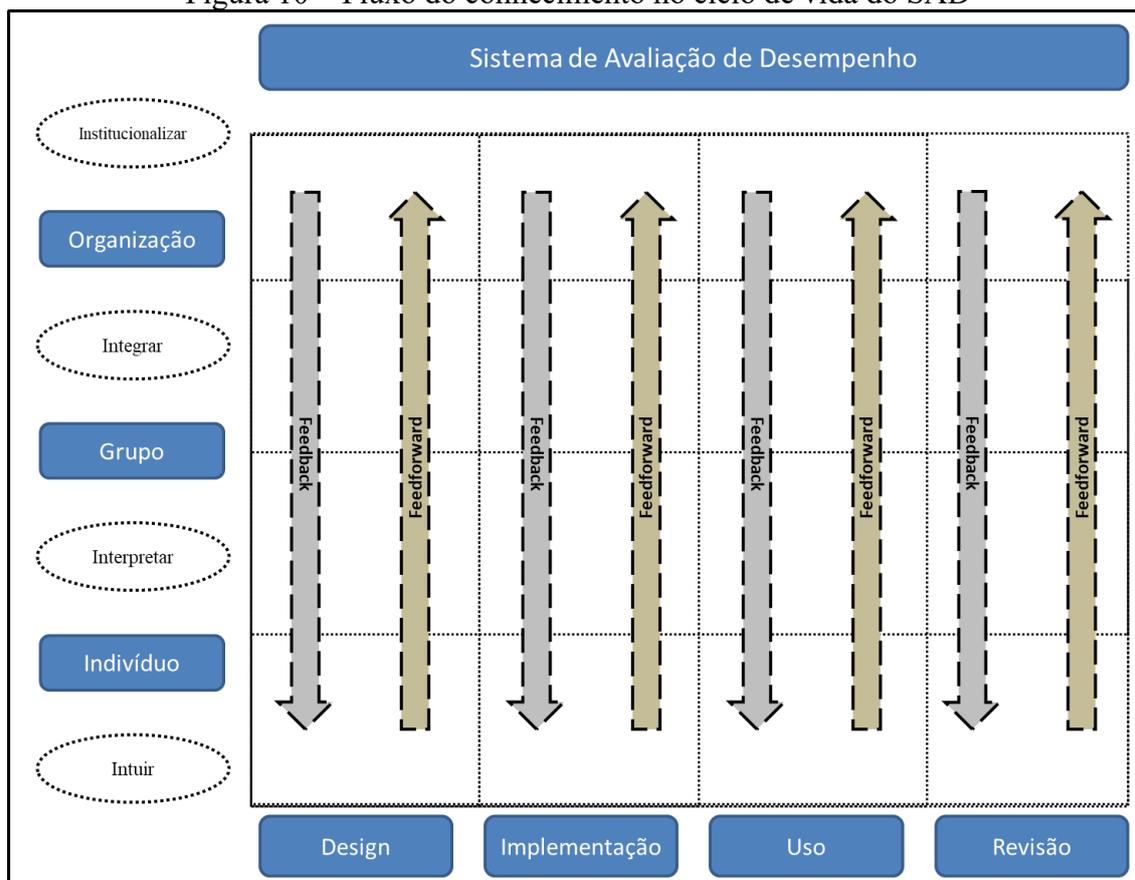
Conforme explicitado pela literatura, uma importante premissa a ser considerada em relação à concepção do sistema é o seu alinhamento aos propósitos estratégicos da organização (BERRY *et al.*, 2009; BROADBENT; LAGUGHLIN, 2009; CARPINETTI; GALDÁMEZ; GEROLAMO, 2008; CHOONG, 2014b; FRANCO-SANTOS *et al.*,

2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; GHALAYNI; NOBLE, 1996; NEELY, 1999; OTLEY, 1999; TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008). Toda a estrutura do sistema, composto por métricas, indicadores e respectivas relações, deve estar alinhada à estratégia organizacional, bem como deve tomar em consideração toda a estrutura social pertencente ao sistema. Logo, quando os objetivos estratégicos são revistos e renovados pela empresa, o sistema também deve ser atualizado, de modo a representar fidedignamente as percepções, subjetividades e necessidades de seus usuários (BOURNE *et al.*, 2000, 2003; GOMES; YASIN; LISBOA, 2004; MICHELI; MANZONI, 2010; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; NEELY *et al.*, 2000; NEELY, 2005; TANGEN, 2004; YADAV; SUSHIL; SAGAR, 2014).

Nesse sentido, demonstra-se como fundamental o estágio de atualização do SAD, no qual se utilize um mecanismo eficaz de revisão de objetivos, metas e padrões (níveis de referência) (BOURNE *et al.*, 2000; ENSSLIN; DUTRA: ENSSLIN, 2000; FOLAN; BROWNE, 2005). É fundamental, pois se considera que os usuários do sistema venham a construir e expandir conhecimento sobre os aspectos inerentes aos fatores que contribuem e interferem nos resultados e nas consequências de suas ações com o uso do SAD (BITITCI *et al.*, 2012; MICHELI; MARI, 2014; OTLEY, 1999; TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2012).

Quando atualizado, o SAD deve incorporar esse conhecimento desenvolvido e explorado, materializando-o nos elementos não humanos da organização. Dessa forma, diz-se que ocorreu a Aprendizagem Organizacional por meio da institucionalização do conhecimento (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013). Esse conhecimento materializado tornará a influenciar os membros da organização, construindo novos conhecimentos. Essa dinâmica, refletida no ciclo de vida do SAD, promove a Aprendizagem Organizacional, conforme apresenta a Figura 10.

Figura 10 – Fluxo do conhecimento no ciclo de vida do SAD



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Assim, é possível reconhecer que o fluxo do conhecimento acontece tanto das pessoas em direção à organização, quanto do conhecimento já estabelecido, representado pelo SAD, em direção às pessoas, influenciando-as. Entende-se que a fase de revisão do ciclo de vida do sistema materializará o conhecimento aprendido durante o uso do sistema, pela organização, no SAD, o qual voltará a influenciar as pessoas na organização, promovendo maior conhecimento em um ciclo dinâmico. Para esta tese, vislumbra-se identificar como o processo de construção do conhecimento influencia o estágio de revisão do ciclo de vida do SAD, estudando como os processos de AO causam as alterações no sistema.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos necessários para execução da pesquisa para alcance de seu objetivo geral. Assim, descrevem-se os delineamentos metodológicos, bem como os procedimentos para composição da sua base teórica, os construtos norteadores da pesquisa, métodos de coleta e análise de dados e, por fim, as delimitações do trabalho.

3.1. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Como estudo social, procura-se definir o delineamento metodológico da pesquisa. Para isso, adotou-se o trabalho seminal de Burrell e Morgan (1979) para enquadrar o paradigma de pesquisa segundo as perspectivas do estudo.

Conforme Burrell e Morgan (1979), por meio de pressupostos implícitos ou explícitos relacionados aos temas da pesquisa social, distinguem-se diferentes abordagens, segundo a natureza da ciência social e segundo a natureza da sociedade. Os pressupostos da natureza da ciência social polarizam-se entre as dimensões subjetiva e objetiva, fazendo relação com a ontologia, a epistemologia, a natureza humana e a metodologia, enquanto os pressupostos da natureza da sociedade se diferenciam entre a sociologia da regulação e a sociologia da mudança radical. Com os pressupostos dessas naturezas, quatro paradigmas foram propostos para a análise de estudos sociais: (i) Humanismo Radical; (ii) Estruturalismo Radical; (iii) Interpretativo; e (iv) Funcionalismo. A estrutura proposta por Burrell e Morgan está apresentada na Figura 11.

Figura 11 – Quatro paradigmas para análise de estudos sociais
Sociologia da Mudança Radical

Dimensão subjetiva	Humanismo Radical	Estruturalismo Radical	Dimensão objetiva
	Interpretativo	Funcionalismo	
Sociologia da Regulação			

Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 22, tradução nossa).

Conforme a estrutura proposta por Burrell e Morgan (1979), esta pesquisa adota o paradigma interpretativo como abordagem. Nesse sentido, considera-se a visão de mundo de uma dimensão subjetiva, tomando em consideração as particularidades dos indivíduos e o mundo social como não regular, compreendido pelos indivíduos envolvidos com o fenômeno estudado. Desse modo, entende-se que não há um ponto de vista único e generalizável ao estudar um fenômeno, lidando com a subjetividade das pessoas durante o processo de investigação (BURRELL; MORGAN, 1979). Leva-se em consideração que o mundo social é fruto de um processo de interação criado pelas pessoas envolvidas. Similarmente, Creswell (2014) indica a abordagem do construtivismo social como semelhante ao paradigma interpretativo, afirmando que a realidade é entendida pelos indivíduos por meio da interação com outros, por isso o nome construção social.

No contexto ontológico, a pesquisa se posiciona em uma dimensão nominalista, considerando que o ambiente real não é composto por estruturas concretas, mas é mutável conforme os indivíduos desenvolvem conhecimento sobre esse ambiente e o percebem diferentemente (BURRELL; MORGAN, 1979). Nesse sentido, os indivíduos desenvolvem suas percepções por meio das interações com outros e pelo meio e culturas em que estão inseridos, criando seus próprios significados. Isso leva a considerar cada situação como particular e requer a interpretação de seus participantes (CRESWELL, 2014).

Sob o ponto de vista epistemológico, considera-se a pesquisa como oposta ao positivismo, entendendo o mundo social como irregular e relativista. Nesse caso, considera-se que a aprendizagem dos indivíduos de uma organização é fruto do envolvimento de suas atividades com os sistemas organizacionais e suas experiências (BURRELL; MORGAN, 1979). No mesmo sentido, a natureza humana é vista sob um enfoque livre, não determinista. Isso quer dizer que o indivíduo executa suas ações de forma intencional e autônoma. No entanto, não deixa de considerar que o SAD o estimula a construir entendimento sobre os objetivos estratégicos da organização.

Quanto à natureza metodológica, dá-se ênfase para entender como agem e se comportam as pessoas em resposta aos estímulos fornecidos pelo Sistema de Avaliação de Desempenho organizacional, buscando-se identificar a geração e expansão de conhecimento com base nesses estímulos e interações com o meio (BURRELL; MORGAN, 1979; CRESWELL, 2014).

Ao adotar o paradigma interpretativo, considera-se que a realidade é construída socialmente com base nas relações, interações e ações dos indivíduos ou de um coletivo. Assim, é fundamental a consideração da subjetividade das pessoas para compreender os processos estudados neste trabalho, levando em conta que a realidade é afetada por essas pessoas, desconectando-se de fenômenos naturais. Portanto, é preciso compreender como as pessoas se relacionam com as diferentes variáveis delineadas para o estudo para, enfim, desenvolver evidências que demonstrem a ocorrência ou não da tese proposta. Nesse pensamento, com os pressupostos definidos, é possível descrever os procedimentos para execução da pesquisa.

3.2. ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Conforme os entendimentos consolidados no delineamento metodológico desta pesquisa, faz-se necessário descrever seu enquadramento de maneira harmônica ao paradigma adotado.

O enquadramento metodológico é descrito por Tasca *et al.* (2010) como a análise, a descrição ou a explicação das abordagens e métodos utilizados para a pesquisa para especificar o conjunto de procedimentos de pressupostos filosóficos ou disciplinas, os quais fundamentam os temas ou finalidades que explicam ou esclarecem o estudo particular para o método científico. Dessa forma, o enquadramento vai caracterizar a pesquisa para o meio científico.

O enquadramento da pesquisa está descrito sob cinco aspectos: (i) abordagem do problema; (ii) natureza do objetivo da pesquisa; (iii) lógica da pesquisa; (iv) natureza dos dados coletados; e (v) procedimento técnico.

Alinhado ao paradigma interpretativo (BURREL; MORGAN, 1979), buscou-se reconhecer e compreender a ocorrência do fenômeno da Aprendizagem Organizacional, em uma unidade específica de análise, e como ela provocou mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho. Para identificar a ocorrência da AO, é necessário lidar com a subjetividade das pessoas, entendendo como constroem e desenvolvem entendimento sobre alguns fatores. Desse modo, adotou-se uma abordagem qualitativa de modo a identificar as particularidades dos indivíduos e conhecer como são expandidos os processos de aprendizagem pela estrutura organizacional (GRAY, 2013; TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2015).

Para o desenvolvimento da pesquisa, delineou-se o objetivo sob a natureza exploratória. Essa abordagem foi escolhida por melhor corresponder às necessidades do pesquisador para responder aos questionamentos de pesquisa. Como o pesquisador não havia uma ideia clara sobre os problemas que seriam confrontados durante a execução do estudo, a abordagem exploratória se mostrou mais adequada, pois possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos durante a realização da pesquisa e permite certa flexibilidade quanto aos caminhos a serem guiados, de acordo com situações que são encontradas (COOPER; SCHINDLER, 2016; GRAY, 2013). A pesquisa exploratória também se mostra bastante útil quando a literatura aponta apenas para orientações e ideias vagamente relacionadas, sem o aprofundamento teórico nas questões, como é o caso do fenômeno da AO e sua relação com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Além disso, é interessante salientar que para compreender os fatores relacionados à AO e seu impacto no SAD foi necessário realizar interações com os colaboradores da unidade de análise estudada, de forma a desenvolver conceitos e buscar o enquadramento dos discursos aos construtos da pesquisa para gerar os resultados necessários para a conclusão do estudo (GIL, 2008).

Caracteriza-se o estudo, ainda, em relação às fontes de dados. Nesta pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários envolveram a coleta por meio de entrevistas e por meio de observação, diretamente coletadas durante as visitas à organização. A aplicação das entrevistas com os colaboradores da unidade analisada teve por propósito obter informações sobre o problema estudado, bem como entender a perspectiva das pessoas com sua própria linguagem, na rotina da organização. Nesse ponto, entende-se que as pessoas entrevistadas são as especialistas no assunto, e por esse motivo busca-se encorajá-las para que dissertem sobre suas experiências, percepções e demais aspectos subjetivos por meio de narrativas pessoais. Neste sentido, é importante que o ponto de vista do entrevistado flua livremente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

As conversas com os colaboradores foram conduzidas por meio de entrevistas semiestruturadas. Assim, a partir de um roteiro pré-definido de assuntos e perguntas relacionadas aos temas estudados, desenvolvidas de acordo com os construtos do trabalho, procedeu-se ao diálogo com os colaboradores (CRESWELL, 2014). A condução das entrevistas se deu a partir de questões abertas, pretendendo extrair as visões e opiniões das pessoas (CRESWELL, 2007), em que o entrevistador possui flexibilidade e liberdade para ordenar as perguntas de acordo com seu próprio tato, assim que achar conveniente

(SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Nesse sentido, as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador aprofundar em busca de respostas mais detalhadas, encorajando que as pessoas explicitem suas percepções, sentimentos e entendimentos tácitos ao longo do diálogo (GRAY, 2013).

A observação direta foi realizada durante o período em que o pesquisador esteve *in loco* na organização para realização das entrevistas e para a consulta documental. Durante esses momentos foram tomadas notas de campo referente ao comportamento das pessoas e suas atividades, registradas conforme o entendimento do pesquisador sobre os acontecimentos (CRESWELL, 2007). Além disso, é importante levar em consideração o papel reflexivo do pesquisador, com atenção aos detalhes, aos discursos, ao modo como as pessoas interagem entre si e com o SAD para compreender os processos e os contextos sociais existentes na organização, buscando registrar fatos relevantes que surgem da própria observação e imersão no ambiente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

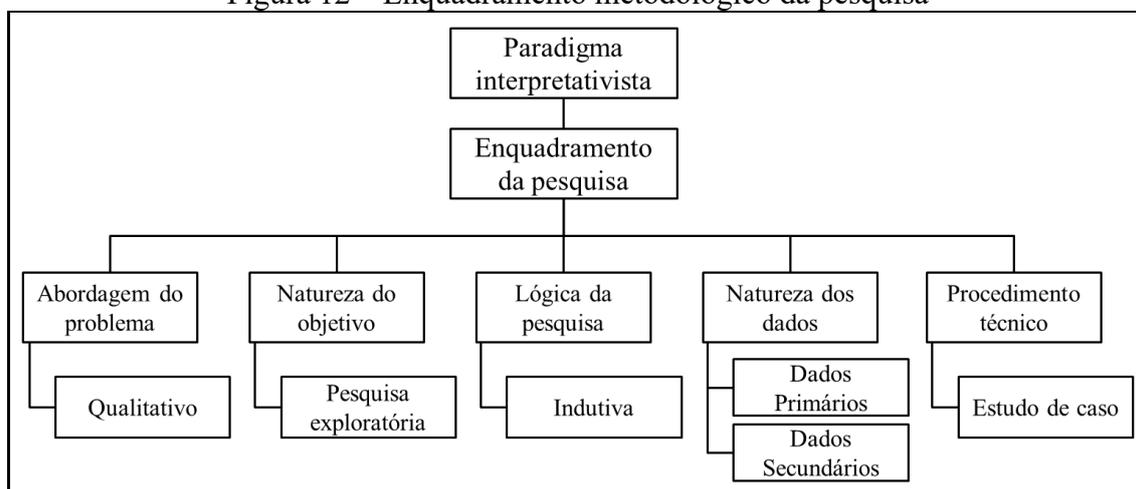
Em complemento aos dados coletados de fontes primárias – entrevistas e observação – também foram utilizados dados secundários, por meio de acesso a documentos internos e demais elementos formalizados na organização estudada. Os documentos consultados serviram de base para compreender a composição do sistema em fase anterior e posterior às entrevistas, permitindo a visualização da evolução do sistema e demais elementos não-humanos organizacionais durante os ciclos analisados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A análise dos documentos formalizados é fundamental para a identificação dos fenômenos estudados. Desta forma, sobre as três diferentes fontes, é possível realizar uma análise profunda, permitindo a triangulação dos dados para aumentar a confiabilidade das evidências.

A análise da pesquisa segue uma lógica indutiva, partindo da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se desejam conhecer. Assim, a análise parte de um objeto particular para criar uma visão ampliada, ainda que coloque a generalização como um produto posterior ao trabalho da coleta de dados. Nesse sentido, a pesquisa indutiva aproxima-se a conclusões prováveis e não indiscutíveis, como na pesquisa dedutiva (GIL, 2008). Como o estudo lida com o particular e subjetivo das pessoas, pode haver inferências diferentes em outros contextos ou organizações, então não se pode generalizar os resultados para um universo. Essa característica demonstra a necessidade constante de reflexão sobre o significado dos dados para a pesquisa, para que se construa conhecimento sobre os fenômenos estudados e sobre como ocorrem, induzindo às conclusões (CRESWELL, 2014; GRAY, 2013).

Em consequência, para fins desta pesquisa, utiliza-se de um estudo de caso único (YIN, 2010), que permitiu o estudo detalhado da tese proposta. Com essa estratégia, foi possível identificar como o fenômeno da AO afeta o SAD em um contexto real, permitindo a compreensão em profundidade dos processos da aprendizagem e como eles influenciam a revisão do SAD, bem como a alteração e composição dos elementos não humanos da organização, resultado da institucionalização de novos conhecimentos (CRESWELL, 2014). A partir do aprofundamento nas especificidades da organização, focado na unidade de análise selecionada, o pesquisador pode relatar o significado do caso aprendido e as lições da pesquisa.

A caracterização resumida do enquadramento da pesquisa está apresentada na Figura 12 – Enquadramento metodológico da pesquisa.

Figura 12 – Enquadramento metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

3.3. PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO MATERIAL DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para construção do referencial teórico, utilizaram-se processos de revisão sistematizada da literatura, a fim de proceder a uma análise completa, coerente e consistente em relação aos fundamentos que alicerçam a pesquisa. Assim, elucidam-se os métodos executados para o desenvolvimento do referencial teórico, dividindo essa seção em duas partes: (i) processo de construção da base teórica sobre o *Framework* dos 4Is; e (ii) processo de construção da base teórica sobre Avaliação de Desempenho.

3.3.2. Processo de construção da base teórica sobre o *framework* dos 4Is

Levando-se em consideração a escolha pelo *Framework* dos 4Is (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), devido à relevância e importância do trabalho para a área da Aprendizagem Organizacional (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011), visou-se desenvolver o conhecimento necessário para evidenciar suas características por meio de uma trajetória epistemológica.

Assim, dividiu-se a análise quanto ao *framework* em três partes: (i) origens do *Framework* dos 4Is, explicitando as bases teóricas utilizadas para composição da estrutura e suas premissas; (ii) composição do *Framework* dos 4Is, elucidando os subprocessos e as premissas inerentes ao fluxo de informações para o desenvolvimento da AO; e (iii) análise dos estudos de operacionalização do *Framework* para identificação e exploração da AO.

A primeira parte buscou explorar as proposições iniciais para construção da estrutura, expondo os elementos que motivaram o desenvolvimento do trabalho, bem como as bases conceituais que fundamentam as premissas do artigo. Assim, cria-se o entendimento necessário para compreender os precursores e as origens de seus elementos estruturantes.

Em sequência, apresentam-se as propostas de Crossan, Lane e White para construção do *Framework* dos 4Is. São discutidas as premissas, bem como os processos e características inerentes a cada etapa da estrutura. Assim, são elencadas as diretrizes para utilização do *framework*, o qual busca evidenciar como o conhecimento flui em uma estrutura organizacional.

A terceira subseção faz uma revisão dos estudos que aplicaram o *Framework* dos 4Is em contextos organizacionais. Para isso, fez-se, primeiro, uma seleção dos artigos científicos que utilizaram o construto desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999). De modo a operacionalizar esse intento, uma revisão sistemática, por meio do instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (ENSSLIN *et al.*, 2015; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016), em uma versão simplificada, foi executada nas bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science*, identificando os trabalhos que referenciam, de algum modo, o artigo de Crossan, Lane e White (1999). Outras bases foram consideradas para a pesquisa (*Science Direct*, *EBSCO*, *ProQuest*, *Engineering Village*, *Emerald* e

Wiley), contudo não possuíam a visualização dos artigos que referenciavam o trabalho base desta pesquisa.

Devido ao tipo de consulta, direcionado a identificar artigos que citaram Crossan, Lane e White (1999), procedeu-se a etapas limitadas do *ProKnow-C*, como a execução da filtragem de artigos repetidos e alinhamento integral dos artigos com o tema buscado, respeitadas delimitações impostas pelo pesquisador.

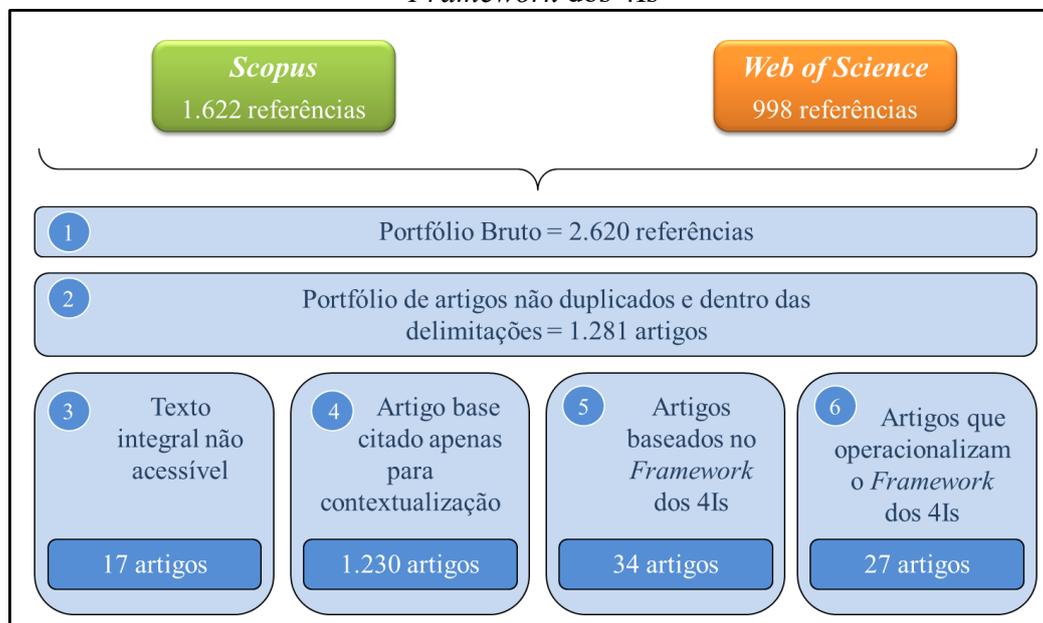
Foram definidas delimitações em relação aos artigos que seriam selecionados para a análise quanto ao conteúdo: (i) artigos publicados em periódicos; (ii) texto integral disponível; (iii) em línguas inglesa, portuguesa, francesa ou espanhola; e (iv) artigos que tenham se baseado no *Framework* dos 4Is para evidenciação da aprendizagem. Nesse sentido, aqueles trabalhos, que somente utilizaram o artigo como forma de contextualizar ou para citar pontos fora do que está sendo procurado, foram excluídos da base.

O acesso ao artigo de Crossan, Lane e White (1999) nas duas bases de dados evidenciou a existência de 1.622 artigos que o citaram na *Scopus*, e 998 na *Web of Science*. Essas 2.620 referências foram baixadas para o gerenciador bibliográfico *EndNote* (THOMSON REUTERS, 2013), que possibilitou a exclusão das referências repetidas e que não se enquadravam nas delimitações iniciais. Desde modo, foram excluídas da base 1.317 referências duplicadas ou de livros, de conferências, dentre outros fatores que as enquadravam fora das delimitações estabelecidas pelo pesquisador. Os demais artigos são, então, acessados um a um, na íntegra, identificando se o *Framework* dos 4Is foi utilizado como base do estudo, buscando pelas citações feitas no texto. Desse modo, os artigos que utilizam citações de Crossan, Lane e White (1999) apenas para contextualização são excluídos. Por fim, foram selecionados 34 artigos ao final do processo.

Após análise mais detalhada do conteúdo de cada artigo, evidenciou-se que parte do Portfólio selecionado não operacionalizou o *framework* estudado, preocupando-se em desenvolver conceitualmente alguns pontos específicos e/ou propondo outras dimensões para composição do *framework* (DOVER; LAWRENCE, 2012; DUTTA; CROSSAN, 2005; GUZMAN, 2015; LAWRENCE *et al.*, 2005; LIN; SANDERS, 2017; SCHILLING; KLUGE, 2009; SUN; ANDERSON, 2010). Assim, restaram 27 artigos, que compõem o Portfólio para análise específica da operacionalização da Avaliação da Aprendizagem Organizacional por meio do *Framework* dos 4Is, utilizados para construção da subseção 2.1.4. Os sete artigos identificados, conceituais em essência, porém não selecionados para composição do Portfólio, são utilizados para fortalecer a

discussão e compor a base teórica da pesquisa. Como resumo do processo de seleção, apresenta-se a Figura 13.

Figura 13 – Resumo do processo de seleção dos estudos de operacionalização do *Framework* dos 4Is



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

As 27 referências selecionadas ao final do processo de análise são elencadas no Quadro 5 – Portfólio de estudos selecionados sobre a operacionalização do *Framework* dos 4Is.

Quadro 5 – Portfólio de estudos selecionados sobre a operacionalização do *Framework* dos 4Is

Autores	Título	Ano
Bontis; Crossan; Hulland	Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows	2002
Zietsma; Winn; Branzei; Vertinsky	The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes	2002
Crossan; Berdrow	Organizational learning and strategic renewal	2003
Lehesvirta	Learning processes in a work organization: From individual to collective and/or vice versa?	2004
Jones; Macpherson	Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs. Extending the 4I <i>Framework</i>	2006
Kelliher; Henderson	A learning <i>framework</i> for the small business environment	2006
Berends; Lammers	Explaining discontinuity in organizational learning: A process analysis	2010
Huang; Shih	A new mode of learning organization	2011
Soekijad; Van den	Leading to learn in networks of practice: Two leadership strategies	2011

Hooff; Agterberg; Huysman		
Benn; Edwards; Angus- Leppan	Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects	2013
Brettel; Rottenberger	Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises	2013
Cardoso; Caballero	A co-gestão e a aprendizagem organizacional no modelo 4I: O caso esporte clube Juventude	2013
Kostopoulos; Spanos; Prastacos	Structure and Function of Team Learning Emergence: A Multilevel Empirical Validation	2013
Lionzo; Rossignoli	Knowledge integration in family SMEs: An extension of the 4I model	2013
Schulze; Schimitt; Heinzen; Mayrl; Heller; Boutellier	Exploring the 4I <i>framework</i> of organisational learning in product development: Value stream mapping as a facilitator	2013
Dutton; Turner; Lee- Kelley	Learning in a programme context: An exploratory investigation of drivers and constraints	2014
Goldman; Wesner; Plack; Manikoth; Haywood	Secondhand learning from graduates of leadership development programs	2014
Real; Roldán; Leal	From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size	2014
Schlagwein; Bjørn- Andersen	Organizational learning with crowdsourcing: The revelatory case of LEGO	2014
Ahmad; Maynard; Shanks	A case analysis of information systems and security incident responses	2015
Berson; Da'as; Waldman	How Do Leaders and their Teams Bring about Organizational Learning and Outcomes?	2015
Santos; Steil	Organizational learning and power dynamics: A study in a brazilian university	2015
Waight	Learning during the integration phase of mergers and acquisitions: Perspectives from learning and development professionals	2015
Argyris; Ransbotham	Knowledge entrepreneurship: Institutionalising wiki-based knowledge-management processes in competitive and hierarchical organisations	2016
Mutiganda	Financial management of public services in a hybrid organisation: A learning approach in inter-organisational settings	2016
Rikkerink; Verbeeten; Simons; Ritzen	A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies	2016
Matthews; MacCarthy; Braziotis	Organisational learning in SMEs: a process improvement perspective	2017

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3.3.3. Processo de construção da base teórica sobre Avaliação de Desempenho

Com o objetivo de construir uma base teórica robusta, composta por artigos que são referências sobre o tema, buscou-se, inicialmente, selecionar um fragmento representativo da literatura sobre Avaliação de Desempenho. Como forma de garantir robustez à seleção, definiu-se que seriam selecionados dois portfólios referentes à AD. O primeiro portfólio representa os estudos teóricos seminais sobre o tema, que fornecem fundamentos e elementos conceituais sobre AD. O segundo portfólio representa um recorte da literatura, reconhecido cientificamente, relativo a estudos práticos/empíricos sobre Avaliação de Desempenho para a gestão organizacional. Com a consolidação dos portfólios, há um conjunto representativo da literatura sobre Avaliação de Desempenho, no qual o pesquisador constrói conhecimento e os fundamentos para a execução dos objetivos da pesquisa. Importante informar que uma primeira busca foi realizada em janeiro de 2018 e por esse motivo os artigos selecionados para composição dos PBs não poderiam ultrapassar esse período de publicação, apesar de a busca ter sido executada sem limite temporal à época.

Para a seleção dos portfólios, utilizou-se, novamente, do instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. Trata-se de um instrumento reconhecido cientificamente que utiliza um processo sequencial, sistematizado, ancorado em uma abordagem construtivista, para selecionar um fragmento representativo sobre um tema, analisá-lo e desenvolver entendimento necessário para os pesquisadores (ENSSLIN *et al.*, 2015; MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019a; STAEBELE; ENSSLIN; FORCELLINI, 2019; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Para utilização desse instrumento, são definidos grupos de palavras-chave alinhados ao tema que são utilizadas para busca nas bases de dados com acesso permitido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para a seleção, cinco artigos que tratam do tema foram selecionados e suas palavras-chave foram cotejadas com as palavras-chave iniciais delimitadas pelos pesquisadores, confirmando a aderência das palavras-chave definidas para as buscas nas bases de dados.

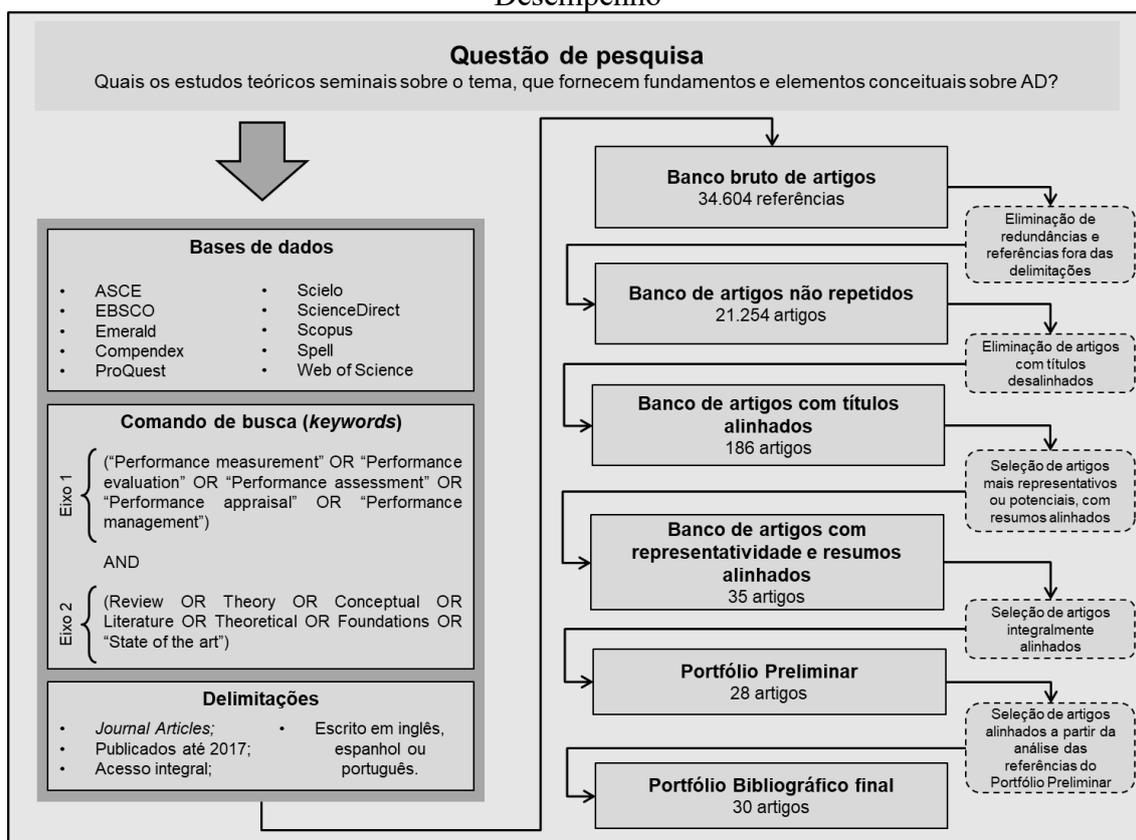
Na sequência, com base em um banco de artigos bruto, após análise de alinhamento quanto ao título, resumo, reconhecimento científico e texto integral dos artigos, seguido de um teste de representatividade, um conjunto restrito de artigos científicos é selecionado (ENSSLIN *et al.*, 2015; MATOS *et al.*, 2019).

Ambas as pesquisas foram aplicadas nas bases de dados *ASCE*, *EBSCO*, *Emerald*, *Compendex*, *ProQuest*, *Scielo*, *ScienceDirect*, *SCOPUS*, *Spell* e *Web of Science*. A primeira pesquisa utilizou um comando baseado em variáveis *booleanas* com a estrutura ((“*Performance Measurement*” OR “*Performance Evaluation*” OR “*Performance Assessment*” OR “*Performance Appraisal*” OR “*Performance Management*”)) AND (*Review* OR *Theory* OR *Conceptual* OR *Literature* OR *Theoretical* OR *Foundations* OR “*State of the art*”), visando identificar os artigos fundamentais para o tema. A segunda pesquisa, para encontrar os artigos empíricos representativos, foi executada com o comando de busca ((“*Performance Measurement*” OR “*Performance Evaluation*” OR “*Performance Assessment*” OR “*Performance Appraisal*” OR “*Performance Management*”)) AND (*Empirical* OR “*Case of study*” OR *Application* OR “*Practice**” OR “*Implement**” OR *Using*). Além disso, delimitações foram definidas pelo autor para execução da busca. Somente artigos científicos publicados em periódicos, com texto integral disponível, em línguas inglesa, portuguesa ou espanhola, são considerados para o processo de seleção, desconsiderando limites temporais.

Com as delimitações impostas e as análises feitas, foram identificados 30 artigos para o Portfólio Bibliográfico teórico sobre AD, e 36 artigos para o PB referente a artigos empíricos sobre AD. Com base nesses PBs, são construídos os referenciais teóricos sobre o tema de AD e sobre o ciclo de vida do SAD. Os processos resumidos de seleção dos artigos dos Portfólios, utilizando o instrumento *ProKnow-C*, estão apresentados nas Figuras 14 e 15.

Os artigos selecionados, referentes aos estudos teóricos e conceituais sobre AD, são apresentados no Quadro 6, que apresenta a codificação utilizada para construir a análise do referencial, discutida e mostrada no Quadro 2 – Características recorrentes encontradas na literatura; Quadro 3 – Funções recorrentes encontradas na literatura; e Quadro 4 – Processos recorrentes encontrados na literatura, relativos aos estudos teóricos sobre AD.

Figura 14 – Resumo do processo de seleção do portfólio teórico sobre Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Quadro 6 – Portfólio bibliográfico teórico selecionado sobre AD

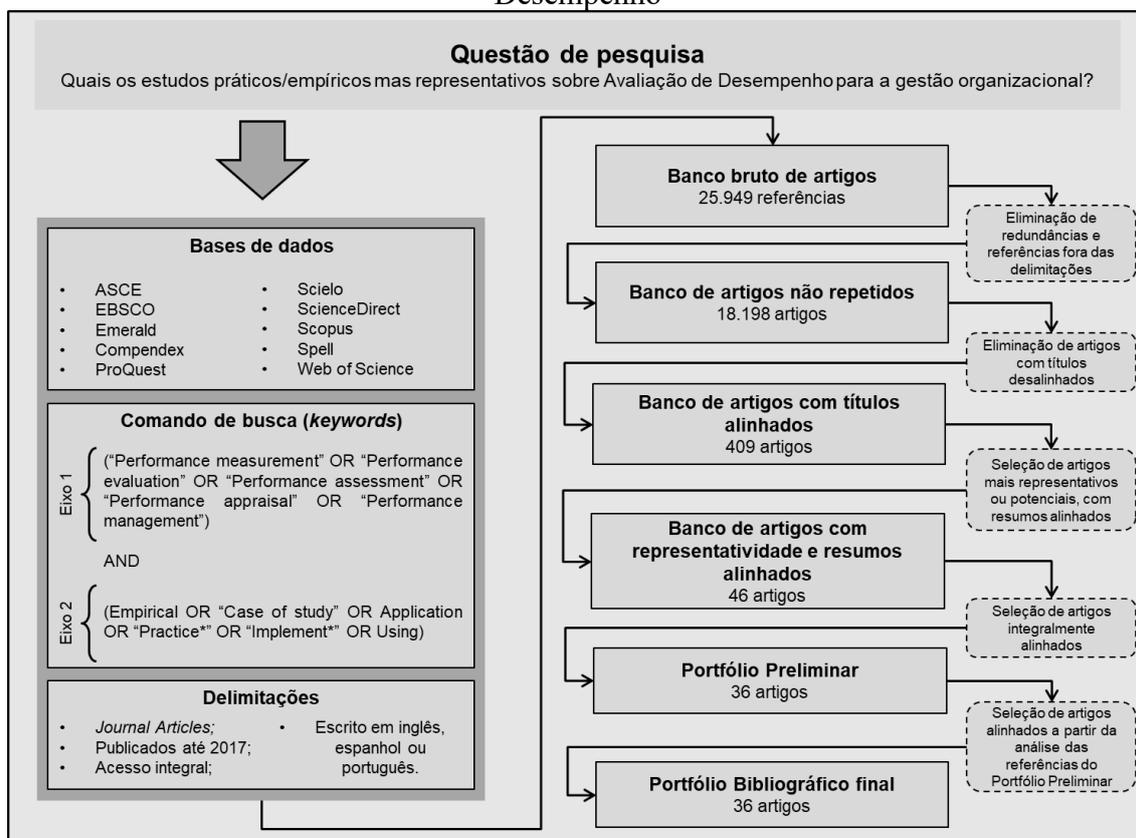
Cod.	Autores	Título	Ano
[1]	Lebas	Performance measurement and performance management.	1995
[2]	Neely, Gregory e Platts	Performance measurement system design: a literature review and research agenda.	1995
[3]	Ghalayini e Noble	The changing basis of performance measurement.	1996
[4]	Neely	The performance measurement revolution: why now and what next?	1999
[5]	Otley	Performance management: a <i>framework</i> for management control systems research.	1999
[6]	Bourne, Mills, Wilcox, Neely e Platts	Designing, implementing and updating performance measurement systems.	2000
[7]	Otley	Management control and performance management: whence and whither?	2003
[8]	Behn	Why measure performance? Different purposes require different measures.	2003
[9]	Bourne, Neely, Mills, e Platts	Implementing performance measurement systems: a literature review.	2003
[10]	Tangen	Performance measurement: from philosophy to practice.	2004
[11]	Gomes, Yasin e Lisboa	A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a <i>framework</i> and direction for future research.	2004
[12]	Neely	The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next	2005

[13]	Folan e Browne	A review of performance measurement: Towards performance management.	2005
[14]	Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr e Neely	Towards a definition of a business performance measurement system.	2007
[15]	Taticchi e Balachandran	Forward performance measurement and management integrated <i>frameworks</i> .	2008
[16]	Berry, Coad, Harris, Otley e Stringer	Emerging themes in management control: A review of recent literature.	2009
[17]	Broadbent e Laughlin	Performance management systems: A conceptual model.	2009
[18]	Ferreira e Otley	The design and use of performance management systems: An extended <i>framework</i> for analysis.	2009
[19]	Micheli e Manzoni	Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes.	2010
[20]	Taticchi, Tonelli e Cagnazzo	Performance measurement and management: a literature review and a research agenda.	2010
[21]	Nudurupati, Bititci, Kumar e Chan	State of the art literature review on performance measurement.	2011
[22]	Taticchi, Balachandran e Tonelli	Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges.	2012
[23]	Franco-Santos, Lucianetti e Bourne	Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a <i>framework</i> for research.	2012
[24]	Bititci, Garengo, Dörfler e Nudurupati	Performance measurement: challenges for tomorrow.	2012
[25]	Choong	The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda.	2014
[26]	Choong	Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications.	2014
[27]	Micheli e Mari	The theory and practice of performance measurement.	2014
[28]	Yadav, Sushil e Sagar	Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories.	2014
[29]	Cuccurullo, Aria e Sarto	Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains.	2016
[30]	Valmorbida e Ensslin	Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais.	2016

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os artigos selecionados, referentes à literatura empírica e prática sobre AD, são apresentados no Quadro 7 – Portfólio bibliográfico empírico selecionado sobre AD. O quadro apresenta a codificação utilizada para construção da análise do referencial, discutida e mostrada no Quadro 2 – Características recorrentes encontradas na literatura; Quadro 3 – Funções recorrentes encontradas na literatura; e Quadro 4 – Processos recorrentes encontrados na literatura, relativos aos estudos empíricos sobre AD.

Figura 15 – Resumo do processo de seleção do portfólio empírico sobre Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 7 – Portfólio bibliográfico empírico selecionado sobre AD

Cód.	Autor(es)	Artigo	Ano
[31]	Ghobadian, Ashworth	Performance measurement in local government—concept and practice.	1994
[32]	Bititci	Modelling of performance measurement systems in manufacturing enterprises.	1995
[33]	Lee, Kwak, Han	Developing a business performance evaluation system: An analytic hierarchical model.	1995
[34]	Feurer, Chaharbaghi	Performance measurement in strategic change.	1995
[35]	Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne, Kennerley	Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach.	2000
[36]	Kloot, Martin	Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government.	2000
[37]	Ensslin, Dutra, Ensslin	MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency.	2000
[38]	Sarrico, Dyson	Using DEA for planning in UK universities—an institutional perspective.	2000
[39]	Wegelius-Lehtonen	Performance measurement in construction logistics.	2001

[40]	Chou, Liang	Application of a fuzzy multi-criteria decision-making model for shipping company performance evaluation.	2001
[41]	Bititci, Nudurupati, Turner, Creighton	Web enabled performance measurement systems: Management implications.	2002
[42]	Dasgupta	Using the six-sigma metric to measure and improve the performance of a supply chain.	2003
[43]	Lohman, Fortuin, Wouters	Designing a performance measurement system: A case study.	2004
[44]	Bourne, Kennerley, Franco-Santos	Managing through measures: a study of impact on performance.	2005
[45]	Bititci, Mendibil, Martinez, Albores	Measuring and managing performance in extended enterprises.	2005
[46]	Bourne	Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure.	2005
[47]	Wouters, Sportel	The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems.	2005
[48]	Leung, Lam, Cao	Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process.	2006
[49]	Chen, Yang, Shiao	The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education.	2006
[50]	Papenhausen, Einstein	Implementing the Balanced Scorecard at a college of business.	2006
[51]	Yılmaz, Bititci	Performance measurement in tourism: a value chain model.	2006
[52]	Bhagwat, Sharma	Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process.	2007
[53]	Sharma, Bhagwat	An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation.	2007
[54]	Parida, Chattopadhyay	Development of a multi-criteria hierarchical <i>framework</i> for maintenance performance measurement (MPM).	2007
[55]	Bhagwat, Sharma	Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach.	2007
[56]	Smith, Smith	Implementing strategically aligned performance measurement in small firms.	2007
[57]	Cheng, Dainty, Moore	Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study.	2006
[58]	Wouters, Wilderom	Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department.	2008
[59]	Carpinetti, Galdámez, Gerolamo	A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases.	2008
[60]	Thakkar, Kanda, Deshmukh	Supply chain performance measurement <i>framework</i> for small and medium scale enterprises.	2009
[61]	Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri, Vianna	Avaliação do Desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista.	2010
[62]	Braz, Scavarda, Martins	Reviewing and improving performance measurement systems: An action research.	2011

[63]	Grigoroudis, Orfanoudaki, Zopounidis	Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard.	2012
[64]	Yalcin, Bayraktaroglu, Kahraman	Application of fuzzy multi-criteria decision making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries.	2012
[65]	Cho, Lee, Ahn, Hwang	A <i>framework</i> for measuring the performance of service supply chain management.	2012
[66]	Rosa, Ensslin, Ensslin e Lunkes	Environmental disclosure management: a constructivist case.	2012

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Considera-se que o fragmento da literatura selecionado com base em um processo sistematizado de revisão seja composto de artigos sobre o tema pesquisado e representativos cientificamente, para apresentar os conceitos e informações relevantes sobre Avaliação de Desempenho.

Com o objetivo de manter o referencial teórico atualizado, ainda em maio de 2019 foi executada uma nova busca, aplicando as mesmas variáveis do PB teórico. Dessa nova pesquisa resultaram cinco novos artigos de potencial relevância para o tema de Avaliação de Desempenho, que passaram a incorporar o referencial teórico relativo ao assunto. Dessa forma, foram incluídos os estudos de Goshu e Kitaw (2017), Bititci *et al.* (2018), Bourne *et al.* (2018), Pollitt (2018) e Holzer *et al.* (2019), os quais possibilitaram a identificação de importantes informações para o enriquecimento da base teórica desta tese.

Com a totalidade dos estudos identificados foi possível construir a revisão de literatura que permitiu a análise sobre como evoluiu a pesquisa em AD e como entendem os artigos mais representativos sobre o ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Primeiro, utilizando os artigos teóricos seminais, desenvolveu-se a subseção 2.2.1, que versa sobre a evolução da pesquisa em Avaliação de Desempenho, tratando sobre como inicia a pesquisa, ainda concentrada em indicadores contábeis e financeiros, avançando com as necessidades e mudanças nos contextos empresariais, rumo à visão da gestão integrada de desempenho, na qual se deixa de lado o objetivo de controlar e punir desvios de padrões para realizar a construção e geração de conhecimento nas pessoas, com base na ciência das consequências de suas ações. Demonstra-se, ainda, a potencial evolução do tema que emerge a partir de tendências dos estudos, considerando o SAD

como uma composição de estrutura técnica e estrutura social dos atores que participam da gestão.

Em um segundo momento, buscou-se desenvolver o entendimento sobre o que há na literatura a respeito dos ciclos de vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho, utilizando os artigos teóricos seminais e empíricos sobre AD selecionados inicialmente. Ao estudar os dois tipos de artigos, objetiva-se construir um conhecimento consolidado sobre o que a literatura desenvolve conceitualmente e como a literatura empírica a acompanha, permitindo identificar se existem aporte teórico para as aplicações do SAD e apontamentos práticos para o que a literatura conceitual desenvolve.

Para a análise, parte-se do conceito das fases do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho, descritas por Bourne *et al.* (2000): (i) concepção/*design*; (ii) implementação; (iii) uso; e (iv) revisão, por necessidade de manter o alinhamento com as características estratégicas da organização. Sobre essas fases são identificados os aspectos e elementos inerentes no que diz respeito às suas Funções, Características e Processos (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). A listagem desses elementos é feita, inicialmente, pelo autor da tese. Almejando conferir a precisão da identificação dos elementos, utilizou-se o método de Creswell (2010), denominado *member checking*, para validação da lista contida pelos elementos encontrados, executada pela professora orientadora deste trabalho.

Foram utilizadas, para análise, as definições encontradas em Franco-Santos *et al.*, (2007) para Funções, Características e Processos. Segundo os autores, as Funções se referem aos propósitos ou às finalidades da execução de cada fase do Ciclo de Vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. As Características são propriedades ou atributos que compõem cada uma das fases. Por fim, os Processos representam uma série de ações que se combinam para a conclusão das fases do Ciclo de Vida do Sistema.

Listados os elementos identificados, faz-se a análise de alinhamento daqueles encontrados no Portfólio teórico com os elementos aplicados nos artigos do Portfólio empírico. Essa análise permite entender se há continuidade de proposições teóricas nas aplicações práticas, ou se os estudos práticos desenvolvem a necessidade de discussões conceituais após a criação de aspectos ou, ainda, se não existe aporte teórico para aplicações nos estudos de caso publicados.

Ao final de cada análise relativa ao Ciclo de Vida do Sistema de Avaliação de Desempenho, desenvolveu-se um quadro composto pelos elementos recorrentes e

consensuais encontrados, para que se pudesse fazer a análise de alinhamento com a literatura.

3.4. CONSTRUTOS DA PESQUISA

Ao fazer uma pesquisa, é fundamental explicar, com clareza e precisão, o significado dos principais conceitos, definições e construtos adotados para o estudo. Um construto deve apresentar a relação de um conceito com o mundo real, baseado em fenômenos observáveis e mensuráveis para operacionalizá-lo, ou seja, consiste na transformação de conceitos teóricos em variáveis observáveis para serem mensuradas ou avaliadas por meio de instrumentos apropriados. Assim, o construto tem um significado construído intencionalmente com base em um fundamento teórico e possui a intenção de especificar claramente suas características, de modo a permitir sua observação e mensuração (MARTINS, 2005). Com esses construtos será possível delinear os métodos de coleta e análise dos dados, norteados pela pesquisa.

Os construtos desta pesquisa estão organizados sob o entendimento dos processos relacionados à Aprendizagem Organizacional, baseados no *Framework* dos 4Is (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), os quais serão avaliados para compreender como se dá o processo da Aprendizagem Organizacional e como influencia o Sistema de Avaliação de Desempenho. Assim, apresentam-se os Quadros 8, 9, 10 e 11, relativos aos construtos de Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar.

A definição dos construtos permite a assimilação dos processos de Aprendizagem Organizacional quando da análise dos dados coletados por meio de entrevistas, observação e documentos pesquisados, fornecendo os aspectos operacionais e mensuráveis para a identificação da ocorrência da aprendizagem nos diversos níveis e processos (MARTINS, 2005).

Quadro 8 – Construto para o processo Intuir

Construto	Intuir
Definição	Intuir é o reconhecimento pré-consciente de padrões e/ou possibilidades inerentes em um fluxo de experiências pessoais. Esse processo pode afetar o comportamento intuitivo de um indivíduo, mas só afeta outros quando há a tentativa de interagir com esse indivíduo.
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Os indivíduos possuem conhecimento sobre os objetivos estratégicos da organização. - Os indivíduos são capazes de enxergar problemas e situações de novas e diferentes maneiras. - Os indivíduos costumam gerar <i>insights</i>. - Os indivíduos demonstram utilizar experiências passadas para construir novas ideias. - Os indivíduos demonstram iniciativa para propor novas perspectivas à organização. - Indivíduos utilizam metáforas para explicar ideias. - Indivíduos questionam processos formalizados na estrutura organizacional.
Reflexo no SAD	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho foram iniciadas com a sugestão ou ideia de um indivíduo. - Metas de desempenho foram questionadas por um indivíduo. - Problemas relacionados ao Sistema de Avaliação de Desempenho foram expostos por um indivíduo. - Propostas de um indivíduo levaram a alterações na estrutura do Sistema de Avaliação de Desempenho.
Fonte	Crossan, Lane e White (1999); Bontis, Crossan e Hulland (2002); Brettel e Rottenberger (2013); Cardoso e Caballero (2013); Crossan e Berdrow (2003); Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013); Lawrence <i>et al.</i> (2005); Lin e Sanders (2017); Mutiganda (2016); Santos e Steil (2015); Schlagwein e Bjorn-Andersen (2014); Waight (2015); Zietsma <i>et al.</i> (2002).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em diversos autores (2020).

Quadro 9 – Construto para o processo Interpretar

Construto	Interpretar
Definição	Interpretar é a explicação de uma visão ou uma ideia a si ou para os outros. Esse processo passa do pré-verbal ao verbal e requer o desenvolvimento de uma linguagem comum.
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Durante as reuniões são discutidas novas ideias. - As pessoas são encorajadas a propor novas ideias e novos pontos de vista. - Os indivíduos costumam expor seus pontos de vista com o grupo. - Novas perspectivas são discutidas entre o grupo. - O(s) gestor(es) incentiva(m) o comportamento proativo dos indivíduos. - Percebe-se experimentação por parte dos indivíduos do grupo em relação a novas ideias. - Membros do grupo interpretam e expandem as ideias conjuntamente. - Percebe-se o desenvolvimento de mapas cognitivos para expandir conhecimento sobre novas ideias.
Reflexo no SAD	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho foram iniciadas com base em ideias propostas em reuniões. - Mudanças do Sistema de Avaliação de Desempenho foram exploradas em grupo. - Em grupo, percebeu-se a necessidade de mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho. - O grupo promoveu discussões sobre a suficiência do Sistema de Avaliação de Desempenho.
Fonte	Crossan, Lane e White (1999); Ahmad, Maynard e Shanks (2015); Bontis, Crossan e Hulland (2002); Brettel e Rottenberger (2013); Cardoso e Caballero (2013); Crossan e Berdrow (2003); Dover e Lawrence (2012); Dutta e Crossan (2005); Huang e Shih (2011); Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013); Lin e Sanders (2017); Lionzo e Rossignoli (2013); Mutiganda (2016); Rikkerink <i>et al.</i> (2016); Santos e Steil (2015); Schlagwein e Bjorn-Andersen (2014); Schulze <i>et al.</i> (2013); Zietsma <i>et al.</i> (2002).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em diversos autores (2020).

Quadro 10 – Construto para o processo Integrar

Construto	Integrar
Definição	Integrar é o processo de desenvolvimento de entendimento compartilhado entre os indivíduos e a tomada de ação coordenada por meio de ajustes mútuos. Diálogo e ação conjunta são essenciais para o desenvolvimento do entendimento compartilhado. Esse processo inicia de maneira pontual e informal, mas se as ações coordenadas são exercidas o conhecimento é institucionalizado.
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Percebem-se ações conjunta e coletiva no grupo. - Indivíduos compartilham o conhecimento com outros membros do grupo. - Busca-se o entendimento comum entre todos os indivíduos do grupo. - Programas de treinamento e/ou capacitação são promovidos para que todos os indivíduos compartilhem do conhecimento. - Percebem-se ações coerentes por parte dos indivíduos da organização, em relação a novas perspectivas delineadas.
Reflexo no SAD	<ul style="list-style-type: none"> - Há um entendimento comum sobre as mudanças ocorridas no Sistema de Avaliação de Desempenho nos membros do grupo. - A organização promove treinamento e/ou capacitação aos indivíduos para apresentar as mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho. - Percebe-se um senso comum entre os membros sobre a necessidade de mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho. - Percebe-se que os membros do grupo executam suas ações de forma alinhada às novas proposições ao Sistema de Avaliação de Desempenho.
Fonte	Crossan, Lane e White (1999); Argyris e Ransbotham (2016); Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013); Bontis, Crossan e Hulland (2002); Brettel e Rottenberger (2013); Crossan e Berdrow (2003); Dutta e Crossan (2005); Huang e Shih (2011); Rikkerink <i>et al.</i> (2016); Santos e Steil (2015); Schlagwein e Bjorn-Andersen (2014); Soekijad <i>et al.</i> (2011); Waight (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em diversos autores (2020).

Quadro 11 – Construto para o processo Institucionalizar

Construto	Institucionalizar
Definição	Institucionalizar é o processo de assegurar a ocorrência de ações rotineiras. As tarefas são definidas, ações especificadas e mecanismos organizacionais implementados para garantir que determinadas ações aconteçam. Institucionalizar é o processo de incorporação da aprendizagem que tem sido construída nos indivíduos e grupos nas instituições da organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Os novos procedimentos estão formalizados nas estruturas não humanas da organização. - Incorporação do aprendizado individual e de grupo nos elementos não humanos da organização. - Recomendações dos grupos ou indivíduos são incorporadas pela organização. - Os objetivos estratégicos da organização se modificaram. - Estruturas, procedimentos, manuais, sistemas, entre outros, são alterados para refletir a nova estratégia organizacional. - Novas diretrizes são formuladas e comunicadas aos membros da organização. - Percebe-se que os membros da organização conhecem os novos objetivos estratégicos. - Avaliação das novas ações rotinizadas.
Reflexo no SAD	<ul style="list-style-type: none"> - O Sistema de Avaliação de Desempenho incorpora novas perspectivas estratégicas desenvolvidas na organização. - Eliminam-se elementos desconexos à nova estratégia organizacional. - As mudanças ocorridas no Sistema de Avaliação de Desempenho desencadeiam adaptações em manuais, tutoriais, normas internas e demais elementos não-humanos da organização. - Novas metas e indicadores são comunicados aos membros da organização.
Fonte	Crossan, Lane e White (1999); Ahmad, Maynard e Shanks (2015); Bontis, Crossan e Hlland (2002); Brettel e Rottenberger (2013); Cardoso e Caballero (2013); Crossan e Berdrow (2003); Dutta e Crossan (2005); Huang e Shih (2011); Jones e Macpherson (2006); Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013); Lin e Sanders (2017); Mutiganda (2016); Santos e Steil (2015); Schlagwein e Bjorn-Andersen (2014); Schulze <i>et al.</i> (2013); Waight (2015); Zietsma (2002).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em diversos autores (2020).

3.5. UNIDADE DE ANÁLISE

Esta tese teve por finalidade identificar como se manifestam os processos da Aprendizagem Organizacional – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar – no estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. Nesse sentido, tinha-se como fundamental a identificação de uma organização voluntária para a execução do estudo de caso, buscando observar, coletar dados e informações que evidenciem os aspectos referentes à ocorrência da aprendizagem na estrutura organizacional. Assim, como requisito básico para a seleção da organização, delimitou-se a necessidade da existência de um sistema de avaliação de desempenho que estivesse implementado há pelo menos 5 anos na empresa, demonstrando maturidade do sistema.

Além disso, delimitou-se que a organização tivesse passado por, ao menos, um ciclo completo de revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho, ou seja, tivesse sido concebido, implementado, utilizado e revisto, conforme mudanças necessárias julgadas pela organização e permanecesse em utilização. A existência de uma reflexão prévia sobre o sistema de avaliação de desempenho pode representar um aumento na característica de maturidade e a existência de uma cultura de realinhamento do sistema na empresa. Assim, essas características foram observadas quando da consulta pelo pesquisador na organização.

A seleção da organização para execução do estudo de caso foi realizada de forma proposicional, devido à conveniência (CRESWELL, 2014; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e à acessibilidade à empresa. A consulta à organização teve início a partir do conhecimento prévio do pesquisador, por meio de contatos profissionais com colaboradores de grandes empresas da região da Grande Florianópolis/SC. Os depoimentos informais desses contatos levaram ao envio de uma carta de apresentação (APÊNDICE A - Carta de apresentação) à organização para que fosse realizada uma primeira conversa junto aos gestores, para que fossem identificados os requisitos delimitados, explicada a dinâmica dos objetivos e que fosse consultada a autorização e possibilidade de aplicação da pesquisa. Em outubro de 2018 foi enviada a Carta de apresentação à empresa. Em abril de 2019 foi realizada a primeira conversa com a equipe designada pela empresa para a conversa, onde foi apresentada a proposta e a intenção científica da pesquisa, garantindo a privacidade e sigilo das informações coletadas. Além disso, identificaram-se os requisitos desejados em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho na empresa, que já possui mais de 20 anos de experiência na organização e

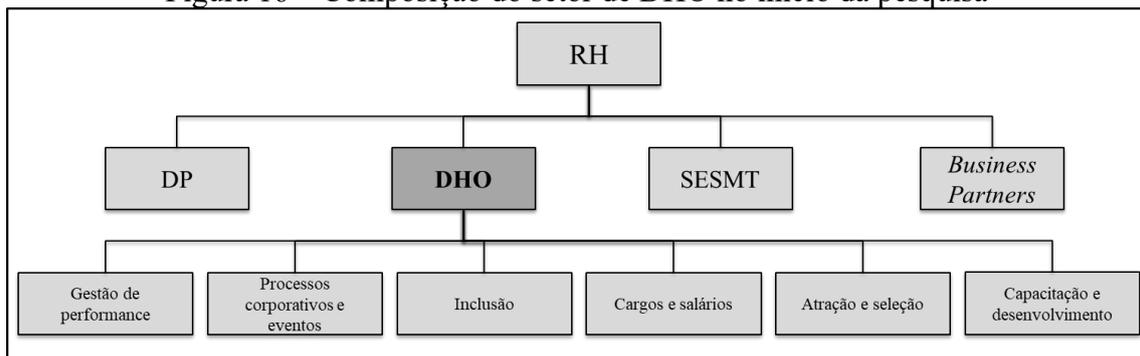
passado por uma série de revisões durante o período. A autorização para a execução da pesquisa foi recebida em maio de 2019.

Trata-se de uma grande indústria da região da grande Florianópolis, com atuação nacional e internacional, a qual possui mais de dois mil colaboradores. Devido a amplitude das possibilidades e a limitação humana e temporal para realização da pesquisa na organização, definiu-se junto aos representantes da organização que a pesquisa seria aplicada em um setor específico na estrutura organizacional. Buscando a aplicação de um estudo de caso em profundidade, resolveu-se, em comum acordo, limitar a pesquisa a um setor vinculado à gerência de Recursos Humanos (RH), o setor de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). Outros setores pertencentes à gerência são o setor de Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), Departamento Pessoal (DP) e as *Business Partners*.

O setor de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), segundo informações identificadas durante as entrevistas e demais procedimentos organizacionais, tem por função, dentro da gerência de Recursos Humanos (RH), promover as mais diversas atividades relacionadas ao desenvolvimento das pessoas na organização. Cabe ao DHO realizar: (i) o desenvolvimento de projetos para o aperfeiçoamento de lideranças e consequente sustentação do crescimento organizacional, por meio da gestão de performance; (ii) a promoção de processos corporativos e eventos para melhoria do clima e do engajamento organizacional; (iii) o acompanhamento e o fomento à políticas de inclusão na organização; (iv) políticas de remuneração, cargos e salários; (v) a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências para recrutamento, atração e seleção de colaboradores e lideranças; (vi) a promoção de programas de capacitação, desenvolvimento e treinamento de pessoas; e (vii) a promoção e melhoria da comunicação interna organizacional.

O setor de DHO está subdividido em subsistemas – nomenclatura utilizada pelos colaboradores da empresa – que executam atividades mais específicas dentro do setor. No início da pesquisa o setor continha 6 subsistemas, que apoiavam no atingimento dos objetivos estratégicos setoriais: (i) gestão e performance; (ii) processos corporativos e eventos; (iii) inclusão; (iv) cargos e salários; (v) atração e seleção; e (vi) capacitação e desenvolvimento. Uma exemplificação da composição do setor de DHO, referente ao início da pesquisa, está apresentada na Figura 16.

Figura 16 – Composição do setor de DHO no início da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ainda, importante registrar que o setor de DHO contava com 14 colaboradores, incluindo sua supervisora, 10 analistas e 3 jovens aprendizes, segundo informa a Entrevistada B (1ª entrevista). Destes colaboradores, buscou-se conversar com aqueles que já possuíam certa experiência dentro da empresa e do setor e apresentassem maior maturidade para narrar suas experiências com o sistema de avaliação de desempenho. Nesse sentido, as entrevistas foram realizadas junto a 7 analistas do setor e junto a sua supervisora, líder da equipe. Destaca-se, ainda, que também foram realizadas entrevistas com uma colaboradora do setor de controladoria da empresa, devido a sua atuação junto ao Sistema de Avaliação de Desempenho e sua participação no comitê gestor de Participação nos Lucros (PL), evidenciando a importância de suas contribuições para a pesquisa, e com a gerente de Recursos Humanos, por sua atuação nas decisões do setor de DHO e também participação no comitê gestor da PL. Informações mais detalhadas em relação às entrevistas estão apresentadas na subseção de coleta de dados.

A primeira parte da seção de resultados descreve e caracteriza o Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela organização, demonstrando relevantes informações relacionadas às pessoas envolvidas, composição do sistema, a forma como ele é alimentado com os dados, quem são os gestores, intervenientes e pessoas que são afetadas nas decisões (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001), como são comunicados os dados aos usuários e como o sistema é revisto pela organização.

3.6. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

O processo para coleta de dados é uma das principais etapas do planejamento da pesquisa, pois é importante definir os procedimentos, as estratégias e as fontes que fornecem os dados para a investigação. Assim, torna-se possível definir as diretrizes que

irão conduzir o estudo e estabelecer os limites da pesquisa (CRESWELL, 2010; TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2015).

Nesta pesquisa, múltiplos métodos de coleta foram utilizados, combinados para aumentar a qualidade dos resultados das evidências e prover mais confiabilidade à investigação, o que Creswell (2014, p. 55) denomina como a “espinha dorsal da pesquisa qualitativa”. A combinação de múltiplos métodos visa à potencialização dos pontos fortes de cada método e minimização das fraquezas de cada um (YIN, 2010), permitindo a triangulação de dados para a análise. Para coletar os dados necessários para esta pesquisa, utilizam-se métodos qualitativos como observações, entrevistas e pesquisa documental (CRESWELL, 2010). Ainda, fez-se uso de um protocolo observacional para aumentar a confiabilidade e fornecer apoio ao pesquisador durante a pesquisa, orientando-o para a coleta de dados (YIN, 2010) e permitindo que anotações fossem feitas conforme os dados eram coletados na organização e conforme o pesquisador percebia fatos relevantes para a pesquisa. Para cada um dos métodos, está apresentada a estratégia para coleta.

3.6.1. Observação

Por se tratar de umas das “ferramentas-chave para a coleta de dados em pesquisa qualitativa” (CRESWELL, 2014, p. 137), a observação dos fenômenos sociais no ambiente da empresa foi essencial para o desenvolvimento desta tese. Durante as sessões em que o pesquisador esteve envolvido no ambiente organizacional, buscando a coleta de dados por meio de entrevistas ou acesso a documentos, foi possível tomar notas de campo referentes às percepções relacionadas às atividades e comportamentos das pessoas no local da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Assim, foram tomadas notas sobre experiências com a coleta dos dados, sobre o comportamento e as ações dos indivíduos, bem como foram descritas situações em que o pesquisador percebe entusiasmo, preocupação ou demais emoções das pessoas com alguns fatores questionados (GIBBS, 2009).

As anotações, referentes aos fatos observados pelo pesquisador, foram registradas em um bloco de notas, contendo dados básicos protocolares, como data do fato, local e pessoas envolvidas (CRESWELL, 2014), registrando o momento com base em uma narrativa. Ainda, são registradas análises reflexivas quanto aos acontecimentos observados, com o intuito de promover profundidade e significado aos aspectos coletados. Salienta-se que a questão observacional implica uma reflexão mais profunda

para as situações sociais dentro da organização, exigindo atenção aos detalhes, acontecimentos, eventos e interações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Nesse sentido, buscou-se enriquecer a coleta de dados, complementando os demais procedimentos adotados para a pesquisa com os fatores observados e descritos pelo pesquisador.

3.6.2. Entrevistas

Para fins desta tese, compreender as relações dos indivíduos da organização, suas percepções, experiências, vivências e demais aspectos pessoais com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) é essencial para analisar as evidências da ocorrência dos processos de Aprendizagem Organizacional e seu impacto no Sistema. Dessa forma, identifica-se como fundamental a aplicação de entrevistas com as pessoas inseridas no contexto organizacional, pois permitem o aprofundamento nas questões observadas como relevantes para o pesquisador (GRAY, 2013). Representam um instrumento qualitativo mais íntimo, flexível e aberto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), que possibilitam a interação do pesquisador com os indivíduos, procurando extrair suas visões e opiniões (CRESWELL, 2010), para a busca de significados aos anseios da pesquisa. Trata-se de um diálogo conduzido para uma direção, “fornecendo informações para o pesquisador e baseando-se em seu plano, para conduzir as suas interpretações” (CRESWELL, 2014, p. 142).

As entrevistas foram previamente agendadas com a líder da equipe estudada, conforme disponibilidade de datas e horários dos participantes e de local para as conversas e aplicadas individualmente, face a face (CRESWELL, 2010), pelo próprio pesquisador. Portanto, foram também realizadas no ambiente da própria organização, tornando maior a conveniência e o conforto para os entrevistados.

Para a aplicação das entrevistas com os participantes, foi necessário desenvolver planejamento e preparação sobre quais seriam os temas a serem abordados e em que momento seria adequado. Dessa forma, preparou-se um roteiro que possibilitasse o atendimento aos objetivos da pesquisa. O roteiro deve ser construído levando-se em consideração aspectos práticos e teóricos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Os aspectos práticos dizem respeito às rotinas das pessoas entrevistadas, em que se faz necessário o desenvolvimento de perguntas que estimulem os indivíduos a dissertar sobre seus pontos de vista e experiências vividas. Nesse sentido, as perguntas e os termos

precisam estar de acordo com as linguagens conhecidas pelos participantes, havendo harmonia e uniformidade de entendimentos (BAUER; GASKELL, 2008). Os aspectos teóricos dizem respeito à fundamentação utilizada pelo pesquisador para o desenvolvimento das perguntas, que devem conduzir para o encontro de evidências consonantes ao que é encontrado na literatura científica. Para isso, o roteiro desenvolvido se fundamentou nos construtos definidos para a pesquisa, referentes à operacionalização dos processos de Aprendizagem Organizacional, baseado no *Framework* dos 4Is.

É válido salientar que a entrevista possui um caráter flexível, no qual o pesquisador propõe uma interação de modo a encorajar os participantes a fornecer seus pontos de vista sobre os eventos estudados, promovendo a cooperação das pessoas envolvidas (TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2015), e para que narrem suas experiências de forma livre (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Nesse sentido, a pesquisa fez uso de entrevistas semiestruturadas (BAUER; GASKELL, 2008). Isso quer dizer que, apesar de existir um roteiro prévio, há certa liberdade para o entrevistador acrescentar novas questões ou conduzir a investigação de uma forma um pouco diferente da planejada (YIN, 2010). Creswell (2014) salienta que as perguntas devem ser alteradas devido ao aumento do conhecimento do problema, refinando o entendimento para coletar os dados adequadamente. Esse tato do pesquisador foi fundamental para a condução das entrevistas, identificando o momento adequado para se aprofundar em algumas questões e definir diferentes formas para se questionar outras.

Para a elaboração dos roteiros, levou-se em consideração duas importantes variáveis. Dentro da unidade de análise existem dois perfis diferentes de profissionais que foram entrevistados: gestores e analistas. Além disso, a pesquisa exigiu um acompanhamento do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). Dessa forma, foram executadas duas rodadas diferentes de entrevistas, buscando identificar pontos de mudanças no SAD e verificar a participação das pessoas nessas mudanças. Assim, quatro roteiros foram elaborados pelo pesquisador para conduzir as entrevistas: (i) um roteiro delineado para os gestores, compreendendo uma visão mais ampla do Sistema, para a primeira rodada (APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas com gestores – 1º ciclo); (ii) um roteiro delineado para os analistas da unidade pesquisada, com questões mais específicas em relação a experiências com o Sistema, para a primeira rodada (APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas com os colaboradores – 1º ciclo); (iii) segundo roteiro para os gestores, buscando compreender a existência de mudanças no Sistema e a participação das pessoas no processo para a segunda rodada (APÊNDICE E

– Roteiro de entrevistas com gestores – 2º ciclo); e (iv) segundo roteiro para os analistas, compreendendo questões sobre as percepções das pessoas sobre a virada de ciclo e suas participações (APÊNDICE F – Roteiro de entrevistas com os colaboradores – 2º ciclo). Cabe reforçar que os roteiros foram utilizados como guias para o pesquisador, e, durante as entrevistas, algumas questões foram mais aprofundadas em detrimento de outras, conforme o andamento das conversas para melhor aproveitamento dos discursos.

No início de cada entrevista, as pessoas foram informadas sobre o que se entende como SAD e quais métodos de Avaliação de Desempenho foram identificados na empresa, para que a linguagem estivesse harmônica entre ambos os participantes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

As perguntas planejadas para as entrevistas, muitas vezes, foram executadas em diferentes ordens, bem como foram suprimidas ou incluídas novas questões durante a conversa com os participantes da organização, de acordo com o andamento da entrevista. Perguntas como “Como foi sua experiência nesse caso?”, ou “Você sabe citar exemplos desse acontecimento?”, ou ainda “Você teve participação nesses momentos?” foram executadas conforme o entrevistador percebia a oportunidade e necessidade de se aprofundar nos temas abordados pelos colaboradores. Ainda, durante as entrevistas foram tomadas notas, referentes às percepções do pesquisador ao longo do discurso desses colaboradores, as quais foram utilizadas posteriormente para enriquecer a análise dos dados coletados.

Adotou-se como prática, antes de iniciar as entrevistas com as pessoas selecionadas, apresentar os objetivos e fundamentos da pesquisa, bem como os métodos planejados para execução desta. Além disso, garantiu-se que todos os dados coletados teriam fins unicamente acadêmicos e científicos, assegurando o sigilo e confidencialidade de todas as informações pessoais, e que os dados só seriam acessados pelo pesquisador, sua orientadora e a banca avaliadora, caso requisitado. Após explicitação das condições, questionou-se o interesse de participação voluntária na pesquisa. Caso positivo, disponibilizaram-se duas cópias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)) para serem assinadas pelo entrevistado. Uma das cópias é entregue ao participante e a outra é coletada para arquivamento com os dados coletados durante a pesquisa. Para realização das entrevistas, garantindo uma coleta fidedigna aos fatos relatados e confiabilidade para com as informações, solicitou-se aos participantes autorização para gravação de áudio, fazendo uso de dois dispositivos diferentes, caso houvesse problemas com algum deles.

Todos os participantes concordaram com o registro das entrevistas em áudio. Com isso, tornou-se possível a transcrição das entrevistas para uma análise mais detalhada em um segundo momento e permitiu-se ao pesquisador concentrar-se nos diálogos, mantendo atenção nestes e no andamento das entrevistas, no qual se pôde tirar proveito das narrativas para melhorar o entendimento sobre os fatos relatados (BAUER; GASKELL, 2080).

Quanto às pessoas entrevistadas, conversou-se com aquelas relacionadas à gestão da unidade e com as pessoas que operacionalizam as atividades do setor devido às contribuições que podem surgir de diferentes visões. A intenção de conversar com ambas as posições reside em identificar possíveis mudanças no SAD e entender de onde surgem as ideias e discussões e as pessoas que fomentam esses processos. Além disso, a visão dos diferentes discursos pode ser confrontada para confirmar as informações relatadas, aumentando a confiabilidade e a compreensão dos fenômenos pesquisados. A visão multifacetada dos fatos proporciona mais entendimento sobre os acontecimentos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

No total, foram feitas 17 entrevistas, com 10 pessoas diferentes, que representam 10 horas, 18 minutos e 26 segundos em gravação de áudio. Para cada entrevista, foi posta em prática a transcrição integral do conteúdo (GIBBS, 2009), representando textualmente as palavras empregadas pelos indivíduos entrevistados. As entrevistas foram transcritas em processador de texto, em páginas tamanho A4, fonte Arial, tamanho 12, espaçamento entrelinhas de 1,5, que resultaram em 285 laudas e levaram cerca de 105 horas para serem transcritas pelo pesquisador. Mais detalhes sobre o processo de transcrição estão apresentados na seção de Procedimentos para Análise dos Dados.

As informações a respeito das entrevistas feitas, experiências e posições dos participantes estão apresentadas no Quadro 12.

Informa-se que estava planejado fazer duas rodadas de entrevistas com todos os indivíduos, contudo fatores externos ao controle do pesquisador tornaram impraticável a aplicação da entrevista com algumas pessoas e por esses fatores somente uma rodada pôde ser aplicada com as Entrevistadas H, I e J.

Quadro 12 – Dados sobre os participantes e tempos de entrevistas com páginas de transcrição

Entr.	Função	Experiência	Formação	Entrevista 1	Entrevista 2
A	Participante do Comitê Gestor do Sistema	- 19 anos na empresa - 10 anos no setor	Ciências Econômicas	53min13seg 20 páginas	14min02seg 6 páginas
B	Líder / Supervisora	- 17 anos na empresa - 17 anos no setor	Administração	01h15min30seg 34 páginas	33min49seg 15 páginas
C	Analista	- 25 anos de empresa - 4 anos no setor	Secretariado	37min23seg 21 páginas	11min58seg 6 páginas
D	Analista	- 12 anos de empresa - 2 anos no setor	Administração	42min36seg 22 páginas	13min23seg 8 páginas
E	Analista	- 2 anos de empresa - 2 anos no setor	Psicologia	42min30seg 19 páginas	34min04seg 15 páginas
F	Analista	- 4 anos de empresa - 4 anos no setor	Psicologia	46min28seg 22 páginas	20min01seg 11 páginas
G	Analista	- 9 anos de empresa - 8 anos no setor	Gestão de Pessoas	36min43seg 17 páginas	08min58seg 7 páginas
H	Analista	- 11 anos de empresa - 6 anos no setor	Gestão de Pessoas	51min34seg 21 páginas	N/A ¹
I	Analista	- 10 anos de empresa - 10 anos no setor	Gestão de Pessoas	N/A ²	35min01seg 17 páginas
J	Gerente	- 23 anos na empresa - 18 anos no setor	Secretariado e Gestão de Pessoas	N/A ³	01h01min13seg 24 páginas
Total – 10 entrevistados / 17 entrevistas – 10h18min26seg ~ 105 horas de transcrição – 285 páginas					

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

3.6.3. Documentos

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), “uma fonte muito valiosa de dados qualitativos são os documentos” e “servem para que o pesquisador conheça os antecedentes de um ambiente, as experiências, vivências ou situações” (p. 440) referentes à determinada organização. Esses dados fornecem relevantes retornos em relação aos procedimentos institucionalizados pela organização e suas alterações ao longo do tempo. Isso permitiu compreender a ocorrência materializada da Aprendizagem Organizacional nos elementos não humanos da organização, caracterizando sua institucionalização (CRESWELL, 2010; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; YIN, 2010).

Para a execução da coleta de documentos, deve-se solicitar à organização a liberação do acesso a atas, memorandos, relatórios, manuais e quaisquer outros

¹ Colaboradora em licença-maternidade durante o segundo ciclo de entrevistas.

² Colaboradora em férias durante o primeiro ciclo de entrevistas.

³ Não houve entrevista com a gerente durante o primeiro ciclo devido à dificuldade de horários para realização da entrevista.

documentos que façam referência ao Sistema ou aos procedimentos de discussão sobre o Sistema, como reclamações, testes, capacitação e treinamento de indivíduos para o conhecimento do SAD. O acesso a alguns documentos solicitados foi permitido para consulta e conhecimento do pesquisador, contudo não foi autorizada a cópia ou registro integral dos documentos devido a, muitas vezes, representarem informações estratégicas da organização. Assim, coube ao pesquisador descrever o que foi consultado sem comprometer o sigilo das informações internas à organização, demonstrando somente o que é necessário para o entendimento dos acontecimentos na empresa. Por esse motivo, não foi possível apresentar registros fotográficos, dentre outros, que pudessem evidenciar informações em que a empresa solicitou sigilo. Dessa forma, as informações coletadas, com base em documentos, serviram de fonte para a construção de alguns elementos nesse trabalho, como a estrutura do organograma já apresentada na seção da unidade de análise.

Durante as entrevistas, conforme surgiam elementos não humanos que pudessem representar importantes evidências dos acontecimentos, solicitava-se que os participantes pudessem apresentar tais elementos. Nesse sentido, o uso da documentação serve como apoio às evidências coletadas por outras fontes, agindo como um dado confirmatório sobre o que ocorreu na organização (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.7. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Seguindo uma linha qualitativa, sob uma lógica indutiva, esta pesquisa procede a uma análise segundo a forma em que se observam os fenômenos de aprendizagem das pessoas, dos grupos e como se refletem na institucionalização no Sistema de Gestão da empresa. Nesse sentido, o método de análise adotado durante a pesquisa não seguiu uma estrutura permanentemente definida, mas, sim, flexível, a qual foi moldada ao longo do estudo (TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2015). Conhecendo as particularidades da organização e das pessoas, à medida que foram coletados, percepções e novos conhecimentos foram emergindo e evidenciando ao pesquisador os eventos e fenômenos que permitiriam estudar com mais profundidade o tema abordado. Dessa forma, para proceder à interpretação dos dados, esta pesquisa utiliza a Análise de Conteúdo descrita por Bauer e Gaskell (2008), vista como uma construção social com a interpretação dos fatos estudados.

Conforme apresenta Creswell (2014), a análise de dados na pesquisa qualitativa consiste em três etapas generalistas, na qual primeiro se procede à preparação, ao

tratamento e à organização dos dados coletados. Posteriormente, faz-se o refinamento dos dados em temas afins, por meio de um processo de construção de categorias para condensar o conhecimento e, por fim, buscam-se formas para interpretar e apresentar os resultados e seus significados com uma discussão teórica, aqui baseada nos entendimentos sobre Aprendizagem Organizacional (AO) e sobre os SADs.

O primeiro passo executado para a análise dos dados foi a transcrição de todas as fontes coletadas. As notas de campo, descritas a mão durante o período em que o pesquisador esteve presente na organização, foram transcritas para o computador e salvas no banco de dados da pesquisa, junto com os documentos fotografados e retratados pelo pesquisador durante as visitas. Ainda, as entrevistas feitas tiveram seus conteúdos integralmente transcritos, sem qualquer interferência ou correção, para documentos digitais pelo próprio pesquisador, utilizando os áudios gravados durante as conversas com os participantes da unidade estudada, objetivando reduzir o risco de descontextualização das suas falas (GIBBS, 2009). O acesso ao conteúdo dos áudios e entrevistas foi permitido apenas à orientadora do trabalho, garantido a legitimidade dos dados e o sigilo dos participantes.

Cabe salientar que esse processo de escuta e transcrição dos dados representa o início da interpretação, pois, além de transpor as informações orais em informações escritas, há também um processo de interiorização dos conteúdos que podem permear impressões e percepções sobre os acontecimentos ao fazer a revisão de tudo que foi conversado durante as entrevistas. Com essa nova escuta dos conteúdos, afloram novos entendimentos e são compreendidos aspectos anteriormente não tão claros, que corroboram a busca de interpretação e evidências para a pesquisa (MANZINI, 2008).

Após esse processamento dos dados com a transcrição, avançou-se para a reflexão sobre os conteúdos coletados. Para tanto, buscou-se, por meio da leitura geral dos dados, identificar similaridades entre os discursos, os fatos observados e os documentos coletados. Essa triangulação serve de base para categorizar temas que permitam ao pesquisador delinear a interpretação dos acontecimentos em referência aos aportes teóricos construídos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A primeira estratégia adotada para identificar temas similares foi utilizar destaques para categorização de temas para facilitar a reunião de assuntos afins, utilizando categorias genéricas sobre os processos desenvolvidos nos construtos da pesquisa. Dessa forma, foram impressos todos os dados coletados e reunidos fisicamente para leitura e destaque dos processos de Aprendizagem Organizacional (AO) conforme o *Framework*

dos 4Is. Contudo, durante o processo de leitura e categorização por meio de destaques nos documentos físicos, percebeu-se que muitas informações estavam perdidas, desconectadas ou que os destaques eram insuficientes para demonstrar efetivamente o tema abordado, pois poderiam representar mais de um processo ao mesmo tempo e caracterizar movimentos de evolução do conhecimento das pessoas, e não havia recursos suficientes para representar esses eventos.

Desse modo, adotou-se uma nova estratégia para proceder à categorização dos dados e classificação quanto aos temas dos discursos. Selecionou-se o *software* de análise qualitativa *ATLAS.ti* (ATLAS.TI, 2019), que possibilita a organização de arquivos de texto, gráficos, áudios e visuais para posterior codificação, anotações e apoio à análise do pesquisador (CRESWELL, 2014). O *software* funciona como um gerenciador de dados de pesquisa para facilitar o procedimento de evidencição dos resultados buscados por um investigador. No entanto, é necessário frisar que todas as ações e resultados são construídos pelo usuário do *software*, que deve definir todas as categorias, eventos, parâmetros e métodos a serem utilizados, conforme as necessidades do pesquisador. Cabe informar que esses foram os recursos utilizados no *software* para essa pesquisa, onde foi possível construir relações entre diferentes dados e auxiliar na análise reflexiva e crítica dos achados.

Como categorias necessárias, primeiro, buscou-se definir códigos relativos àqueles meios de operacionalização da AO encontrados nos trabalhos estudados, definidos nos construtos da pesquisa. Dessa forma, cada um dos processos de Aprendizagem Organizacional foi definido como uma família de categorias, composto pelos meios de operacionalização. Além disso, conforme a percepção desenvolvida durante a primeira análise, construíram-se categorias referentes a aspectos inerentes às falas das entrevistadas, que permitiriam constituir uma análise mais rica posteriormente a respeito da organização, do sistema analisado e demais temas de interesse para o pesquisador. As categorias desenvolvidas, que foram alimentadas no *software ATLAS.ti*, estão apresentadas no APÊNDICE G – Categorias de análise de dados para o *software ATLAS.ti* desta tese.

Após a categorização dos temas, procedeu-se à codificação dos excertos nos textos contidos na base de dados da pesquisa. Nessa etapa, todos os documentos foram lidos e codificados conforme sua representação em relação às categorias. Quando necessário ou oportuno, anotações e ideias foram inseridas aos excertos no *software*,

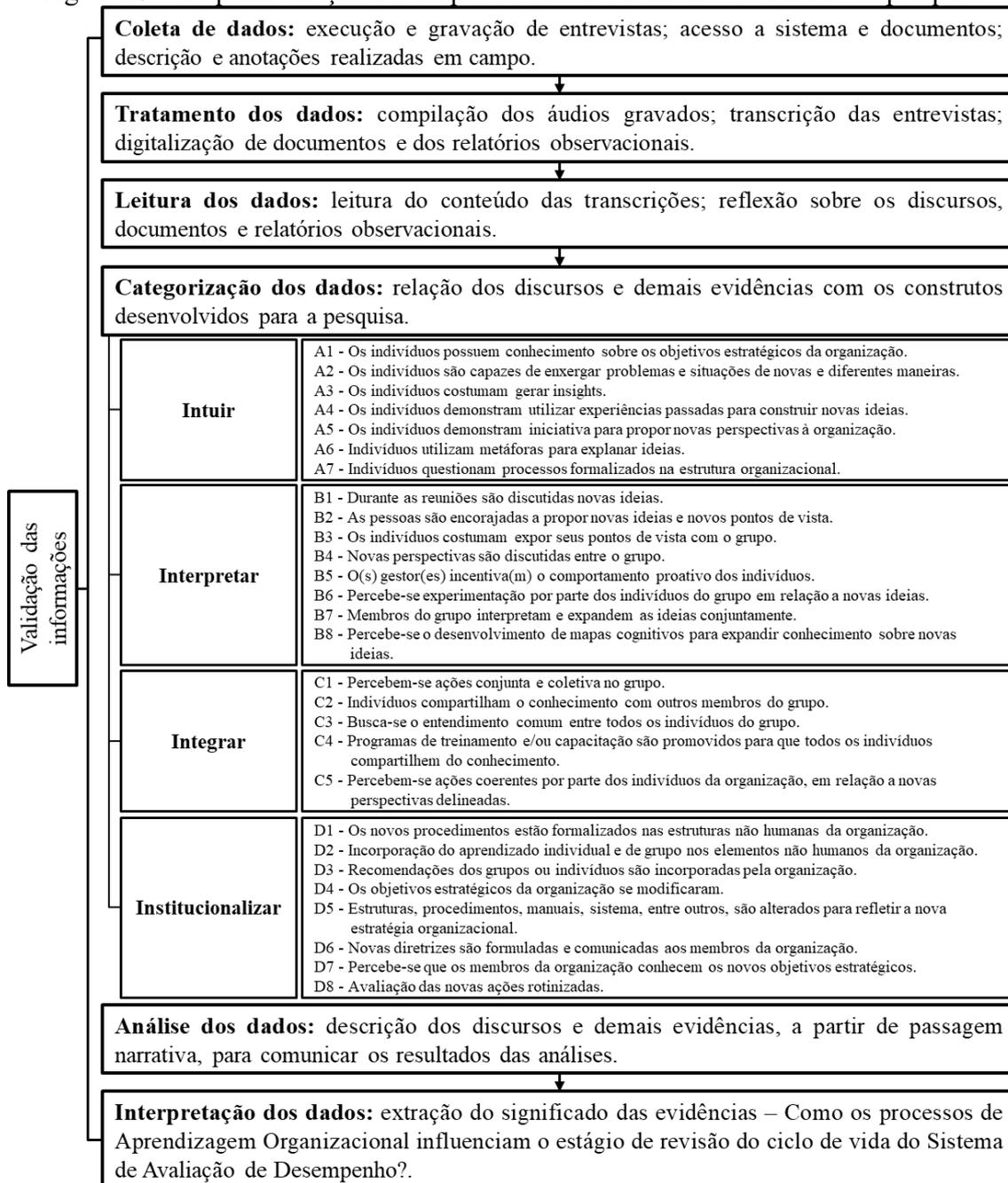
auxiliando o pesquisador posteriormente a interpretar e proceder às reflexões quanto aos fatos estudados.

A análise procurou encontrar alinhamento entre os fatos observados e estudados na organização com o aporte teórico constituído, referente aos processos de Aprendizagem Organizacional, presentes nos construtos da pesquisa. À medida que a análise foi se desenvolvendo, os documentos presentes no banco de dados eram acessados novamente, buscando garantir que toda a reflexão estivesse baseada nos dados coletados e reproduzir narrativas para demonstrar e justificar as evidências encontradas (BAUER; GASKELL, 2008). Assim, conduziu-se a análise, objetivando compreender como se dá a influência dos processos de Aprendizagem Organizacional no estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. Com base na análise de conteúdo, foram formuladas inferências sobre o contexto estudado, de modo a fornecer evidências e subsídios para conclusão dos objetivos específicos da pesquisa (CRESWELL, 2010; GIBBS, 2009).

Em tempo, é relevante informar que não necessariamente a análise se procedeu com base nessa lógica linear, pois, em vários momentos, foi necessário voltar a uma etapa anterior e avançar para outra, em um movimento que Creswell e Poth (2018, p. 255) denominam “*Data Analysis Spiral*” da análise qualitativa. Esse movimento foi necessário devido à evolução do conhecimento do pesquisador ao longo da análise e interpretação dos acontecimentos até o momento em que se tenha atingido os objetivos da pesquisa.

Um resumo das etapas de desenvolvimento da análise de conteúdo da pesquisa está esquematizado na Figura 17.

Figura 17 – Esquematização das etapas de desenvolvimento da análise da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

3.8. TRAJETÓRIA DA PESQUISA

De forma resumida, pode-se afirmar que esta pesquisa está desenhada sobre quatro quadros, que podem representar a trajetória para conclusão dos resultados buscados.

O primeiro quadro abrange os aspectos relacionados à proposta da pesquisa, estando presentes a problemática e a questão de pesquisa que se busca responder. Para isso, definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos que o desmembram.

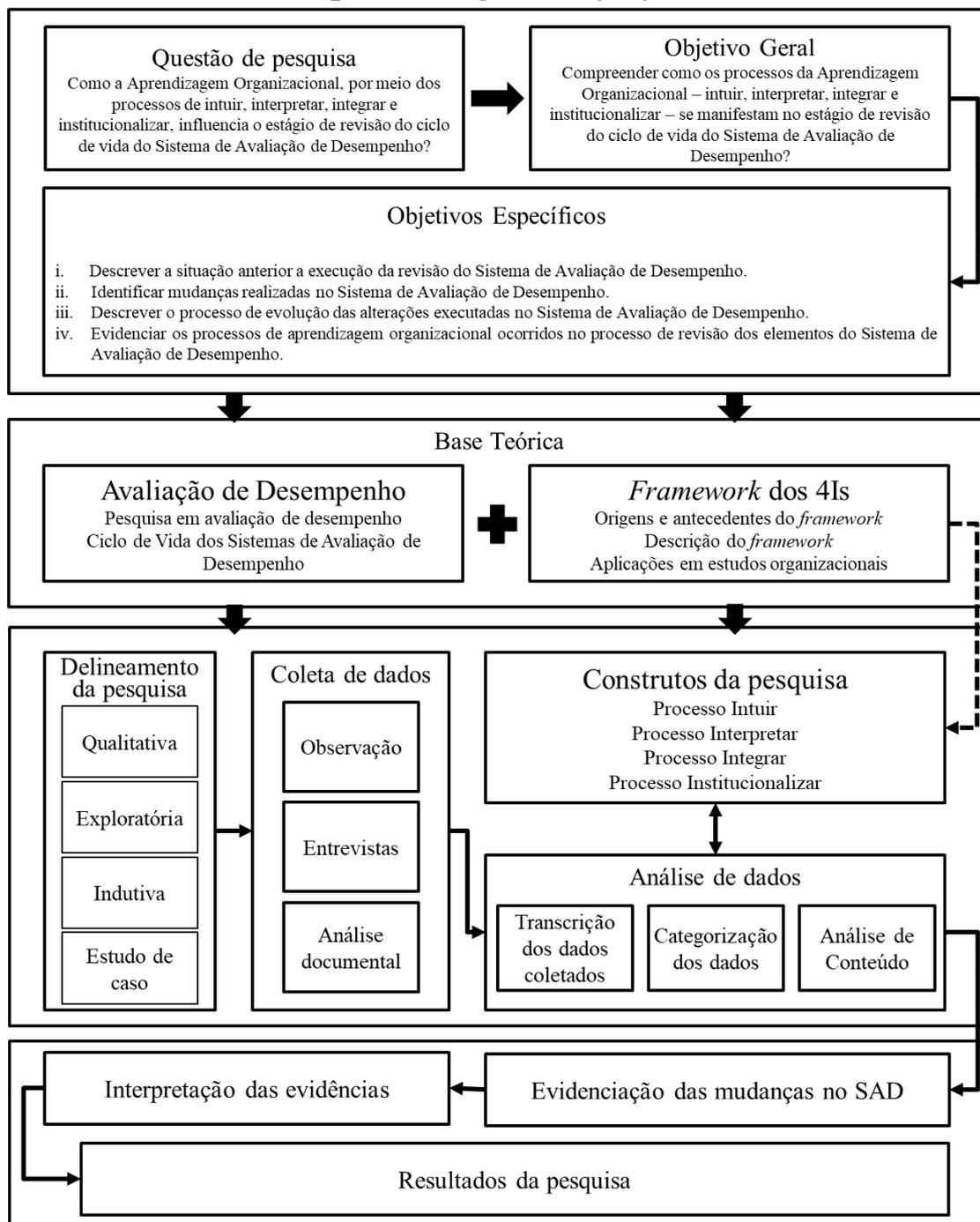
Em seguida, o segundo quadro dispõe sobre os fundamentos teóricos que alicerçam a pesquisa e dizem respeito às literaturas sobre Avaliação de Desempenho e sobre o *Framework* dos 4Is, que diz respeito ao tema relacionado à Aprendizagem Organizacional. Com a interseção desse referencial, foi delineada e proposta a tese defendida neste trabalho.

Para condução dos trabalhos, de modo a identificar evidências para esta tese, desenharam-se os procedimentos metodológicos dentro do terceiro quadro. A metodologia proposta consiste na aplicação de um estudo exploratório, como forma de estudo de caso, com abordagem qualitativa, para analisar a realidade de uma organização em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho. Verifica-se como se dá a influência dos processos de Aprendizagem Organizacional na revisão desse Sistema, por meio dos métodos de análise e a da constante interlocução com os construtos da pesquisa.

Por fim, o último quadro diz respeito à apresentação dos resultados da análise, onde se evidenciam as mudanças ocorridas no Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela organização, bem como são demonstradas as evidências dos processos de Aprendizagem Organizacional nos eventos referentes às alterações no Sistema.

Para ilustrar essa composição da trajetória da pesquisa, apresenta-se a Figura 18.

Figura 18 – Trajetória da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

3.9. DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como uma pesquisa interpretativa, de caráter qualitativo, é importante salientar que não se pretende generalizar os resultados do caso específico. Leva-se em consideração o ponto de vista das pessoas vinculadas à investigação, o que caracteriza os resultados como vinculados à situação específica (CRESWELL, 2014; YIN, 2009).

Outros dois fatores de delimitação, importantes para se levar em conta em relação a este trabalho, dizem respeito à base teórica adotada. Primeiro, os fundamentos conceituais sobre a Aprendizagem Organizacional (AO) foram desenvolvidos com base no trabalho de Crossan, Lane e White (1999). Logo, sob o ponto de vista da AO como um processo para geração da renovação estratégica, foram construídos os alicerces desta tese.

Ainda, construiu-se a tese sobre *Framework* dos 4Is, utilizando os conceitos relativos aos processos apresentados originalmente – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar. Nesse caso, trabalhos posteriores, que apresentam outras visões para o *Framework*, como processos políticos de influência (LAWRENCE *et al.*, 2005), são reconhecidos, porém não fazem parte do escopo de avaliação para fins deste trabalho.

Outro fator diz respeito ao fragmento da literatura selecionado para a construção da fundamentação teórica relativa ao tema Avaliação de Desempenho. Conforme explicitado na seção 3.3.2 - Processo de construção da base teórica sobre Avaliação de Desempenho, buscou-se, em um processo sistemático de seleção e análise da literatura (*ProKnow-C*), construir um arcabouço representativo sobre o tema. Sobre esse arcabouço, foram descritos os elementos que fundamentam esta tese em relação à AD. Assim, não se pode afirmar que o estado da arte do tema foi alcançado, mas se pode afirmar que a análise foi feita segundo um Portfólio representativo e relevante sobre o tema, atenuando o viés do pesquisador.

Destacam-se, também, as limitações quanto ao estudo de caso aplicado na unidade de análise selecionada. Entende-se que os resultados do estudo demonstram interpretação sobre a realidade observada na organização e não se permite a generalização desses resultados para a ciência, pois são situações particulares da organização em específico. Outra questão de limitação diz respeito à execução de dois ciclos de entrevistas na empresa. Devido ao prazo para finalização desta tese, foi necessário limitar a coleta de dados ao fim do segundo ciclo.

Considera-se que os resultados oferecem subsídios e evidências para o avanço do tema relacionado aos Sistemas de Avaliação de Desempenho no que diz respeito à relação de influência entre estrutura social e estrutura técnica dos Sistemas, contudo é importante salientar que não se pretende esgotar a discussão necessária para o desenvolvimento teórico carente na literatura, mas, sim, contribuir com evidências construídas em um ambiente real de análise.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os achados e as evidências identificadas durante a execução da pesquisa e discute os seus resultados, de modo a subsidiar a sustentação da tese proposta. No primeiro momento, é apresentada a caracterização do Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela organização, explicitando a origem do Sistema e como se deu sua evolução até os parâmetros atualmente reconhecidos na empresa, demonstrando, ainda, os responsáveis pela gestão do Sistema e seus intervenientes. Após, são apresentadas as análises referentes aos processos de Aprendizagem Organizacional, com fulcro no *Framework* estudado e nos construtos desenvolvidos, buscando evidências que demonstrem alinhamento ou não à tese proposta. Por fim, apresenta-se uma subseção referente a percepções gerais sobre a cultura organizacional, que contribuem para a pesquisa.

4.1. APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Com o objetivo de proporcionar um entendimento relacionado ao Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela organização, esta subseção visa apresentar as sistemáticas identificadas e relacionadas ao SAD no setor que foi objeto de análise.

Com base na observação do ambiente organizacional, dos documentos analisados e das entrevistas com os participantes da pesquisa, identificou-se a existência de duas sistemáticas alinhadas aos propósitos e às características de um Sistema de Avaliação de Desempenho. A primeira sistemática identificada diz respeito ao conjunto de indicadores relacionados à participação nos resultados da empresa que, de acordo com a Entrevistada A (1ª entrevista), trata-se de um Sistema para mensurar o atingimento de metas e objetivos para pagamentos de Participação nos Lucros (PL). Ao longo da pesquisa, foi identificado que, além dos indicadores para pagamento de PL, há, sob responsabilidade das áreas específicas, indicadores auxiliares que são utilizados para fins gerenciais e de acompanhamento das atividades dentro de cada subsistema, de forma mais próxima às atividades internas do setor e seus colaboradores.

Sobre os indicadores para o cálculo da participação dos resultados, a Entrevistada B (1ª entrevista) informa que a sistemática teve início em 1996, aproximadamente, com a implementação da primeira versão da PL, ainda sem atrelar a

definição da participação em metas de desempenho, considerando apenas uma participação fixa em caso de resultado positivo.

Vamos distribuir uma parte do lucro. Deu lucro, uma parte era distribuída. Ele (o valor da PL) não estava atrelado a alvos (ENTREVISTADA B – 1ª entrevista).

Em pouco tempo percebeu-se a oportunidade de usar a remuneração variável para estimular a busca por aperfeiçoamentos na empresa e foram desenvolvidas métricas melhor relacionadas com os resultados e atividades, de forma a possibilitar remuneração variável de acordo com o atendimento de objetivos organizacionais. Paralelo a isso, a empresa possuía indicadores para identificar o cumprimento dos requisitos para obtenção da certificação de qualidade ISO 9001, com indicadores relacionados diretamente à norma (ENTREVISTADA A – 1ª entrevista). Ao longo dos anos, percebeu-se que havia maior ênfase, por parte dos colaboradores, para os indicadores relacionados à participação nos resultados, em virtude do impacto financeiro na remuneração, em detrimento da atenção aos requisitos da certificação de qualidade.

Nesse sentido, o comitê gestor do Sistema de Avaliação de Desempenho decidiu simplificar os Sistemas, mesclando-os em um único Sistema, com o propósito de reunir indicadores e identificar o cumprimento de metas, objetivos e da estratégia organizacional para determinar o pagamento de participação nos resultados da empresa (ENTREVISTADA A – 1ª entrevista).

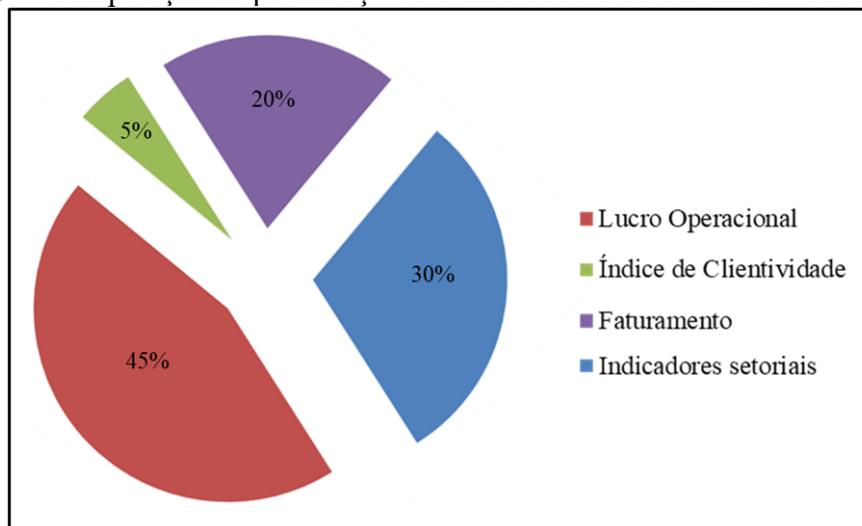
O processo de amadurecimento da sistemática aconteceu gradualmente com o seu uso. Ao longo do ciclo de vida desse Sistema, devido à percepção de seus gestores, ele foi evoluindo e modificando sua composição. Atualmente, a composição do Sistema é constituída de uma parte vinculada a resultados globais da organização, como faturamento, resultado econômico e índice de clientividade⁴, e uma parte vinculada às áreas específicas, denominada indicadores setoriais, que, segundo a Entrevistada B (1ª entrevista), “são desdobrados para as áreas, para os departamentos”.

Para o cálculo da participação nos resultados, considera-se a ponderação de 70% para os resultados globais, e 30% para os indicadores setoriais. Do total, o lucro operacional da empresa representa 45% do cálculo; faturamento responde por 20% do cálculo; índice de clientividade está ponderado a 5%; e os indicadores setoriais

⁴ “É uma pesquisa com os clientes da empresa, que se pergunta ‘de 0 a 10, qual a nota que o cliente dá para a empresa? Qual a chance de o cliente indicar a empresa para outra pessoa?’. Ele vai dar uma nota. A gente tem uma meta, de uma mostra que tantos por cento deveria dar uma nota que a gente acha satisfatória” (ENTREVISTADA A – 1ª entrevista).

representam 30% do cálculo global. De acordo com a área, há diferentes indicadores para compor o rol de indicadores setoriais para o cálculo da PL. A Figura 19 apresenta o conjunto dos indicadores considerados para a Participação nos Lucros na empresa.

Figura 19 – Composição da ponderação dos indicadores do Sistema de PL da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os indicadores setoriais referentes ao setor analisado na empresa, por sua vez, são compostos por três indicadores: despesa x orçamento, referente ao setor de DHO, correspondente a 30% dos indicadores setoriais; eficácia em recrutamento e seleção, ponderada a 35% dos indicadores setoriais; e, por fim, os demais 35% fazem referência, no primeiro semestre do ano, ao indicador de qualificação de lideranças; ou, no segundo semestre, ao indicador de clima organizacional. Esses dois últimos indicadores intercalam-se ao longo do ano.

A empresa tem uma definição estratégica que temos que ter três indicadores. E aí a gente escolhe os três de maior impacto e que têm maior relação com a área.

Um, pra todo mundo, é igual, o orçamento e despesa. Pra todos os líderes têm esse. Porque isso ajuda a empresa a ter uma organização melhor na parte orçamentária.

Eficácia em recrutamento em seleção também, porque eles se conversam também com o clima, né? E a nossa perenidade de conseguir buscar os melhores talentos pra estarem aqui dentro.

Clima: como a empresa tem o objetivo de ser um bom lugar pra se trabalhar. Clima está intimamente casado com a estratégia. A equipe já está conectada com isso há bastante tempo (ENTREVISTADA B -1ª entrevista).

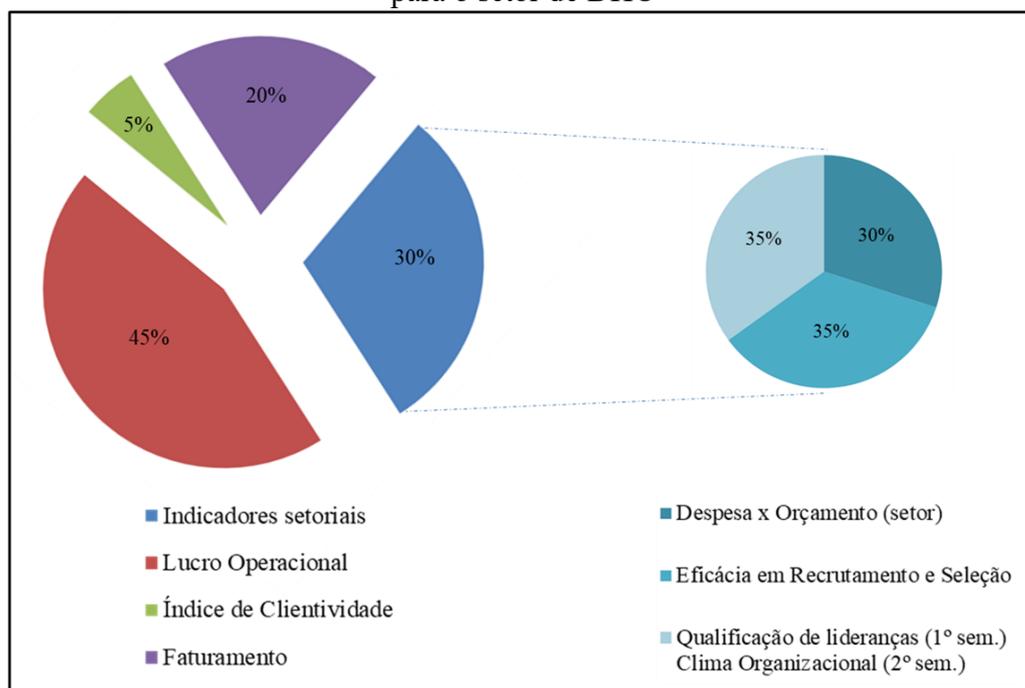
Esse aí (clima) é só no segundo semestre, por conta de a pesquisa de clima só acontecer no final do ano. Ela acontece uma vez por ano (ENTREVISTADA G -1ª entrevista).

Qualificação de lideranças é para o primeiro semestre. Para o segundo semestre, o clima entra (ENTREVISTADA B -2ª entrevista).

Então, a gente vê que se conecta bem com os objetivos estratégicos. Pra que a gente chegue a um modelo de faturamento, no lucro, eu preciso ter os melhores profissionais aqui (ENTREVISTADA B -1ª entrevista).

O cálculo para o setor de DHO, objeto desta pesquisa, está esquematizado na Figura 20.

Figura 20 – Composição da ponderação dos indicadores do Sistema de PL da empresa para o setor de DHO



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O significado do Sistema de indicadores, apresentados na Figura 19 e na Figura 20, está intimamente ligado ao atingimento das metas organizacionais, ou seja, ao atingir as metas estipuladas nos indicadores, os colaboradores têm direito a receber a devida porcentagem da Participação de Lucros definida pela empresa. Isso quer dizer que o colaborador tem direito a receber 100% da remuneração variável definida pela empresa caso atinja a meta de todos os indicadores previstos.

A gestão do Sistema de PL é feita pelo setor de controladoria da empresa. Segundo informa a Entrevistada B (1ª entrevista), a controladoria “tem o papel de ser o guardião do cálculo e dar subsídios para o comitê para tomar decisão sobre os núcleos estratégicos”. Nesse sentido, as tarefas do setor de controladoria vão desde realizar coleta dos dados para alimentação das métricas, até a medição e comunicação dos resultados

dos indicadores para as demais áreas da empresa. No entanto, esse setor não possui poder de decisão sobre os indicadores de PL, que está a cargo do comitê de PL.

O comitê de PL é um grupo formado por representantes da alta administração da empresa, responsável por deliberar questões relacionadas ao sistema de PL e seus indicadores. O grupo se reúne ao menos uma vez por mês com o objetivo de acompanhar as demandas feitas pelos diversos setores da empresa referentes a questionamentos sobre os indicadores, ponderação sobre resultados alcançados e deliberação sobre pedidos de recursos quanto às metas não atingidas em virtude de situações excepcionais. Todas as solicitações de alterações, relacionadas ao sistema de PL, devem ser encaminhadas ao comitê de PL, devidamente justificadas, por meio de formulário específico da empresa, para que sejam consideradas e discutidas. Nesse sentido, todo o processo de revisão do sistema tem sua institucionalização deferida pelo comitê de PL. Como norma da empresa, o sistema de PL tem periodicidade de acompanhamento mensal, no qual são apresentados os resultados preliminares aos colaboradores. Ainda, ao final de cada semestre, são definidos os valores da remuneração variável para pagamento da PL, calculados os percentuais de participação por setor e abre-se o processo de revisão do sistema para o próximo semestre, com participação do comitê, dos gestores da área e liderança, bem como com participação dos colaboradores (ENTREVISTADA A – 1ª entrevista).

Quando tem a revisão, que é semestral, a gente abre para a equipe ‘estamos em processo de revisão’ e verifica se alguém tem alguma proposta. (...) A gerente sempre discute com a gente e a gente leva para a equipe.

A cada seis meses é dada esta possibilidade. Sempre no fechamento de um semestre (ENTREVISTADA B - 1ª entrevista)

Ou seja, ao final do primeiro e do segundo semestres, é discutida a suficiência e necessidade dos indicadores do sistema para o próximo ciclo.

Já em relação aos indicadores auxiliares, estes possuem uma sistemática mais simplificada.

Além dos (indicadores) de PL, nós temos vários outros indicadores, que são os indicadores auxiliares, que a gente chama, os quais a gente acompanha a *performance*. (...) Setoriais, sem afetar a PL. E eles são tão importantes quanto (ENTREVISTADA J – entrevista única).

A gestão desses indicadores é feita dentro da própria área, centralizada, principalmente, na liderança da área. O setor de DHO possuía, no início da pesquisa, indicadores para cada um dos subsistemas presentes no setor, os quais são alimentados

pelos colaboradores de cada subsistema para o acompanhamento e monitoramento de suas funções no setor, visando ao apoio à gestão. Os indicadores auxiliares possuem margens de metas para demonstrar o grau de atendimento às expectativas da gestão do setor, os quais apoiam as atividades dos colaboradores e da líder do grupo. A periodicidade de acompanhamento dos indicadores auxiliares é feita, em geral, mensalmente, e o processo de revisão dos indicadores não possui definição clara, mas costuma acontecer junto com o sistema de PL ao final dos semestres.

A gente sempre tem a abertura para mudar a qualquer momento os nossos indicadores internos (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

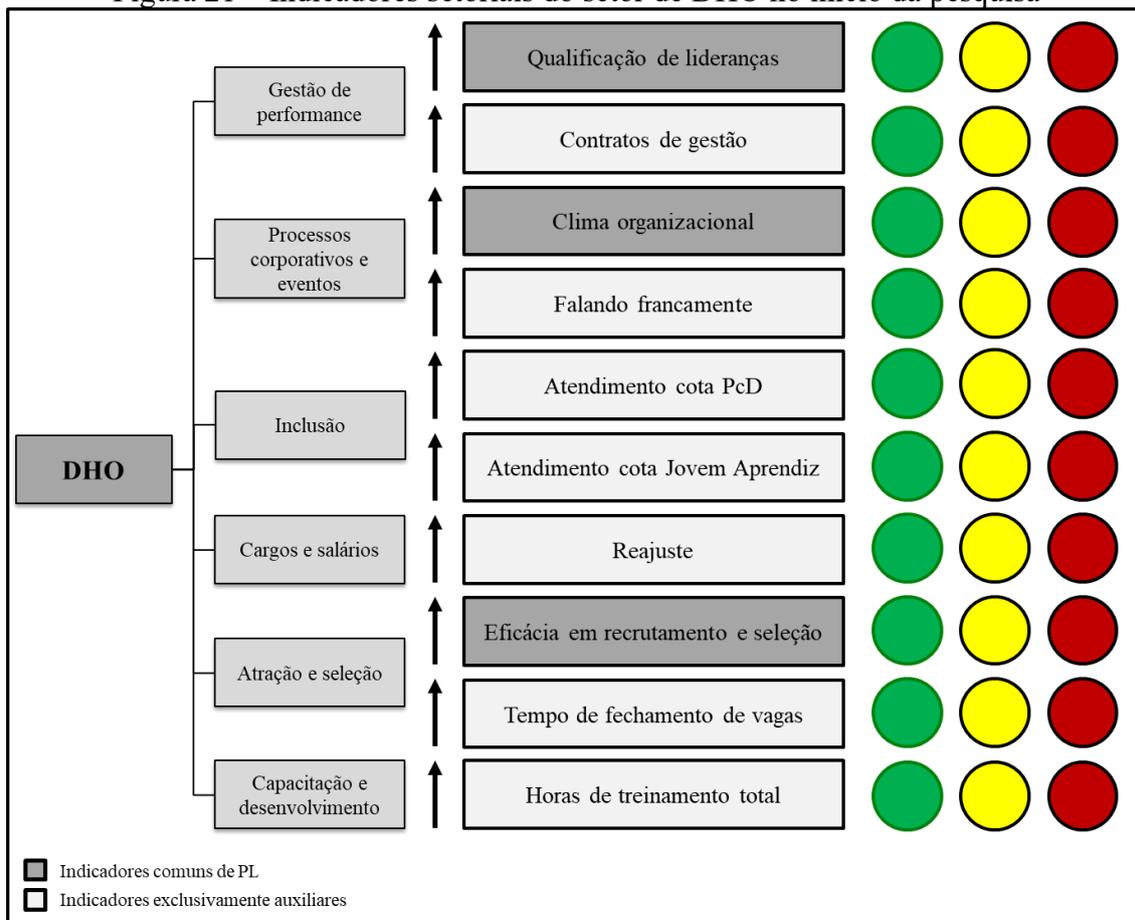
Salienta-se, ainda, a importância dos indicadores auxiliares para a definição dos indicadores setoriais do sistema de PL, pois são os primeiros consultados quando há necessidade de mudanças.

A gente normalmente traz para o indicador de PL um indicador auxiliar, que a gente já mediu o processo, que eu já tenho um histórico (ENTREVISTADA B – 1ª entrevista).

Os indicadores auxiliares do setor de DHO, devidamente distinguidos por subsistema, estão apresentados na Figura 21.

Nesse sentido, para fins de análise dessa pesquisa, serão consideradas as duas sistemáticas identificadas, buscando compreender o processo de revisão do sistema e dos indicadores durante o período da execução do estudo de caso na organização, abrangendo dois ciclos completos do SAD, executando dois processos de revisão.

Figura 21 – Indicadores setoriais do setor de DHO no início da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2. ANÁLISE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ainda durante o processo de coleta de dados com a organização, foram identificados acontecimentos que representam a ocorrência de atualizações a respeito do Sistema de Avaliação de Desempenho, os quais demonstram a ocorrência da fase de revisão do sistema, mesmo que os participantes da pesquisa não identifiquem ter havido revisão no SAD.

Ao questionar os indivíduos entrevistados sobre as mudanças ocorridas por meio dos processos de revisão do sistema ao final de cada semestre, percebeu-se que eles não reconheciam as alterações como revisão do SAD. O pesquisador, ao perguntar sobre as discussões ao final do semestre referentes à revisão do SAD, recebeu a informação de que não houve mudanças.

Você reconhece que o sistema passou por um processo de revisão?
(PESQUISADOR)

Não passou. (...) Que eu saiba, não (ENTREVISTADA F – 2ª entrevista).

Os nossos indicadores são os mesmos. Da empresa, geral, ficaram os mesmos. (...) O indicador não se alterou (ENTREVISTADA E – 2ª entrevista).

Não. Eu não percebi nada mesmo. (...) Ele se manteve (ENTREVISTADA C – 2ª entrevista).

Eu não consigo garantir isso, mas eu acho que não. Eu acho que a gente não mudou (ENTREVISTADA I – entrevista única).

A gente não teve mudança, mas porque foi uma estratégia da empresa. Vimos que estava dentro, não teria que ter uma alteração. Os indicadores eram coerentes, então se mantiveram (ENTREVISTADA D – 2ª entrevista).

Contudo, ao se aprofundar e triangular os dados coletados, identificaram-se mudanças em elementos presentes nas duas sistemáticas existentes na unidade de análise que se buscou descrever para compreender os processos de Aprendizagem Organizacional que exerceram influência sobre as mudanças. Além disso, buscou-se demonstrar e descrever como esses processos de Aprendizagem Organizacional se manifestaram nas mudanças.

Três alterações identificadas são discutidas e apresentadas separadamente, proporcionando mais entendimento sobre os processos existentes em cada uma delas. Dessa forma, separou-se a análise em três subseções referentes a essas mudanças, permitindo o aprofundamento dos seus estudos: (i) alterações na estrutura do setor de Recursos Humanos; (ii) mudanças no conjunto de indicadores auxiliares; e (iii) alteração na regra de distribuição da Participação nos Lucros.

4.2.2. Análise das alterações na estrutura do setor de Recursos Humanos

Os dados coletados durante a pesquisa evidenciam uma importante alteração na estrutura organizacional do setor de Recursos Humanos dentro da empresa. Em resposta ao crescimento da empresa e das demandas, conseqüentemente, maiores na gerência de Recursos Humanos, a organização deliberou pelo desmembramento da unidade, buscando descentralizar suas atividades e tornar seus departamentos mais especializados nas operações específicas.

A partir desse momento, efetivado durante o exercício social de 2018, a gerência de Recursos Humanos da empresa foi dividida em três diferentes departamentos subsidiários, adicionando, ainda, atores que atuam nos polos externos à matriz como *Business Partners*, apoiando as atividades de Recursos Humanos junto com os gestores dos parques fabris que estão fora da unidade matricial. Assim, foram criados os seguintes departamentos: (i) Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO); (ii) Departamento de Pessoal (DP); e (iii) Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT).

Devido à alteração na estrutura organizacional da empresa, foi necessária a reanálise dos indicadores de desempenho das equipes desenvolvidas, tornando fundamental a definição de indicadores representativos para as atividades de cada departamento.

De acordo com os procedimentos relacionados à participação nos resultados da empresa, são necessários três indicadores referentes às atividades internas do departamento para a composição da parcela relativa aos indicadores setoriais, conforme já apresentado na seção 4.1. e ilustrado na Figura 20. Em consequência da mudança na estrutura organizacional, precisou-se proceder à revisão dos indicadores para cada departamento, adequando-se às suas atividades e suas particularidades.

Por determinação da alta administração da organização, o indicador referente à despesa realizada *versus* despesa orçada do setor se manteve, com a diferença da descentralização dos recursos que antes envolvia toda a unidade de Recursos Humanos.

É uma prática da empresa que todas as áreas tenham um indicador de despesa para a gente acompanhar a produtividade do departamento (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Dessa forma, apenas um ajuste foi feito na medida, atualizando os dados para o departamento formado.

Por definição da própria gerência de Recursos Humanos, também se manteve o indicador sobre o clima organizacional, que já correspondia à Gerência de Recursos Humanos mesmo antes da divisão dos departamentos. O indicador de clima organizacional foi mantido para cada um dos três departamentos, devido à contribuição dos papéis de cada setor para a melhora da percepção das pessoas sobre a empresa.

Pesquisa de clima a gente não escolheu. Ele é um indicador nosso, mas porque a empresa decidiu que a gestão de pessoas é a área que vai cuidar do clima, que vai ajudar a engajar as lideranças, que vai engajar os colaboradores, pra ter um bom clima, que é quem cuida da cultura (ENTREVISTADA H – entrevista única).

A gente entende que o clima, todos os processos do RH impactam no clima, não só o DHO (ENTREVISTADA G – 2ª entrevista).

(O indicador de clima) acaba sendo um que todo o time de Gestão de Pessoas participa, porque vai desde práticas de remuneração, liderança, desenvolvimento, carreira, saúde, tudo. Tudo o que nós fazemos. Esse já é um indicador global da área de gestão de pessoas (ENTREVISTA J – entrevista única).

Ainda segundo a definição da gerência de Recursos Humanos, o indicador de qualificação de lideranças foi mantido para intercalar com o indicador de clima organizacional.

Esse (qualificação de lideranças) foi um indicador que era da gerente e foi desdobrado para nós. (...) Já era da Gerência-Geral e aí desdobrou para o time (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

O indicador de qualificação de lideranças é medido ao fim do primeiro semestre, e o indicador de clima organizacional é medido ao final do segundo semestre.

Clima (organizacional) a gente só mede no último semestre, não mede no primeiro, porque a pesquisa é só feita no último semestre (ENTREVISTADA H – entrevista única).

Qualificação (de lideranças) é só para o primeiro semestre. E a pesquisa de clima é só para o segundo semestre (ENTREVISTADA I – entrevista única).

Qualificação (de lideranças) para o primeiro semestre e para o segundo semestre o clima entra. (...) Que é quando eu meço (ENTREVISTA B – 2ª entrevista).

Contudo, o terceiro indicador para composição da parcela setorial do DHO precisou ser revisto e definido. Destarte, o procedimento de definição desse indicador foi estudado para fins de análise dos processos de aprendizagem organizacional, buscando

compreender como foi institucionalizado e como se deu todo o fluxo da efetivação do novo indicador, desde a concepção da ideia.

A primeira ação a ser evidenciada diz respeito à origem da mudança. Devido à ampliação estratégica da empresa, a gerência de RH foi reestruturada, de modo a ser constituída de três diferentes departamentos, agora definitivamente formalizados. As atividades já existiam dentro da gerência, mas eram divididas entre colaboradores de mesmo nível hierárquico em seus subsistemas. Sob a nova concepção da unidade, foram implementados os papéis de três supervisores, responsáveis por suas respectivas áreas: SESMT, DP e DHO. Desse modo, os indicadores de desempenho para o cálculo da participação dos resultados da gerência de RH eram os mesmos para diferentes atividades e apontavam genericamente para as operações gerais da unidade. Quando da efetivação da divisão da gerência, requisitou-se aos departamentos que buscassem indicadores estratégicos para representar suas atividades no cálculo de participação dos resultados.

A área de RH era uma área só: Segurança do Trabalho, Departamento de Pessoal e DHO. Era todo mundo junto. Então, nós tínhamos indicadores globais de RH. Quando dividiu, a gente ficou com essa missão de buscar indicadores estratégicos pro nosso processo (do setor de DHO), que a gente de fato conseguisse ajudar nesses resultados. (ENTREVISTADA H – entrevista única).

Quando foi desmembrada (a gerência de RH), cada área pensou no seu processo e fez uma sugestão (ENTREVISTADA A – 2ª entrevista).

A demanda para os departamentos em específico surgiu da própria gerência de Recursos Humanos, que solicitou aos supervisores que orientassem a discussão internamente, junto com os colaboradores para sugerir um indicador representativo para o cálculo da participação da PL e que melhor apresentasse um resultado do processo executado pelo departamento.

Na verdade, a gerente pediu pra nós pensarmos em um indicador que representasse o resultado do nosso processo. Todo o DHO. Que as pessoas não ficassem atreladas a uma única pessoa. (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

A diligência promovida pela gerente de Recursos Humanos demonstra ações consonantes aos processos de intuir ao enxergar que as mudanças ocorridas na estrutura da unidade demandam alterações em processos já formalizados na organização. A proposição de novas perspectivas para serem discutidas entre o grupo, necessárias para o

ajuste à nova composição estratégica da gerência de RH, exprime o início do movimento de aprendizagem que foi desenvolvido para definição do novo indicador para o setor.

Com base na demanda oriunda da gerência de Recursos Humanos, a supervisão da área centralizou, por meio de reuniões, a discussão junto com os colaboradores do setor de DHO. Foi pedido que se identificassem e sugerissem indicadores que tivessem aplicabilidade e abrangessem o maior número de atividades referentes ao Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Foi feita uma reunião, com a gerente, pra ver ‘pessoal, o que faz sentido pra vocês? O que a gente pode colocar de indicador que todo mundo possa contribuir? (ENTREVISTADA F – 1ª entrevista).

A gente inclusive teve um prazo pra sugerir. A supervisora jogou pra gente, ‘olha, preciso que vocês sugiram indicadores pra nossa área e aí a gente vai avaliar’. Aí, a gente sugeriu indicadores, pensando sempre no que teria aplicabilidade para todos os processos (ENTREVISTADA H – entrevista única).

A gente definiu em reunião. A gente discutiu qual que era o melhor indicador pra colocar e que geraria impacto pra todos, não só pra um processo (ENTREVISTADA G -2ª entrevista).

Para identificar o indicador de maior representatividade para o setor, os colaboradores buscaram estudar o rol de indicadores auxiliares que já eram utilizados à época em cada subsistema.

A gente olhou para os indicadores que a gente já acompanhava. (...) Foi olhando para eles que a gente tirou (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

As reuniões e discussões sobre o novo indicador foram direcionadas para atender aos objetivos estratégicos esperados para o setor, preocupando-se com o processo de seleção e desenvolvimento das pessoas na empresa.

Quando foi colocada essa necessidade, a gerente justificou que pra empresa isso era importante, no sentido de que a gente precisa, cada vez mais, reter talentos, fazer boas contratações. Então, em geral, a gente tenta sempre colocar indicadores sempre de acordo com o momento da empresa, sabe? O que naquele momento a empresa acha que é importante, que é estratégico (ENTREVISTADA A – 2ª entrevista).

Nesse sentido, dentre todos os indicadores que já eram acompanhados pelos subsistemas do setor de DHO, vislumbrou-se, no indicador de ‘eficácia em recrutamento e seleção’, aquele que abrangeria o maior volume de trabalho executado pelo departamento. Segundo os procedimentos da organização, o índice de ‘eficácia em

recrutamento e seleção' mensura o percentual de colaboradores que foram contratados nos últimos 180 dias que se mantiveram em efetivo exercício na empresa, ou seja, que não se desligaram dentro desse período. A meta estipulada é que, pelo menos, 90% das contratações sejam mantidas na empresa após o período de 180 dias.

Do DHO, por exemplo, tem a parte do subsistema de atração e seleção, com a eficácia: quantas pessoas que passaram no processo seletivo que estão mais de 6 meses na cadeira? Caso não sair, porque, às vezes, algum líder não gostou, desligou... Então, é um indicador que a gente tem (ENTREVISTADA D – 1ª entrevista).

O indicador de eficácia significa que eu tenho que garantir que o colaborador fique 180 dias pelo menos na empresa. Se ele sair antes de 180 dias, a gente acaba tendo esse impacto negativo (ENTREVISTADA F – 1ª entrevista).

Qual que é a nossa meta? Que o colaborador permaneça 180 dias, no mínimo, na cadeira, que significa que a gente teve uma assertividade na contratação (ENTREVISTADA F – 2ª entrevista).

A questão das nossas contratações, que a gente tem a meta de 90%. Todas as entradas, quando o candidato é aprovado, (...) ele tem que ter uma base de 180 dias pra dar essa aderência e ficar dentro da função. Se houver saída nos 180 dias, a gente vai caindo no nosso indicador (ENTREVISTADA E – 1ª entrevista).

Nessa perspectiva, os colaboradores justificam a sugestão porque não apenas o subsistema de Atração e Seleção tem ação sobre os resultados do índice de eficácia. A equipe de Atração e Seleção é responsável por todo o processo de alinhamento dos candidatos com as vagas demandadas pela empresa, procedendo aos processos de seleção, entrevistas e dinâmicas para efetivar contratações conforme a necessidade da organização. Porém, além do subsistema de Atração e Seleção, existem demais responsabilidades com os novos contratados na empresa que passam pelos demais subsistemas do setor de DHO, como a equipe responsável pela remuneração, processos corporativos, treinamento, entre outros. Esses demais subsistemas possuem grande participação no processo de retenção e desenvolvimento desses contratados, de modo que se capacitem e se sintam valorizados para a continuidade de seus trabalhos na empresa. Essa responsabilidade mútua pela retenção das contratações foi defendida pelas entrevistadas.

Dada a minha equipe, o indicador de eficácia em recrutamento e seleção é mais direto naquele recrutamento e seleção (subsistema de atração e seleção). Ele que faz o processo. Ele é indireto pra quem faz treinamento, pelo programa de ambientação, mas ele tem um impacto

também em remuneração, porque é preciso, mas não é tão direto. Ele é mais com o olhar de ‘remuneração precisa estar sempre um pouco mais na frente pra gente continuar sendo atrativo’. (...) Este indicador está pra todos, porque todos precisam ter visão de retenção, de permanência. Tipo, ‘contratou, chegou, e agora?’. ‘Como é que é essa ambientação na empresa?’. (ENTREVISTADA A – 1ª entrevista).

É um indicador mais da cadeira delas (subsistema de atração e seleção). Claro que todo o time tem uma ação para atingir o indicador de eficácia, também, pra mantermos. Não é fácil. (...) Mas é um desafio. Porque, às vezes, é algo que a gente tentar manter, reter esses talentos, ajudar você a se desenvolver na tua carreira, pra que você se mantenha firme aqui na empresa, ou na cadeira que você está, ou no recrutamento interno que tu podes passar (ENTREVISTADA I – entrevista única).

Por que o índice de eficácia foi eleito entre todo mundo para ser o de PL? A gente entende que a ‘atração e seleção’ tem um papel muito importante – acho que é um dos principais – porque é onde a gente avalia quem tem o potencial, quem tem perfil para aquela vaga ou não. ‘Pessoa certa no lugar certo’. Quem faz essa avaliação somos nós.

Só que a área de Treinamento e Desenvolvimento também entra depois pra desenvolver aquelas pessoas que entraram, que, querendo ou não, têm uma contribuição. Indiretamente têm.

A área de cargos e salários também, porque tem a questão de salários, de orientação à liderança, da política de reajuste a cada seis meses. Uma política clara, transparente, pra que todos saibam.

Aí tem a área de clima organizacional, que é a Entrevistada G que cuida e tudo mais, que também ajuda na eficácia. Ela que vai nos sinalizar onde estão os riscos, onde que tem que melhorar.

Então, por isso que foi indicado, por todos nós, votado, como o índice que seria justo para todo mundo, que envolveria (ENTREVISTADA F – 2ª entrevista).

O que a gente acabou fazendo esse ano, como o RH acabou crescendo desse ano, e se subdividindo ou pouco mais, se estruturando um pouco mais, a gente acabou escolhendo aquele indicador que fazia mais sentido para aquele subsistema. Então, tinha algum indicador que estava mais genérico. Então pensamos, ‘qual indicador que retrata a performance daquela área e como que ele está atrelado realmente a um processo de evolução dessa área, em termos de aprendizagem daquela área?’. Então, a gente acabou selecionando um pouco mais isso (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Percebe-se, com base nos discursos dos participantes, que há esse reconhecimento e preocupação sobre as funções exercidas pelo setor de DHO, bem como demonstram compreender a importância dos demais subsistemas do setor na participação do indicador sugerido pelas pessoas, devido à experiência desenvolvida durante o período de utilização do SAD.

Ele já era um indicador auxiliar nosso. Então a gente olhou, dentre todos os indicadores auxiliares que nós tínhamos, qual que mais contribuía

para os negócios. Esse era um critério: qual que era o (indicador) que a gente mais percebia que contribuía? Qual deles engajaria o time como um todo? Também, qual que seria o que mais impacta no máximo de pessoas possível dentro do time? Porque é importante que o time olhe para aquele indicador e verifique ‘poxa, eu contribuo, eu tenho como contribuir com aquele indicador’. Porque alguns (indicadores auxiliares) eram muito específicos, sabe, de um processo, ou da remuneração, ou do treinamento, ou do recrutamento e seleção. Mas a ‘eficácia de recrutamento e seleção’ não tem a ver só com a questão da qualidade do que a equipe de recrutamento e seleção vai fazer. Existe um pós, depois. Como que a equipe de administração de pessoal vai apoiar a integração dessa pessoa dentro da empresa? Como que a área de treinamento vai garantir que o processo de integração seja bom? Que as nossas práticas de acolhimento sejam boas? Como que os *Business Partners* de RH – que trabalham dentro das unidades de negócio – também acolhem? Como ajuda o líder a receber bem?

Então, a gente foi tentando enxergar quais indicadores o máximo de pessoas possível poderiam participar dele de alguma forma, quais que poderiam contribuir mais diretamente com o negócio – que seria essa questão de atrair bons profissionais e tentar fazer com que eles permaneçam na empresa. Então, a gente vai tentando criar alguns critérios, e acabamos chegando nesse (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Não posso olhar para a eficácia em recrutamento e seleção e achar que é só a área de atração e seleção. Ela recrutou, mas como é que eu recebi? Como é que eu desenvolvi? Como que está o processo de orientação, os programas internos? (...) Porque fechar a vaga é só um fiozinho (ENTREVISTADA B – 1ª entrevista).

Olhando e vendo a amplitude dele (indicador de eficácia), a gente entendeu que o processo de eficácia é aquele que amarra remuneração, amarra atração e seleção, amarra capacitação e desenvolvimento, amarra clima e amarra desempenho também. Então a gente entende que as pessoas, quando vêm trabalhar aqui, elas já vêm trabalhar por uma forma de como eu expresse a organização e isso todos os processos têm que ter essa interface também (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

Acho que é o único indicador que todos nós temos que trabalhar juntos, cada um com a sua área ali, pra que esse indicador tenha contribuição de cada um, em uma busca comum (ENTREVISTADA F – 2ª entrevista).

Importante destacar o papel dos colaboradores para a discussão referente ao indicador que teria impacto na participação dos resultados dos colaboradores da área. A sistemática de evolução do entendimento sobre as questões do indicador que melhor representaria as atividades do setor evidencia ações consonantes aos procedimentos previstos no construto referente ao processo Interpretar, principalmente em relação à atividade conjunta das pessoas para construir e fortalecer critérios para sua decisão. Segundo descrevem as entrevistadas, o processo de seleção do indicador foi desenvolvido em conjunto, nas reuniões, por meio da interação entre os colaboradores do setor,

utilizando-se o conhecimento desses colaboradores e sua visão sobre os diferentes processos. Toda essa discussão perpassa pela exposição de ideias e entendimentos e expansão sobre os processos do setor para chegar a um ponto de consenso entre os colaboradores. Dessa forma, percebe-se a influência das pessoas no processo de definição do indicador para o setor de DHO, desenvolvendo conhecimentos sobre as diferentes alternativas e possibilidades existentes.

(A escolha da) Eficácia foi do time pra cima. Foi uma decisão conjunta mesmo (ENTREVISTADA A – 2ª entrevista).

Nós construímos juntos, porque precisa ser algo que a gente consiga medir, que a gente tenha como medir. Porque o indicador não pode ser qualquer coisa também, eu não posso levar qualquer coisa para a controladoria porque eles não vão aceitar. Então, ele é formado em conjunto mesmo. A decisão é em conjunto (ENTREVISTADA G -2ª entrevista).

A gente pensou em indicadores que teriam aplicabilidade pra maioria dos processos ou pra todos. Sugerimos, e aí, com base nessa sugestão, a gente levantou, também, quais seriam as métricas, pra ela (supervisora) analisar. Foi tudo definido junto: qual percentual que aquela meta teria dentro do total, (...), isso a gente que definiu também. E claro, ela validou com a gerente e a gerente mandou. Mas o que a gente definiu junto foi o que ficou (ENTREVISTADA H – entrevista única).

Depois que elas (as pessoas) já estão aqui, como é que a gente define essas políticas, essa adaptação, esse acolhimento nos primeiros seis meses dela. Então a gente entendeu como sendo representativo. E isso foi unânime no time (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

Diante desses discursos, pode-se afirmar que as pessoas possuem conhecimento compartilhado e entendimento comum sobre determinado indicador, que representa uma participação mais efetiva dos demais subsistemas do setor. Nesse sentido, percebe-se a ação integrada referente à proposição, que constitui ação coletiva e coerente entre os colaboradores.

Após o processo de identificação do indicador pelo próprio setor de DHO, a ideia foi submetida à gerência de RH, com as respectivas justificativas e pontos de vista dos colaboradores presentes no setor. Da mesma forma, a ideia foi submetida ao comitê de PL para deliberação, composto de todas as informações construídas no processo. Por fim, o comitê formalizou o deferimento do indicador de ‘eficácia em recrutamento e seleção’ para representar uma parcela nos indicadores setoriais referentes às atividades do setor de DHO.

A exemplo do que foi apresentado pelos colaboradores, durante o processo de definição do indicador referente à Participação nos Lucros, ainda é possível identificar, no discurso da Entrevistada B (2ª entrevista), a coerência pela escolha do indicador ao salientar a necessidade da participação das pessoas em todo o processo demandado do setor.

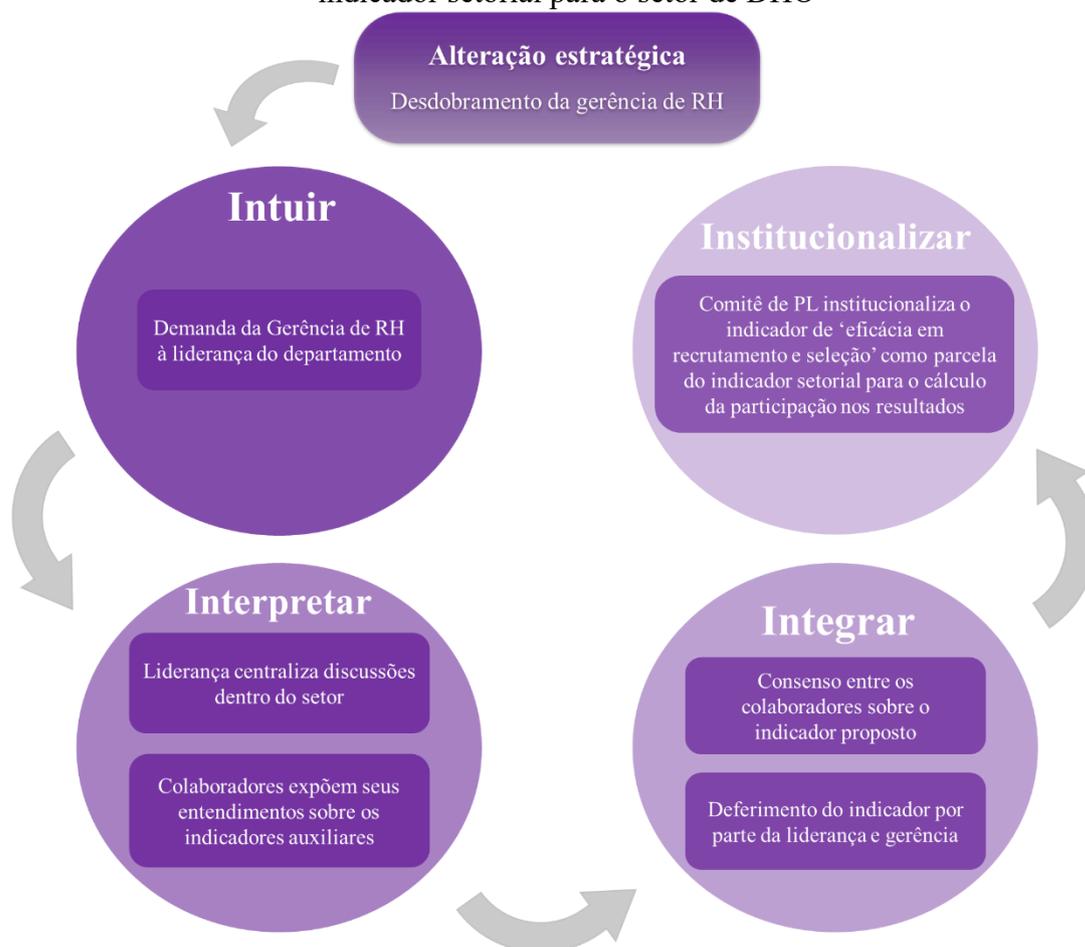
A equipe de ‘atração e seleção’ encanta, mas quando (o colaborador) entra na empresa eu não posso ter um time que desencanta. (...) ‘Atração e seleção’ está recrutando, não consegue fechar, não consegue fechar porque não bate o salário, então ‘remuneração’ tem que ser acionada; e tem que ser uma prioridade dela entender porque que essa vaga não está fechando; porque o salário que eu estou propondo não está dando certo. A pessoa entrou: ela teve treinamento? Ela teve capacitação? Beleza. Agora ela vai ser avaliada. Ela quer esse *feedback*. Qual é a nossa política de *feedback*? Como é que ela sabe se ela está indo bem, se não está indo bem? Que eventos que eu promovi internamente que deixam esse ambiente mais gostoso? (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

Esse aspecto evidencia um procedimento já institucionalizado nas pessoas que reconhecem os seus papéis na estratégia definida para a área. O papel conjunto do trabalho das pessoas do setor se reflete no indicador selecionado e, por esse motivo, teve posicionamento defendido consensualmente pelos colaboradores do setor.

O papel do processo Institucionalizar se constitui da ação do Comitê de PL, mas não está limitado a isso. A incorporação da aprendizagem do grupo nos elementos não humanos da organização, por meio de procedimentos, atas e *e-mails* remetidos aos interessados, e o entendimento compartilhado sobre a importância do indicador para as atividades do setor fortalecem a característica da institucionalização da mudança.

A Figura 22 evidencia as ações executadas durante o processo de definição do indicador representativo para o setor de DHO em referência ao cálculo de distribuição da Participação nos Lucros da empresa, caracterizando os processos de aprendizagem que fazem referência em alinhamento aos construtos da pesquisa.

Figura 22 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados na definição do indicador setorial para o setor de DHO



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

4.2.3. Análise das mudanças no conjunto de indicadores auxiliares

Ao aprofundar questões relacionadas aos indicadores auxiliares do setor de DHO junto com a liderança desse setor, percebeu-se que havia diferenciação entre o sistema apresentado durante o início da pesquisa e o sistema apresentado durante a segunda entrevista.

Na segunda entrevista com a liderança do setor de DHO, que apresentou a interface e o funcionamento do sistema de indicadores auxiliares, visualizou-se que havia diferença em relação àqueles indicadores apresentados durante a primeira entrevista. Dessa forma, essa mudança na composição do sistema de indicadores auxiliares foi estudada para compreender a existência dos processos de Aprendizagem Organizacional e seus possíveis reflexos no SAD.

Buscou-se compreender tanto as mudanças, quanto os motivos que levaram as pessoas a discutir e repensar esse modelo existente. Ainda, procurou-se evidenciar todo o processo de revisão executado em relação a esse sistema de indicadores auxiliares na unidade selecionada para o estudo.

O principal ponto identificado como norteador das mudanças no conjunto de indicadores auxiliares diz respeito a uma atualização de paradigma por parte da corporação, onde se buscou a simplificação dos indicadores de desempenho. Segundo a gestora de Recursos Humanos, Entrevistada J, houve um momento em que a empresa se defrontou com um grande número de indicadores, tornando a necessidade de se rever essas composições e a consonância entre as diferentes métricas.

Como a empresa é bastante grande e ela é, também, bastante orientada para indicadores, a gente percebeu que chegou um momento que a gente estava com muitos indicadores. Então também teve uma diretora corporativa assim: ‘vamos simplificar. Vamos dar uma olhada e ver se esses indicadores estão convergentes’. (...) E isso, pra companhia, é salutar, porque vai nos indicar pra sentar, conversar, discutir e tentar achar um jeito diferente de fazer as coisas, que garantam que ambos os indicadores estão tendo evolução. Então, nesse ano a gente também olhou um pouco esse viés da simplificação e da convergência dos indicadores. (...) A gente, na alta administração, conversou sobre isso. Essa puxada, de pensar em simplificação (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Com base nessa nova diretiva da organização, iniciaram-se discussões em nível tático, com as lideranças das áreas, para estudar a suficiência e necessidade dos indicadores que já estavam em utilização nos setores, buscando evoluir no processo de gestão. Assim, questionamentos e uma análise crítica mais efetiva foram estimulados para se desenvolver um entendimento sobre o conjunto de indicadores auxiliares.

Essa análise crítica do sistema de gestão é importante, que é isso: ‘eu estou medindo as coisas que realmente fazem sentido pra mim?’ ‘Essas medições e essas ações de fato estão valendo a pena eu gastar tempo com elas?’. Isso é um processo de análise crítica que tem que estar permanentemente na cabeça da gestão e dos colaboradores também (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Salienta-se, ainda, durante as entrevistas com as gestoras, a necessidade de se levarem em conta as necessidades acerca da situação de momento com que a empresa se defronta. Dessa forma, os indicadores de desempenho precisam estar alinhados aos desafios e às expectativas organizacionais. Esse ponto de vista foi levantado pela líder do DHO e pela gestora de Recursos Humanos, que demonstram preocupação também com

o ambiente externo e tendências de mercado para realização da análise de suficiência do sistema atual.

Faz sentido ainda medir esse frente aos desafios que a gente vai ter? (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

E esse olhar ‘faz sentido?’, ‘não faz sentido?’, ‘está agregando valor?’, ‘tem algum indicador que já entrou em alguma estabilidade e não precisa mais medir?’, ‘tem algum outro (indicador) que a gente observa que seria interessante a gente medir – ou por que nós mesmos vamos criar um novo indicador ou porque a partir do nosso processo de acompanhar que está acontecendo no mercado a gente observa uma oportunidade de medir um novo indicador e se tornou uma boa prática de mercado?’. Então, esse processo vai acontecendo naturalmente. Tem vários indicadores que a gente já deixou pra trás (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Questionadas sobre os fatores que estimulam o repensar dos indicadores e realização da análise crítica, esclareceram-se dois pontos-chave para justificar os elementos necessários que devem estar constantes nos indicadores. Um ponto diz respeito ao processo de agregação de valor das ações que se está avaliando, tornando necessária a compensação do custo de tempo de coleta e mensuração para os benefícios esperados com a gestão dessas informações e a possibilidade de impacto e evolução na performance com ações direcionadas para a melhoria desses processos, conforme descreve a gestora de Recursos Humanos.

Um motivo tem a ver com simplicidade, com simplificação. Não adianta você medir lá 30 indicadores. Esse processo de ‘quais são, de fato, aqueles (indicadores) que agregam mais valor, realmente, e valem a pena você parar o seu tempo? Porque tudo é uma questão de tempo. Você tem que parar, você tem que medir o indicador. Às vezes a mensuração desses indicadores não é tão simples, você tem que juntar N coisas, N informações pra você chegar naquele número. Nem tudo a gente tem no sistema, então você tem que cruzar várias planilhas e tal. Você tem que olhar para aquilo como uma gestão de tempo. Você tem que escolher aqueles que vão fazer sentido, para que, quando você olhar para ele, você olhe assim: aqui, sim, eu vou dedicar tempo pra fazer uma análise de causa, um plano de ação pra evolução. E ele, de fato, esteja me ajudando a melhorar os resultados do negócio. (...) Depois de você medir por um certo tempo um determinado indicador, você começa a observar o quanto ele agrega valor. Então existe uma questão de ‘agrega valor?’, ‘eu consigo, realmente, agindo sobre isso, ter um impacto em performance e evolução?’. Então, a gente percebeu que alguns não estavam surtindo determinado efeito nisso. (ENTREVISTADA J – entrevista única).

O segundo ponto levantado diz respeito à maturidade dos processos, nos quais a gestora justifica que se percebeu que alguns indicadores atingiram um nível de

incorporação de seus processos na cultura organizacional e estavam atingindo a meta frequentemente. Nesse sentido, não haveria necessidade de continuar a utilizar recursos com a medição dessas ações que já estão inseridas naturalmente nas rotinas das pessoas.

Outra questão é a própria maturidade do processo. A gente percebeu também: se o indicador está ficando na faixa (meta) um tempão e a gente percebe que ele atingiu um bom nível de maturidade e que ele foi incorporado no modelo de gestão – aquelas coisas que já começaram a fazer parte da cultura – não precisa mais (medir). Porque já está lá, foi ‘introjetado’ ((grifo da entrevistada)), vamos dizer assim. Então, alguns indicadores a gente também entendeu que não precisa mais medir, porque já está incorporado na nossa rotina (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Ainda segundo a gestora de RH, o processo de análise para a simplificação do sistema também diz respeito à supressão de indicadores que já não representam mais um retorno para a unidade, os quais são descontinuados.

Essa simplificação tem a ver também com esse olhar de ‘olha, isso aqui vamos deixar pra trás porque não está mais valendo a pena medir’. E isso é construído de uma forma coletiva, também. Porque, como um dos valores é a gestão participativa, então a gente conversa muito sobre essas coisas nos rituais de gestão (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Apesar de citada a questão da construção coletiva dessas decisões, não foi encontrada, nos discursos das demais colaboradoras, a participação nesse processo de simplificação dos indicadores auxiliares. Ainda que as gestoras tenham compartilhado a informação e questionado as percepções e opiniões das pessoas durante as reuniões, não se pôde confirmar a participação coletiva do grupo nesse aspecto.

Em relação às mudanças observadas do primeiro para o segundo ciclo de entrevistas, percebeu-se a supressão de indicadores que existiam no primeiro momento e a inclusão de novos indicadores de desempenho durante a segunda entrevista com a liderança do setor de DHO.

Houve modificação naqueles (indicadores) de monitoramento interno. Os nossos de controle interno a gente excluiu o ‘tempo de fechamento de vaga. A gente tirou ele. ‘Orçamento’, porque ele já está na PL. A gente tirou ele de lá. A gente acrescentou ‘acompanhamento de horas treinamento colaborador’ e ‘horas treinamento liderança’, que a gente não estava medindo esse ano. E a gente tirou o ‘tempo de formalização de contratos de gestão de liderança’ também. A gente parou de medir (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

Buscando aprofundar a decisão sobre a descontinuidade dos indicadores, questionou-se sobre o porquê dessa decisão e o que levou a essa mudança no sistema. Sobre a descontinuidade do indicador de “tempo de fechamento de vaga”, a Entrevistada B (2ª entrevista) esclareceu que havia, pelo menos, três justificativas, que diziam respeito (i) ao atingimento habitual das metas traçadas; (ii) à alta demanda exigida para o preenchimento do indicador no sistema, devido à coleta de dados; e (iii) à mudança de paradigma sobre a essência do objetivo que se busca na contratação. Conforme defende ainda a supervisora do setor de DHO, o objetivo buscado é a contratação efetiva de pessoas para a empresa, onde a preocupação deve estar aplicada no retorno acerca da assertividade da escolha das pessoas, na retenção de talentos e na continuidade do colaborador para as funções ao qual foi designado. Dessa forma, caso haja necessidade de extrapolar o tempo para a contratação, não se tem o atraso como problema.

O ‘tempo de fechamento de vaga’, porque a gente está mais focado na eficácia (em recrutamento e seleção) do que em fechamento, deixou de ser um indicador. (...) Porque esse era um indicador que estava sempre no verde. Gera uma demanda danada pra preencher todos os meses e, de fato, não é o que a gente está mirando. Estamos mirando mais em processos seletivos eficazes do que no tempo. Se eu precisar estourar aquele tempo pra inteirar uma vaga boa, eu vou estourar (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

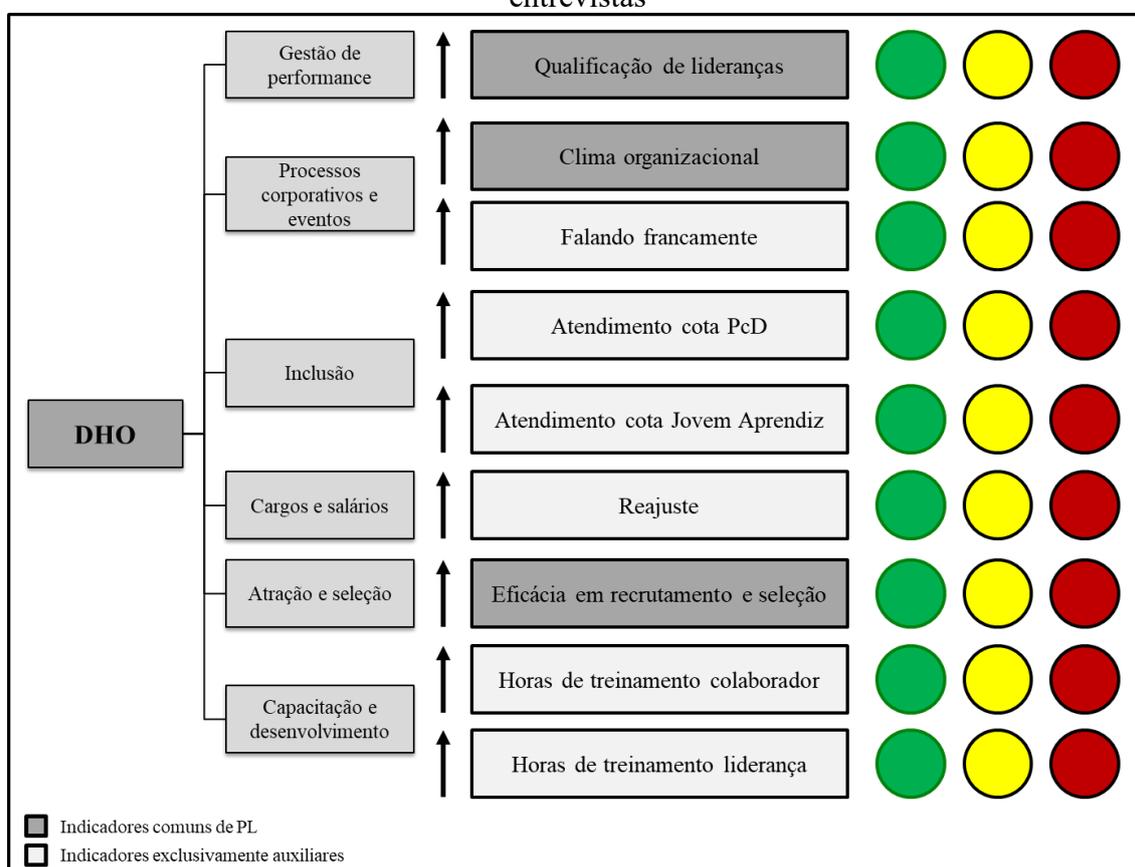
Sobre os novos indicadores de desempenho inseridos no conjunto do sistema, observa-se alinhamento em relação à nova perspectiva buscada pelo setor acerca do treinamento para os colaboradores em geral. Foi levantado pela supervisora do setor de DHO que existia a percepção de queda nos índices de treinamento dos colaboradores e que seria necessário estudar a ocorrência dessa diminuição. Assim, o método utilizado para mensurar a interferência da nova política nos índices de treinamento foi a inserção de indicadores de desempenho para acompanhar e monitorar a evolução do índice. Como resultado da implementação dos indicadores, observou-se que, após a retração dos índices em virtude da mudança de política de treinamento, houve retorno aos resultados anteriormente atingidos devido ao direcionamento de esforços aplicados por meio do novo acompanhamento.

Foi adicionada ‘horas treinamento colaborador’ e ‘horas treinamento lideranças’. (...) Nós adicionamos porque houve uma mudança na nossa política de treinamento em 2018, final de 2018. (...) A gente estava com a percepção que as horas (de treinamento) caíram. Só que, por outro lado, a gente estava implementando a academia de liderança, que a gente está com um incentivo maior em desenvolvimento de lideranças.

Aí, o que a gente fez? A gente trouxe para essa medição a mudança da política, pra ver se, de fato, interferiu. Está mudando? (...) Não é na quantidade de horas, mas é só pra eu ter um comparativo da evolução. Então, eu já mexi na política novamente, ela voltou a ser um pouco como era antes, e de fato tinha uma retração. Desde o novo direcionamento da empresa – da mudança da política – teve uma retração. Só que agora já está voltando a nossa média que a gente tinha. Então foi só uma forma da gente acompanhar essa mudança da política e ter um olhar sobre o impacto disso dentro da organização (ENTREVISTADA B – 2ª entrevista).

A composição do sistema de indicadores auxiliares, referente à unidade analisada após as mudanças implementadas, citadas anteriormente, está apresentada na Figura 23.

Figura 23 – Composição do sistema de indicadores auxiliares após o segundo ciclo de entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação ao processo de Aprendizagem Organizacional identificado nesse movimento de mudança, percebe-se que, diferente do processo de identificação do indicador representativo para o setor de DHO, devido ao desmembramento da gerência de RH, os colaboradores de nível operacional foram atores coadjuvantes na evolução do entendimento sobre o sistema de indicadores auxiliares. Foram quase nulos os discursos

referentes à participação desses agentes no processo de desenvolvimento e institucionalização do sistema atualizado.

Nesse sentido, é possível afirmar que o conhecimento, desde as ideias mais precoces, passando pelo movimento de expansão e desenvolvimento, para concluir na incorporação nos elementos organizacionais, baseia-se na influência e participação da gestora de RH e na liderança do setor de DHO.

O prelúdio de todo o processo de mudança se desencadeia com base na nova diretriz da corporação, a qual determinava às áreas que fosse feita a simplificação no Sistema de Avaliação de Desempenho e seus indicadores. Em resposta à resolução corporativa, iniciaram-se a reflexão e as conversas sobre os procedimentos necessários para execução da simplificação por parte das gestoras do setor. Nesse momento, identificam-se ações alinhadas ao processo Intuir pelas pessoas envolvidas, nas quais, com o conhecimento dos objetivos estratégicos da organização, desenvolvem-se compreensão e *insights* acerca do sistema atuante, reconhecendo as experiências já vivenciadas para propor novos pontos de vista. Assim, aqueles elementos já formalizados na estrutura organizacional, representados aqui pelo SAD composto pelos indicadores auxiliares, começam a ser repensados em relação à suficiência e necessidade para a realidade da organização e do ambiente.

O exame de suficiência e necessidade dos indicadores é, então, feito por meio de questionamentos aos requisitos formulados pelas gestoras, buscando interpretar a contribuição desses indicadores em relação à agregação de valor e à maturidade da equipe em relação ao atingimento de metas organizacionais. Esses requisitos são desenvolvidos por um processo de interação entre a gestora e a líder do setor, que interpretam e expandem esse conhecimento em conjunto durante as reuniões de gestão da unidade e podem expor seus pontos de vista. Ainda sobre esse procedimento de estudo e expansão da compreensão sobre o Sistema, avalia-se, em conjunto, o cumprimento dos requisitos por parte dos indicadores já existentes, bem como se identificam novos indicadores que devem ser incluídos ao sistema para satisfazer a exigências informacionais que se fazem presentes no setor. Essas ações evidenciam a ocorrência do processo de Interpretação em relação à aprendizagem organizacional ao dispor da evolução da ideia inicialmente levantada.

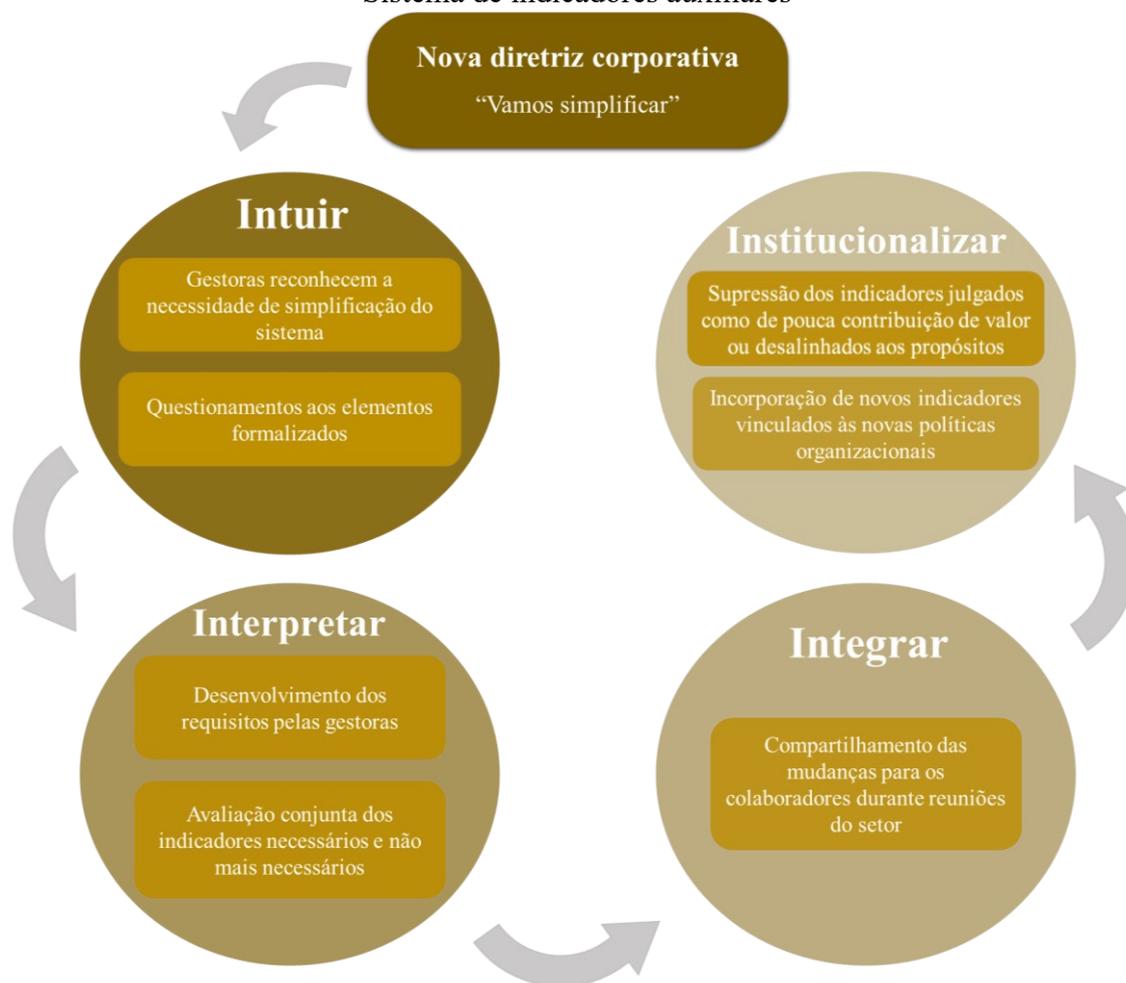
Já sobre o processo de Integração, as ações se limitam ao compartilhamento das informações sobre a mudança às pessoas do setor durante as reuniões cotidianas. Como o processo de construção e desenvolvimento das alterações não envolve os indivíduos de

nível operacional do setor, é possível afirmar apenas o entendimento comum das pessoas do grupo quando da sinalização das mudanças por parte da equipe de gestão sobre a decisão de descontinuar e incluir novos indicadores no sistema.

O desfecho do processo se dá ao incorporar e formalizar os indicadores no sistema com a atualização nos procedimentos da organização. Dessa forma, é possível afirmar que foi incorporado aos elementos organizacionais o aprendizado promovido entre as gestoras, o qual é posteriormente informado aos participantes. Deve-se salientar que, conforme observação na empresa, esse sistema de indicadores auxiliares é utilizado em maior escala pelas próprias gestoras, que o utilizam como ferramenta para comunicar os resultados aos seus colaboradores. Isso quer dizer que tanto a gestão desses indicadores como a decisão para alterações ou manutenção do sistema tomam por base seus próprios conhecimentos. Nesse sentido, o sistema reflete a aprendizagem construída nessas gestoras e serve para apoiá-las durante o seu trabalho.

O resumo do processo de aprendizagem organizacional, identificado durante esse ciclo de mudanças no sistema de indicadores auxiliares, está ilustrado na Figura 24.

Figura 24 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados na mudança do Sistema de indicadores auxiliares



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2.4. Análise da alteração na regra de distribuição da Participação nos Lucros

Durante o primeiro ciclo de entrevistas com os colaboradores da unidade analisada, surgiu uma questão interessante do ponto de vista do SAD relacionada a toda a organização. Ao ser questionada sobre existirem discussões sobre questões relacionadas ao sistema, a Entrevistada G citou mudança relacionada às regras de distribuição da PL, que se buscou aprofundar posteriormente para entender como se deu o processo de institucionalização da regra e precursores dessa alteração.

Agora recém, teve a mudança de que colaboradoras com licença-maternidade continuam recebendo PL normalmente, não é dada baixa naqueles quatro ou cinco meses que a pessoa fica de fora (ENTREVISTADA G - 1ª entrevista).

Como regra geral, a organização entende que os colaboradores em geral teriam direito à Participação nos Lucros referente ao período em que contribuíram efetivamente para o resultado, ou seja, de acordo com o tempo que estiveram em efetivo exercício laboral durante o semestre.

A empresa sempre tem aquela filosofia assim: ‘a PL é pra quem está contribuindo com o resultado. O resultado é o que está sendo produzido quando você está na empresa’ (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Nesse sentido, qualquer período em que o colaborador estivesse em afastamento por licença seria descontado do montante distribuído a título de Participação nos Lucros ao colaborador.

No entanto, questões relacionadas à licença-maternidade foram repensadas pela empresa. Uma nova diretriz da empresa para o início do pagamento da PL de 2019 – referente ao segundo semestre de 2018 – definiu que as colaboradoras afastadas em licença-maternidade não teriam descontados os períodos de ausência da empresa de sua participação nos lucros.

Agora, quando se está em licença-maternidade, a pessoa também recebe (a PL), que era um ponto que antes não tinha. Se a pessoa estava de licença, é como se ela não tivesse contribuído com aquele resultado da PL e ganhava parcial: ‘fiquei 4 meses de licença’, então de 6 meses ganhava 2 (meses). Agora, a empresa decidiu que a gestante, quando está em licença, também vai participar (ENTREVISTADA D – 2ª entrevista).

Assim, considera-se que essa alteração na regra referente à distribuição da PL representa um fenômeno de revisão do SAD e possibilita o estudo dos processos de Aprendizagem Organizacional em meio às mudanças. Logo, foram analisados os acontecimentos, com base na visão e nos discursos das pessoas entrevistadas, junto com os construtos da pesquisa.

O primeiro aspecto estudado, referente a essa mudança na regra de distribuição da PL, foi compreender as origens do pensamento de proceder à nova diretriz. Dessa forma, questionou-se como se deu esse processo de mudança aos entrevistados.

Primeiro, não foram identificados os motivos para o início do processo de mudança. Os indivíduos consultados demonstravam reconhecer que, devido à cultura participativa da empresa, seria provável que houvesse retornos por parte das pessoas da organização para repensar a questão, porém não experienciaram tais fatos.

Eu não sei te dizer se talvez a empresa tenha recebido alguns *feedbacks* em relação a isso. Eu não sei. Eu tive essa informação vinda da empresa mesmo. Foi um movimento deles. Mas provavelmente eles tiveram alguns *feedbacks* pra tomar essa ação (ENTREVISTADA D – 2ª entrevista).

Entretanto, durante a entrevista com a gerente do setor de Recursos Humanos (Entrevistada J), que também possui papel fundamental no comitê de PL, foram identificados alguns dos fatores precursores para a referida modificação.

Já era uma dor que existia dentro da empresa, não necessariamente das colaboradoras da operação, mas, sim, das lideranças mulheres (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Elas tinham, assim, uma dor. Por que o que acontece? Quando você ocupa um cargo de liderança, ok, você vai para a licença-maternidade, mas na realidade você não desconecta. Não desconecta, sabe? Eu já tive duas gestações e, ok, eu estava lá em licença-maternidade, mas a qualquer momento alguém me ligava. Teve dias que eu vim aqui, fui tratar de algum assunto e tal. É pontual? É. Mas assim, quando é um cargo de liderança, é um cargo de confiança. A empresa trabalha muito com esse ‘não importa o nível do cargo de liderança que você tem, se você é líder, supervisor, gerente, diretor, você é um líder dentro da empresa, você é um cargo de confiança’ (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Em consequência disso, iniciaram-se processos de questionamentos por parte dessas colaboradoras, que demonstraram enxergar situações de novas e diferentes maneiras, gerando *insights* e questionando processos já formalizados na estrutura organizacional. Identificam-se, dessa forma, ações consonantes aos processos de Intuir, que representam o início da discussão para revisar a diretriz sobre o SAD da empresa.

Então, acontecia isso. E aí, teve alguns momentos que essas líderes, mulheres, ‘poxa, será que faz sentido mesmo? É um momento especial da minha vida a gestação. Estou em licença-maternidade, mas eu não deixo necessariamente de contribuir’, porque a empresa sempre tem aquela filosofia assim: ‘a PL é pra quem está contribuindo com o resultado. O resultado é o que está sendo produzido quando você está na empresa’. Mas principalmente os cargos de liderança não são bem assim. Você acaba contribuindo mesmo não estando fisicamente aqui (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Desse modo, esses questionamentos influenciaram uma sucessão de ações para que se pudesse progredir no entendimento da justificativa, dos impactos e da opinião das pessoas sobre a alteração.

E aí, surgiu isso, e disso a gente (pensou) assim: ‘quem sabe isso faz sentido mesmo?’. Dessa demanda, a gente foi evoluindo a ideia e

pensando assim: ‘poxa, mas também, assim, a pessoa trabalha um tempão dentro da empresa, ela vai viver um momento especial da vida dela, que é a licença-maternidade, ela vai ter despesas extras também, por conta do nascimento do filho’. ‘Faz sentido, realmente, a gente descontar a licença-maternidade? Será que faz sentido?’. E aí a gente começou um debate nisso (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Conforme descreve a gerente de RH, o setor de Recursos Humanos foi o centralizador do recebimento dos questionamentos das pessoas. Essas questões tornaram a desencadear uma série de pesquisas por parte do setor de RH para enriquecer as discussões e levar a demanda para o comitê de PL.

Isso fora do comitê, inicialmente. Isso foi uma demanda da área de RH, que ouvia essas pessoas. (...) A gente fez um *benchmarking*, ouviu algumas empresas, então, tem de tudo; tem empresas que descontam, tem empresa que não desconta e tal. Aí a gente levou isso pra debate no comitê. No comitê, também, no começo: ‘mas será?’, porque é esse negócio de mudar o modelo mental, né? ‘olha, mas o conceito da PL não é quem está aqui e tal? Não?’, ‘Mas quem sabe a gente...’. E aí a gente começa a desconstruir esse modelo. Ok, se a pessoa está faltando ((com ênfase)), é uma coisa, mas a licença-maternidade é um momento especial; é uma política de valorização da mulher dentro da empresa; é uma ausência programada – não é uma ausência não programada, é programada – porque a pessoa se organiza para deixar as coisas o máximo encaminhadas possível para que ela saia de licença. Então, a gente começou a trazer vários outros elementos (ENTREVISTADA J – entrevista única).

O discurso da Entrevistada J (entrevista única) demonstra a expansão do pensamento e da compreensão sobre os fatos por parte das pessoas envolvidas no setor de RH e no comitê de PL para posterior decisão. São identificados aspectos referentes ao processo Interpretar ao haver discussões grupais de uma nova perspectiva proposta pelos indivíduos da organização, onde as pessoas expõem seus pontos de vista para interpretar e expandir as ideias conjuntamente.

Essa expansão da compreensão entre os grupos gerenciais levou a empresa a compartilhar a informação com os demais colaboradores, como forma de entender o ponto de vista das áreas mais operacionais sobre a questão e como forma de legitimar a mudança com a participação das pessoas. Dessa forma, adotou-se a estratégia de convocar um representante de cada setor para apresentar a proposta, com o objetivo de que essa pessoa levasse a proposta e justificativas para serem compartilhadas com os demais colegas. Essa pessoa ficaria responsável por mediar a discussão dentro do setor e também seria responsável por retornar com os pontos de vista das pessoas, a fim de proceder a uma votação sobre o aceite da proposta de mudança na regra.

Foi feita uma votação na organização como um todo. (...) Como a empresa é muito grande, chamaram uma pessoa de cada departamento pra apresentar a proposta, o intuito, o impacto, pra gente levar de novo para o departamento pra pegar a percepção ‘o que vocês acham?’. A gente teve acho que uma semana pra dar a devolutiva ‘olha, o pessoal concorda’, ou ‘dos 30, 5 não (concordam, 25 concordam)’. Passar efetivamente qual foi o retorno da equipe, né (ENTREVISTADA D – 2ª entrevista).

Cada departamento teve uma representante pra pegar a proposta, levar para o setor e pegar a percepção do setor; o que achavam, se concordavam, se não. (...) Eu fui a representante do RH. Eu fui na reunião (ENTREVISTADA D – 2ª entrevista).

Percebe-se, com o discurso da Entrevistada D (2ª entrevista), que representou o setor de RH durante o processo de discussão e votação sobre a proposta, a ocorrência de ações alinhadas ao processo Integrar, conforme os construtos da pesquisa, ao haver o compartilhamento das ideias com os demais membros do grupo e a busca sobre o entendimento comum entre os indivíduos, estimulando que todos exponham seus pontos de vista. Ainda, a concordância das pessoas sobre a ideia apresentada demonstra a coerência da ação proposta em relação à nova perspectiva discutida, o que reforça a ação integrada na organização sobre essa alteração.

E ali todo mundo achou muito correto, porque é um momento que a pessoa mais precisa, na verdade. (...) Ali, no RH, foi unânime. Todo mundo achou muito justo. Até porque o volume não é uma coisa que representaria uma diferença muito grande. E é justo, porque a pessoa está em um momento que ela precisa, né. Então, foi unânime, todo mundo concordou, e os outros setores foram na mesma linha. E aí, agora, a licença-maternidade também ganha (ENTREVISTADA D – 2ª entrevista).

A galera topou, se convenceu e a gente oficializou. A alta administração também: ‘faz sentido, acho que vale a pena, vai ser uma boa prática’ e a gente mudou. (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Após ouvir a opinião geral e receber a resposta consensual positiva dos colaboradores, o comitê de PL procedeu à institucionalização da nova diretriz relacionada à distribuição da Participação nos Lucros na empresa. A nova diretriz seguiu para formalização nos procedimentos gerais da organização, onde o conhecimento expandido pelos indivíduos e grupos participantes foi incorporado. Logo, a regra de distribuição de PL para as colaboradoras em licença-maternidade desencadeou uma série de mudanças nos elementos não humanos na organização, refletindo-se em alterações nas normas internas para oficialização da demanda. Além dessa formalização nos procedimentos

oficiais, as mudanças também foram comunicadas a todos os colaboradores da empresa por *e-mail*.

Foi esse ano que realmente rodou mais direitinho, né. Hoje as colaboradoras mulheres que estão em licença-maternidade recebem sua PL normal. (ENTREVISTADA J – entrevista única).

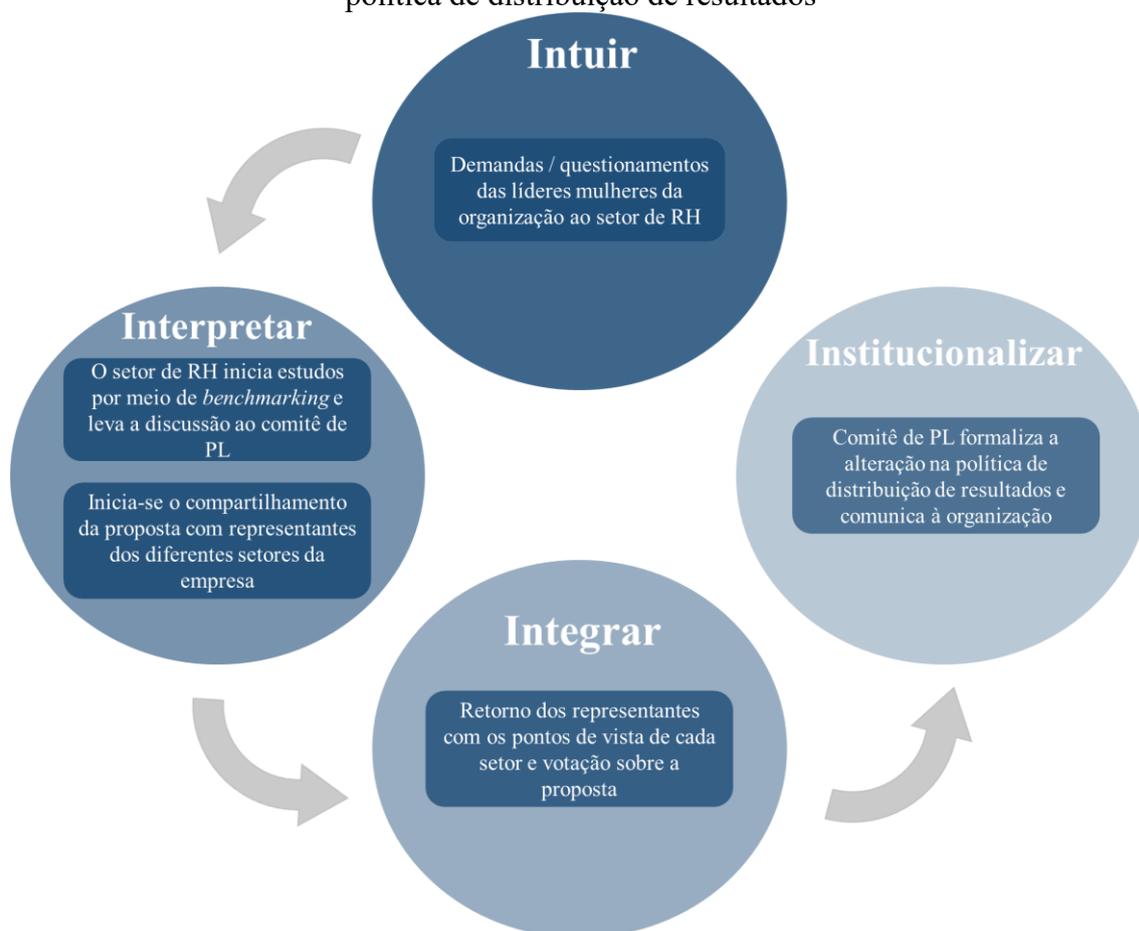
Ainda, a empresa acompanha a mudança, buscando avaliar as novas ações desencadeadas pela alteração na política de distribuição do resultado, estimulando o conhecimento nas pessoas sobre a justificativa e sensibilização da nova norma.

(Começou em) 2019, que aí pegou bem cheio, direitinho. Acho que foi esse ano mesmo, que entrou mais redondo. Foi superbacana. No começo, a gente tinha o receio dos demais colaboradores, qual seria a reação deles. Porque, o que ocorre? Quando alguém sai em licença-maternidade o trabalho é redistribuído. É difícil... salvo na linha de produção, que, às vezes, a gente acaba tendo que realmente colocar um substituto, mas nas áreas administrativas, geralmente, são redistribuídas as atividades, a gente não contrata outra pessoa pra substituir. A gente ficou assim: ‘será que o pessoal vai topar?’, mas quando a gente foi comunicando as pessoas, os motivos, a política mais humanizada, de valorização da mulher e tal, entrou superbem. Deu super certo. E agora está rodando (ENTREVISTADA J – entrevista única).

A análise dos fatos e acontecimentos sucedidos, desde o início da expansão da ideia da mudança da política de distribuição de PL na empresa, demonstra a sucessão dos processos de Aprendizagem Organizacional de uma forma bastante didática, possibilitando a visualização clara dos processos ocorridos em cada etapa vivenciada na empresa. A participação das pessoas ao sugerirem a reflexão sobre a regra, a discussão e o aprofundamento sobre a proposta, o compartilhamento e a votação sobre o deferimento da mudança e a formalização do novo procedimento evidenciam a ocorrência dos processos de Aprendizagem Organizacional e seu reflexo na revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho, identificado na alteração de suas normas internas.

Apresenta-se, na Figura 25, a ilustração das etapas explanadas e os processos de aprendizagem a elas vinculados, conforme identificadas as ações de operacionalização dos construtos da pesquisa.

Figura 25 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados na revisão da política de distribuição de resultados



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

4.3. REFLEXÕES E PERCEPÇÕES GERAIS

Além da exposição das mudanças ocorridas no Sistema de Avaliação de Desempenho da organização, pondera-se que uma reflexão sobre os resultados e sobre as percepções que foram identificadas representem uma oportunidade de construir relevantes indícios para a pesquisa. Ao longo dos procedimentos de coleta e análise dos dados, percebeu-se que as evidências referentes ao processo de Aprendizagem Organizacional no Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa não estavam restritas às mudanças formalmente realizadas. Ainda durante as entrevistas, um importante aspecto característico ficou evidente no discurso das entrevistadas, o qual se julga pertinente salientar para constituir evidências da influência da Aprendizagem Organizacional na revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Apesar de serem identificados aspectos de mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho da unidade analisada, os discursos dos participantes da pesquisa entrevistados também demonstram que a cultura da empresa possibilita uma abertura participativa para os colaboradores, de modo a permitir interação para sugestões, críticas e demais considerações sobre o SAD. Quando questionadas sobre um possível processo de revisão de características e elementos no SAD, indagando como aconteceriam as mudanças no Sistema, identificou-se um discurso consonante entre os participantes sobre a receptividade da empresa para a proposição de mudanças, sobre como a empresa recebe influência dos colaboradores e como desenvolve um processo para estudar essas propostas. Com base em excertos das conversas com as pessoas entrevistadas, é possível perceber o fluxo comum das ações que acontecem na empresa sobre como evoluiriam as ideias para as mudanças organizacionais.

Nós fazemos reuniões e, se por acaso, alguém tem alguma ideia, sim. Com certeza (discutimos)! Nós realizamos ali no setor (RH) ou só nós do DHO também. Lembra que eu comentei contigo? Tem uma (reunião) com a gerente, tem uma com a liderança. Aí, vamos supor, se eu tenho alguma ideia, eu também posso colocar só pra supervisão. Se eu tenho uma ideia eu posso levar isso só pra ela, ou novas ideias que podemos colocar ali e que vai direto pra discussão no setor (ENTREVISTADA C – 1ª entrevista).

Sim, é bem aberto, sabe? Tanto que a gente tem as reuniões trimestrais do RH e sempre são apontados todos os indicadores. A gente faz uma reunião no nosso setor pra ver como é que está – de todo o RH – os indicadores, o que alcançou, ou que não. E é sempre aberto, assim, ‘tem alguma melhoria, pessoal?’, ‘você acham que está ok?’. (...) E eu vejo uma abertura. Por exemplo, se eu tiver alguma dúvida, minha gestora tem essa abertura pra eu perguntar e questionar (ENTREVISTADA D – 1ª entrevista).

Na verdade, a empresa sempre – de novo – está sempre de portas abertas. Ela sempre te escuta com as tuas ideias (...) A empresa é muito aberta pra isso (para propostas). Então, é sempre assim. Existe toda a possibilidade realmente de ter essa abertura de dizer: ‘que tal a gente mudar isso aqui?’, ‘que tal a gente fazer dessa forma?’, ‘esse indicador aqui não tem sentido pra gente’. Essa abertura existe dentro da empresa pra qualquer situação. Eu posso ir lá, levar um assunto específico, e aí vai ser analisado. Sendo analisado, a possibilidade é que ‘opa, espera aí. Vamos repensar. Vamos fazer aqui um negócio diferente’. (ENTREVISTADA E – 1ª entrevista).

O que a gente faz é assim: a gente tem uma ideia. (...) É lançada a ideia, o líder acata, OK. Agora vamos construir essa ideia. Nós vamos construindo ‘tal, tal e tal’, vai embasando, vai vendo, vai checando, ‘tem sentido? Não tem sentido?’. Isso tudo pra poder ir pra frente. Então, a gente formaliza, costura muito bem “costuradinho”, com a

nossa supervisora. A nossa supervisora divide com a nossa gerente. E aí, sim, leva para as pessoas que, de repente, sejam de uma alçada maior, de um grupo maior de diretores, pra também discutir essa mudança. Começa ali, ‘tem sentido? Então tá, tem sentido! Bacana! Legal! Então vamos construir’. Constrói, formaliza tudo e tal, e depois vai pra frente (ENTREVISTADA E – 1ª entrevista).

A empresa tem uma cultura de gestão participativa. Isso é em (relação a) tudo, tudo, sabe? Não existe um canal somente para isso, caso você queira sugerir uma mudança ou comentar algum problema. Porque aqui é tudo muito aberto, sabe? Então a gente faz muitas reuniões. Tem a reunião do *quarter*, que a gente faz a cada três meses, com todo o RH. A gente tem reuniões do DHO, que a gente faz todo mês. A gente tem outras reuniões isoladas, que a gente acaba fazendo, de cada subsistema. Então, a empresa é muito aberta pra isso. (...) Eu poderia muito bem ir na supervisora, comentar com ela. Se eu levasse uma sugestão, iria sensibilizar a marcar uma reunião pra discutir sobre isso. É muito aberto. A empresa é muito receptiva a discutir qualquer assunto, qualquer reclamação, qualquer situação, ela é muito aberta. (ENTREVISTADA F – 1ª entrevista).

Uma coisa que eu acho bem legal da empresa é a gestão participativa, então eu não estou aqui só pra fazer o que é falado pra eu fazer, eu posso interferir no meu trabalho ou no trabalho de um colega. De forma construtiva, eu posso dar uma sugestão e todas as sugestões dadas são vistas e são analisadas e elas podem ser colocadas em prática dependendo da estratégia da empresa (...) O pessoal tem abertura pra fazer sugestões. Então, se eu sugiro ‘Ah! Talvez a gente possa colocar esse indicador aqui’, eu tenho que explicar um pouco mais para o grande grupo do meu departamento porque eu estou sugerindo esse indicador, o que isso pode impactar. Porque também não pode ser um indicador onde eu dependa de outras pessoas, mas talvez essas pessoas não possam me passar informações. Então eu não posso sugerir isso como indicador. Tem que ser algo em que eu consiga obter dados, onde eu já tenha dados passados para me basear, porque não pode ser algo que eu estou medindo agora. ‘Comecei a medir agora e vou colocar como indicador’. Não tem como. Eu preciso ter um histórico para que eu possa colocar ele como sendo um indicador. E aí é colocado a todo o grande grupo e o grupo vai analisar se realmente é algo legal pra se colocar como indicador. A gente tem muita abertura pra isso nas nossas reuniões ou no dia a dia mesmo. Quando são definidos os indicadores, as lideranças trazem pra gente: ‘olha, gente, esses são os indicadores, a gente imprimiu esses, o que vocês acham?’, ‘vocês têm alguma sugestão de quais indicadores a gente pode sugerir?’. Elas trazem essa questão e, às vezes, até como um desafio: ‘Olha, a gente só tem esse daqui definido, mas a gente precisa definir mais um indicador, qual indicador vocês acham que a gente pode colocar?’. Isso já foi trazido por elas. É como um desafio mesmo, eu tenho que olhar para o meu processo e ver, ‘será que tem alguma coisa no meu processo que possa entrar como indicador?’. Daí a gente tem ali o *brainstorming* e várias pessoas dão sugestões, ‘será que a gente pode colocar isso?’, ‘será que a gente pode colocar aquilo?’. Cada sugestão é analisada. Mas como eu falei, será que tem um histórico pra colocar? Como que é feita a medição? A gente tem um relatório, que a gente possa puxar ou é só o que a gente acha? É só dedução? Por que a gente precisa apresentar pra

controladoria e eles vão perguntar se a gente tem histórico, se a gente tem dados; como que eu faço pra encontrar esses dados? Então, tudo isso é feito de forma bem aberta (ENTREVISTADA G – 1ª entrevista).

Eu acredito que tenha abertura. Tem interesse dos colaboradores, porque vai impactar pra eles, pra gente, no bolso. Então, tem abertura por parte das lideranças. Eu não posso generalizar porque eu não conheço todas (as áreas), mas eu vejo esse movimento na empresa. Porque a gente tem o valor de gestão participativa e ele é bem forte na cultura. Então as pessoas realmente opinam, participam. Tem ferramentas que a gente pode até fazer de forma anônima, se ver que o líder não dá abertura, por exemplo, que é o falando francamente. (No falando francamente) eu posso mandar uma sugestão direto pro presidente. Eu posso fazer isso. Claro, vai ser analisado (antes de chegar ao presidente). Então, tem abertura. Têm canais pra isso. Tem interesse dos colaboradores, porque isso impacta diretamente neles, no resultado deles. E aí a empresa faz essa análise do que é importante pra ela também e as mudanças acontecem, sim (ENTREVISTADA H – entrevista única).

O grupo pode ficar à vontade ali (nas reuniões) pra falar ‘não, não concordo em manter esse’, a gente pode pôr a opinião. Tanto que a gerente e a supervisora são bem abertas, assim. Deixam o grupo bem à vontade pra expressar as opiniões. Não só na reunião. Caso eu sentisse alguma dificuldade, alguma coisa, eu podia procurá-las no dia a dia. (...) Elas são bem abertas, assim. A gente tem bastante gestão participativa (ENTREVISTADA I – entrevista única).

Além das falas das analistas entrevistadas, também se encontra congruência em relação com o que descrevem a gestora e a supervisora consultadas, evidenciando mais credibilidade aos discursos.

Quando a gente vai acompanhando, com eles, o resultado e falando, esses *insights* vão surgindo e o líder vai guardando. Então, quando a gerência faz a ‘puxada’, você já está com subsídio deles (dos colaboradores) também. Como eles estão sentindo, como eles estão lidando com isso, de maneira que direcionem para algum lugar ou não. Então, por exemplo, eu hoje quando passo pelo mural de indicadores, eu parabeno todo mundo, se eles estão atingindo, se não estão, que a ‘galera’ vai ter que pensar nisso. Então, você vai nas reuniões de acompanhamento, vão trazendo alguns *insights* que tu vais reservando. Eu, por exemplo, deixo tudo lá anotado. Depois a gente vai discutir. (...) Primeiro, o gestor faz a ‘puxada’ com os líderes. Os líderes, por sua vez, compartilham com os colaboradores (ENTREVISTADA B – 1ª entrevistada).

Isso é construído de uma forma coletiva, também. Porque como um dos valores (da empresa) é a gestão participativa, então a gente conversa muito sobre essas coisas nos rituais de gestão. Todas as áreas têm (ENTREVISTADA J – entrevista única).

Ainda que não representem, necessariamente, processos ocorridos sobre mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho, as descrições feitas pelas diferentes

entrevistadas demonstram que há, de fato, um fluxo de procedimentos que se alinham aos processos de aprendizagem previstos no *Framework* dos 4Is. Analisando os excertos, percebe-se que existe um hábito na organização de compartilhar os entendimentos e buscar ouvir diferentes propostas para a gestão. Nota-se que a participação das pessoas dos diferentes níveis organizacionais observadas tem importância durante os processos de decisão. Segundo as informações que foram coletadas, a organização estimula ações proativas em relação a propostas, sugestões e críticas, as quais são expandidas e interpretadas em conjunto com o grupo.

Foram bastante citadas as reuniões cotidianas setoriais como o instrumento comum para que se executem as propostas e se façam as discussões pertinentes para expandir o entendimento sobre as ideias. Identificou-se uma série de reuniões que são feitas tanto em nível setorial, para toda a gerência de RH, quanto em nível do departamento, do DHO, onde algumas delas possuem mais interesse em discutir informações relacionadas aos indicadores de gestão, possibilitando interação entre os colaboradores, compartilhamento de percepções e consequente aprendizagem entre eles. Nesse caso, pode-se citar a reunião de *quarter*, feita trimestralmente, com todos os colaboradores da gerência de RH, onde se envolvem, na maior parte do tempo, com questões referentes ao SAD; a reunião mensal, na qual participam controladoria e os colaboradores da gerência de RH para apresentação dos resultados dos indicadores de PL; a reunião semanal do departamento, na qual, além dos alinhamentos estratégicos para o DHO, são apresentados os resultados dos indicadores setoriais; além de outros rituais de gestão existentes e executados conforme demandas gerenciais.

Dessa forma, evidencia-se que os procedimentos rotineiros da unidade analisada propiciam a existência dos processos de Aprendizagem Organizacional estudados, os quais se refletem no Sistema de Avaliação de Desempenho quando ocorrem revisões e novas proposições para a composição do Sistema. Há a possibilidade para que os colaboradores, no geral, exponham seus pontos de vista, ainda que de maneira informal, conforme previsto e delineado no processo Intuir, da Aprendizagem Organizacional. As pessoas procuram construir e interpretar conjuntamente soluções e ideias para expandir o entendimento sobre as demandas levantadas por meio de reuniões. Busca-se o entendimento comum das pessoas sobre as mudanças propostas e/ou ocorridas pelo compartilhamento de informações nas reuniões ou pela própria liderança. E, por fim, incorporam-se os elementos socializados e construídos conjuntamente, com base na formalização da revisão do Sistema, refletido em seus elementos constitutivos.

Nesse sentido, é prudente afirmar que a cultura da gestão participativa na empresa representa indício referente à influência dos processos de aprendizagem que se refletem na revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional. A participação e o envolvimento das pessoas se mostram fundamentais em cada etapa da expansão das ideias e de mudanças que são promovidas no Sistema, que tornarão a exercer influência para sua revisão.

Outros aspectos relevantes, identificados durante a realização da pesquisa, ainda que não estejam direcionados a responder aos objetivos propostos neste estudo, dizem respeito à característica motivacional, citada frequentemente pelos indivíduos entrevistados, e ao direcionamento estratégico promovido pela utilização do Sistema, que, segundo as entrevistadas, auxiliam na compreensão dos caminhos buscados pela empresa para o alcance de melhores resultados. Nesse contexto, uma frase dita pela gerente da unidade chamou a atenção e representa adequadamente a proposta do SAD: “Tudo que a gente introduz como indicador melhora, nos faz evoluir” (ENTREVISTADA J – entrevista única). Nesse compasso, considerando a evolução dos processos organizacionais e do conhecimento sobre as suas operações, existe a necessidade da revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho, de modo a continuar a promover a melhoria contínua e a desafiar novas estratégias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho tem recebido grande atenção na literatura sobre gestão nas últimas três décadas, o que representou importantes avanços para o campo de conhecimento. No entanto, ainda que a área tenha evoluído em uma série de aspectos, abordagens, métodos, etc., os autores seminais sobre Avaliação de Desempenho reiteradamente afirmam que, para caminhar rumo a uma consolidação sobre o tema, é necessário avanço teórico e conceitual sobre os fenômenos associados ao uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho, os quais apresentam lacunas ainda carentes na literatura.

Dentre os avanços da área, ressalta-se a pesquisa sobre o ciclo de vida do SAD, a qual direciona esforços para questões referentes à evolução do Sistema para o apoio à gestão dentro de uma organização, com os estágios de concepção, implementação, uso e revisão, baseados no alinhamento com a estratégia organizacional. Desse modo, a estratégia é vista como um guia para o estabelecimento do Sistema, assim como o próprio Sistema conduz e direciona para o alcance da estratégia em um fluxo cíclico. No decorrer das operações da empresa, devido às demandas externa e interna, essa estratégia passa por eventos de atualização para corresponder às necessidades mutáveis e promover melhoria contínua.

Consonante a esse aspecto, a aprendizagem organizacional é vista como um processo para alcançar a renovação estratégica, em que se institucionalizam, nos elementos organizacionais, os conhecimentos construídos pelas pessoas. Por sua vez, quando modificados esses elementos e, conseqüentemente, alterados os objetivos estratégicos da organização, é necessário proceder à revisão da composição referente ao SAD, de modo a realinhar-se à estratégia organizacional.

Uma das lacunas teóricas existentes na literatura acerca da AD diz respeito a esse processo de Aprendizagem Organizacional. Poucos estudos lidam com a influência do SAD na promoção da AO, como um instrumento de construção do conhecimento, e da AO, como um processo necessário para a atualização do SAD. Assim, o estudo dessa associação se apresenta como um desafio para pesquisadores da área, na busca de avanço sobre esses entendimentos.

Dessa forma, visando contribuir para a lacuna teórica evidenciada, este estudo desenvolvido responde sobre a problemática referente a como a Aprendizagem Organizacional influencia o estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação

de Desempenho, adotando uma abordagem do campo da Psicologia para desenvolver a compreensão sobre os processos que ocorrem nesse estágio.

Para responder a tal problemática, definiu-se, como objetivo desta tese, compreender como os processos de Aprendizagem Organizacional – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar – se manifestam no estágio de revisão do ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho. A operacionalização foi feita primeiro com a delimitação teórica da pesquisa, construindo os fundamentos e construtos necessários para a proposição da tese. Posteriormente, desenvolveu-se um estudo de caso em uma organização industrial voluntária, buscando avaliar a ocorrência dos eventos em uma estrutura real, por meio de aplicação de entrevistas, pesquisa documental e observação, durante dois períodos de revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado na empresa.

Para a execução do estudo de caso, inicialmente se buscou construir conhecimento sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho utilizado na organização. Durante o período de coleta de dados, foi possível identificar duas sistemáticas usadas para o apoio à gestão e para o direcionamento estratégico da empresa.

A primeira delas diz respeito ao sistema de participação nos resultados da empresa para os colaboradores em geral, composto de indicadores que mensuram o cumprimento dos objetivos propostos para cada unidade e setor. A segunda diz respeito ao sistema de indicadores auxiliares, composto por indicadores relacionados às atividades setoriais, mais específicos ao departamento estudado.

Devido às duas sistemáticas apresentarem as características delineadas para o estudo do ciclo de vida do SAD, julgou-se pertinente fazer o estudo com base em ambas, analisando suas transformações ao longo do tempo, frente às revisões e atualizações. Dessa forma, em cumprimento ao primeiro objetivo específico, descreveram-se as características e especificidades do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa, composto pelas duas sistemáticas, proporcionando entendimento necessário para compreender as relações do Sistema.

Ao longo da execução da pesquisa, principalmente durante a fase de coleta de dados, foram consultadas as alterações ocorridas no Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa, buscando a concretização da fase de revisão do Sistema. Nessa etapa, questionaram-se as pessoas entrevistadas sobre a realização da revisão durante os dois ciclos estudados, contudo se verificou que as pessoas desconheciam a ocorrência dessa fase no SAD da empresa, provavelmente por acreditarem que a efetivação da

revisão do Sistema desencadearia toda uma reavaliação de seus elementos, na qual seria necessário reconstruir todo o Sistema.

Nesse contexto, foram estudados como estavam estruturados os Sistemas ao longo da pesquisa, utilizando-se ainda o discurso das próprias entrevistadas, a análise dos documentos e a observação sobre os indicadores utilizados durante os períodos de pesquisa inserido à organização. Com esse método, foram identificadas três mudanças no SAD da empresa para a unidade analisada, as quais dizem respeito à reanálise do sistema de Participação nos Lucros em decorrência de alterações na estrutura organizacional da unidade de Recursos Humanos; às mudanças ocorridas no conjunto de indicadores auxiliares do Departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional, devido à política de simplificação determinada pela alta gestão da empresa; e à alteração na regra de distribuição dos resultados econômicos da organização, onde foi reenquadrada a participação das colaboradoras em licença-maternidade nos lucros da empresa. Assim, cumpre-se o segundo objetivo específico definido para esta tese.

Com base nas três mudanças identificadas, feitas no Sistema de Avaliação de Desempenho na empresa, foram analisadas como elas ocorreram e como se deu a participação dos colaboradores na definição dessas mudanças, buscando descrever e compreender os processos de Aprendizagem Organizacional que exerceram influência sobre as mudanças para incorporação no SAD. Assim, foram explicados os fluxos que acarretaram a efetivação das mudanças na organização, pormenorizando cada procedimento ocorrido, desde a concepção da ideia ou do surgimento da demanda, passando pelos eventos de expansão e evolução das propostas, compartilhando as informações para promover o entendimento conjunto das pessoas e executando os procedimentos formais para incorporação do conhecimento construído conjuntamente nos elementos organizacionais. Essa descrição detalhada, principalmente com base nos discursos das pessoas entrevistadas, foi fundamental para o estudo dos processos de Aprendizagem Organizacional e suas relações com as mudanças ocorridas no SAD. Atende-se, assim, ao terceiro objetivo específico deste trabalho.

Com a descrição detalhada da evolução das alterações executadas no SAD, foi possível desenvolver o cotejamento das ações ocorridas para toda a construção das mudanças com os construtos desenvolvidos para esta tese. Desse modo, foi possível compreender e evidenciar os processos de Aprendizagem Organizacional que ocorreram nesses eventos e como desencadearam na revisão do SAD, concluindo o quarto objetivo específico da pesquisa.

Como resultado das análises desses três objetos estudados, foi possível identificar a operacionalização dos processos de aprendizagem em cada um de seus estágios. Ficou evidenciado que cada uma das mudanças teve como elemento desencadeador a participação da reflexão dos colaboradores, com o objetivo de adequar o sistema a situações e contextos que emergiam à época. A iniciativa das pessoas, dessa forma, demonstra a capacidade de elas visualizarem as situações de diferentes formas, propondo novas ideias e utilizando experiências anteriores para justificá-las. Essas características se mostram alinhadas aos conceitos do processo Intuir, da Aprendizagem Organizacional.

A evolução das ideias propostas pelas pessoas perpassa por uma série de discussões e interpretações conjuntas. As ideias iniciais foram levadas para reuniões com os demais colaboradores do grupo para que todos pudessem refletir e expusessem seus pontos de vista, buscando as perspectivas gerais. Desse modo, além de ouvir a opinião das pessoas, procurou-se expandir a compreensão, em grupo, sobre os possíveis direcionamentos e impactos que as mudanças teriam na organização. Considera-se, assim, que as mudanças foram impactadas pelo processo Interpretar.

Após as discussões referentes aos pontos de vista de cada colaborador sobre as propostas, buscou-se garantir que houvesse entendimento comum entre as pessoas do grupo sobre as proposições, seja por consenso, seja por compartilhamento das informações pelas lideranças e gestoras da área. Dessa forma, haveria um conhecimento integrado entre todos no grupo sobre a efetivação da mudança, alinhado aos propósitos previstos no construto Integrar.

Por fim, para aquelas mudanças que dizem respeito ao sistema de participação nos resultados econômicos da empresa, o comitê de PL foi responsável pela institucionalização de todo o conhecimento construído e delineado pelo grupo de pessoas na formalização das mudanças promovidas, incorporando as novas diretrizes. Para a mudança nos indicadores auxiliares, foram inseridos no sistema os conhecimentos adquiridos por meio da discussão no setor, efetivado pela própria gerência. Nesse caso, suprimiram-se os indicadores julgados como pouco contributivos ou desalinhados à estratégia, bem como foram institucionalizados novos indicadores vinculados à política organizacional. Portanto, ambas as incorporações se valem do processo Institucionalizar, da Aprendizagem Organizacional, demonstrando a conclusão do ciclo de revisão no Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional da unidade.

Além disso, ficou evidente a existência da cultura organizacional de gestão participativa, na qual a empresa se vale da receptividade de opiniões dos colaboradores para construir alternativas operacionais na gestão do negócio e possui o hábito do compartilhamento de informações entre as pessoas, contribuindo para a institucionalização de conhecimentos desenvolvidos de forma conjunta nos elementos organizacionais.

Em conclusão, é possível afirmar que há evidências de que o Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional recebe influências dos processos da Aprendizagem Organizacional – Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar – por meio da incorporação do conhecimento construído em conjunto pelas pessoas nos elementos constitutivos do Sistema para se adequar aos direcionamentos estratégicos mutáveis da organização. Foram encontrados indícios suficientes da operacionalização dos processos de Aprendizagem Organizacional que se refletiram nos procedimentos de revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa.

Além disso, é oportuno considerar que a execução da pesquisa qualitativa possui percalços, nos quais foi necessário flexibilidade por parte do pesquisador para o alcance dos objetivos. Como a pesquisa lida com subjetividades das pessoas, como percepções e comportamentos, foi preciso construir todas as relações entre as evidências, como peças de um quebra-cabeça, de modo que permitissem a análise conjunta dos dados encontrados durante a pesquisa. A construção dessas conexões e a interpretação dos seus significados junto aos aportes teóricos da pesquisa fortalecem a robustez dos resultados desta tese.

Outros fatores importantes de serem mencionados dizem respeito ao comprometimento das pessoas da unidade analisada. Durante todo o período de coleta de dados, as pessoas da organização se mostraram abertas a participar de maneira voluntária para a pesquisa. Esse comprometimento foi fundamental para que fossem ultrapassadas as barreiras existentes entre o pesquisador e a unidade de análise, como em momentos em que houve grande dificuldade para se agendar as coletas de dados, por se tratar de uma grande empresa, onde as pessoas possuem alto grau de tarefas e de responsabilidades. Nesse sentido, a condução do estudo de caso só foi possível devido ao comprometimento e esforço de todas as pessoas que estiveram envolvidas durante a pesquisa.

Os resultados fornecem contribuições teóricas e empíricas para a literatura de Avaliação de Desempenho. A pesquisa atende às demandas direcionadas à necessidade de estudos interpretativistas para a área e fortalece os conceitos relativos ao paradigma emergente da AD, que lida com os fenômenos sociais adjacentes, nos quais se encontram

os processos de Aprendizagem Organizacional. Contribui, ainda, para uma visão teórica para a área ao aplicar conceitos oriundos da pesquisa em Psicologia, objetivando buscar fundamentos para estudar os eventos relacionados ao processo de Avaliação de Desempenho. Salienta-se, porém, que pesquisas com esse viés teórico são necessárias para maior contribuição ao tema e mais esforços são recomendados para o alcance de resultados ainda mais sólidos.

Quanto às contribuições empíricas, pode-se afirmar que não foram encontrados estudos que analisassem a influência dos processos de Aprendizagem Organizacional em um Sistema de Avaliação de Desempenho. Nesse caso, esta pesquisa oferece subsídios empíricos para que novos estudos possam aplicar os conceitos em diferentes ambientes e contextos. Salienta-se, também, a aplicação de um estudo de caso que acompanhou a organização ao longo de um período de tempo, buscando preencher a necessidade de estudos longitudinais recomendados na literatura. Cabe informar, no entanto, que o período de tempo de coleta de dados e a análise previstos para a pesquisa não foram efetivamente concluídos devido à limitação de prazo para conclusão da tese. Nesse caso, aponta-se essa informação como limitação do trabalho.

Outras limitações dizem respeito à aplicação de um estudo de caso único. Nesse sentido, todos os resultados estão baseados nas percepções e inferências do pesquisador em relação aos dados coletados na organização e, principalmente, nos discursos das pessoas entrevistadas. Dessa forma, o viés qualitativo da pesquisa está inerente aos resultados, considerando-se que podem não representar a generalização para todo o tipo de organização.

Ressalta-se que a contribuição deste trabalho cria oportunidades para novos estudos. Desse modo, apresenta-se, como sugestão para futuros trabalhos, a aplicação dos construtos desenvolvidos nesta pesquisa para a ampliação de casos, como em ambientes organizacionais do setor público. Ainda, sugere-se a possibilidade da ampliação do período de análise, para acompanhamento e inferências longitudinais em relação aos processos de aprendizagem que afetam o Sistema de Avaliação de Desempenho.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, A.; MAYNARD, S.; SHANKS, G. A case analysis of information systems and security incident responses. **International Journal of Information Management**, v. 35, n. 6, p. 717-723, 2015.
- ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: Theory, method and practice**. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.
- ARGYRIS, Y.; RANSBOTHAM, S. Knowledge entrepreneurship: institutionalising wiki-based knowledge-management processes in competitive and hierarchical organizations. **Journal of Information Technology**, v. 31, n. 2, p. 226-239, 2016.
- ATLAS.TI, Scientific Software Development GmbH. **ATLAS.ti: versão 7.5.4**. Scientific Software Development GmbH. Berlin, 2019.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Vozes, 2008.
- BEHLING, O.; ECKEL, N. L. Making sense out of intuition. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 1, p. 46-54, 1991.
- BEHN, R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.
- BENN, S.; EDWARDS, M.; ANGUS-LEPPAN, T. Organizational learning and the sustainability community of practice: The role of boundary objects. **Organization & Environment**, v. 26, n. 2, p. 184-202, 2013.
- BERENDS, H.; LAMMERS, I. Explaining discontinuity in organizational learning: A process analysis. **Organization Studies**, v. 31, n. 8, p. 1045-1068, 2010.
- BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.
- BERSON, Y.; DA'AS, R.; WALDMAN, D. How do leaders and their teams bring about organizational learning and outcomes? **Personnel Psychology**, v. 68, n. 1, p. 79-108, 2015.
- BHAGWAT, R.; SHARMA, M. K. Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process. **Production Planning and Control**, v. 18, n. 8, p. 666-680, 2007a.

_____. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007b.

BITITCI, U. S.; BOURNE, M.; CROSS, J. A.; NUDURUPATI, S. S.; SANG, K. Editorial: Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p. 653-660, 2018.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

_____. Modelling of performance measurement systems in manufacturing enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 42, n. 2, p. 137-147, 1995.

BITITCI, U. S.; MENDIBIL, K.; MARTINEZ, V.; ALBORES, P. Measuring and managing performance in extended enterprises. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 4, p. 333-353, 2005.

BITITCI, U. S.; NUDURUPATI, S.; TURNER, T.; CREIGHTON, S. Web enabled performance measurement systems: Management implications. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1273-1287, 2002.

BONTIS, N.; CROSSAN, M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.

BOURNE, M. Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 101-113, 2005.

BOURNE, M.; FRANCO-SANTOS, M.; MICHELI, P.; PAVLOV, A. Performance measurement and management: a system of systems perspective. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 8, p. 2788-2799, 2018.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005.

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.

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2003.

- BRAZ, R. G. F.; SCAVARDA, L. F.; MARTINS, R. A. Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 751-760, 2011.
- BRETTEL, M.; ROTTENBERGER, J. Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 471-490, 2013.
- BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 283-295, 2009.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. **Organization Science**, 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociology paradigma and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. USA: Portsmouth: Heinemann, 1979.
- CARDOSO, O.; CABALLERO, N. A co-gestão e a aprendizagem organizacional no modelo 4I: O caso Esporte Clube Juventude. **Espacios**, v. 34, n. 2, 2013.
- CARPINETTI, L. C. R.; GALDAMEZ, E. C.; GEROLAMO, M. C. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHEN, S.-H.; YANG, C.-C.; SHIAU, J.-Y. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 2, p. 190-205, 2006.
- CHENG, M.-I.; DAINTY, A.; MOORE, D. Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 1, p. 60-75, 2006.
- CHO, D. W.; LEE, Y. H.; AHN, S. H.; HWANG, M. K. A *framework* for measuring the performance of service supply chain management. **Computers & Industrial Engineering**, v. 62, n. 3, p. 801-818, 2012.
- CHOONG, K. K. The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 7, p. 879-922, 2014.
- _____. 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.

CHOU, T.-Y.; LIANG, G.-S. Application of a fuzzy multi-criteria decision-making model for shipping company performance evaluation. **Maritime Policy & Management**, v. 28, n. 4, p. 375-392, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. McGraw Hill Brasil, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

_____. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage, 2018.

CROSSAN, M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1087-1105, 2003.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

CUCCURULLO, C.; ARIA, M.; SARTO, F. Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. **Scientometrics**, v. 108, n. 2, p. 595-611, 2016.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DASGUPTA, T. Using the six-sigma metric to measure and improve the performance of a supply chain. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 14, n. 3, p. 355-366, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOVER, G.; LAWRENCE, T. The role of power in nonprofit innovation. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 991-1013, 2012.

DUTTA, D.; CROSSAN, M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning *framework*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 425-449, 2005.

DUTTON, C.; TURNER, N.; LEE-KELLEY, L. Learning in a programme context: An exploratory investigation of drivers and constraints. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 747-758, 2014.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

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.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Insular, 2001.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação de Desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 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.

ENSSLIN, L.; MUSSI, C. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; DEMETRIO, S. N. Management Support Model for Information Technology Outsourcing. **Journal of Global Information Management**, v. 28, n. 3, p. 123-147, 2020.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended *framework* for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Performance measurement in strategic change. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v. 2, n. 2, p. 64-83, 1995.

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, n. 7, p. 663-680, 2005.

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.

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.

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.

GHOBIAN, A.; ASHWORTH, J. Performance measurement in local government—concept and practice. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 35-51, 1994.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas, 2008.

GOLDMAN, E.; WESNER, M.; PLACK, M.; MANIKOTH, N.; HAYWOOD, Y. Secondhand learning from graduates of leadership development programs. **Journal of Workplace Learning**, v. 26, n. 8, p. 511-528, 2014.

GOMES, C. F.; YASIN, M. M.; LISBOA, J. V. A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: *A framework* and direction for future research. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 15, n. 6, p. 511-530, 2004.

GOSHU, Y. Y.; KITAW, D. Performance measurement and its recent challenge: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 18, n. 4, p. 381-402, 2017.

GRAY, D. E. **Doing research in the real world**. Sage, 2013.

GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012.

GUZMÁN, J. El aprendizaje organizacional desde un enfoque cognitivo. **3C Empresa**, v. 4, n. 2, p. 136-148, 2015.

HOLZER, M.; BALLARD, A.; KIM, M.; PENG, S.; DEAT, F. Obstacles and opportunities for sustaining performance management systems. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 2, p. 132-143, 2019.

HUANG, Y.; SHIH, H. A new mode of learning organization. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 5/6, p. 623-644, 2011.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

ISAACS, W. N. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 24-39, 1993

JONES, O.; MACPHERSON, A. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I *framework*. **Long Range Planning**, v. 39, n. 2, p. 155-175, 2006.

KELLIHER, F.; HENDERSON, J. A learning *framework* for the small business environment. **Journal of European Industrial Training**, v. 30, n. 7, p. 512-528, 2006.

KLOOT, L.; MARTIN, J. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 2, p. 231-251, 2000.

KOSTOPOULOS, K.; SPANOS, Y.; PRASTACOS, G. Structure and function of team learning emergence: A multilevel empirical validation. **Journal of Management**, v. 39, n. 6, p. 1430-1461, 2013.

LAWRENCE, T.; MAUWS, M.; DYCK, B.; KLEYSSEN, R. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I *framework*. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1, p. 23-35, 1995.

LEE, H.; KWAK, W.; HAN, I. Developing a business performance evaluation system: An analytic hierarchical model. **The Engineering Economist**, v. 40, n. 4, p. 343-357, 1995.

LEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization: From individual to collective and/or vice versa? **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 1/2, p. 92-100, 2004.

LEUNG, L. C.; LAM, K. C.; CAO, D. Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process. **Journal of the Operational Research Society**, v. 57, n. 6, p. 682-691, 2006.

LIN, C.; SANDERS, K. HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 300-317, 2017.

LIONZO, A.; ROSSIGNOLI, F. Knowledge integration in family SMEs: an extension of the 4I model. **Journal of Management & Governance**, v. 17, n. 3, p. 583-608, 2013.

LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. Designing a performance measurement system: A case study. **European Journal of Operational Research**, v. 156, n. 2, p. 267-286, 2004.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a transcrição de entrevistas. In: **A entrevista na pesquisa em Educação e Educação Especial: uso e processo de análise**. (Material utilizado para obtenção do título de Livre-docência em Educação). Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP Marília. Observatório Nacional de Educação Especial (ONEESP), 2008.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARTINS, G. A. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências administrativas. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 62, p. 28-35, 2005.

MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. A Review on the Performance Measurement Systems Life Cycle. **Lex Localis-Journal of Local Self-Government**, 17, n. 4, p. 939-959, 2019a.

MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Reflexões sobre os aportes teóricos de avaliação de desempenho: sistematização do conhecimento com base nos estudos internacionais. **Anais do SIMPOI 2019**, São Paulo/SP, 2019b.

MATOS, L. S.; VALMORBIDA, S. M. I.; MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R. Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 63-97, 2019.

MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Análise do Ciclo de Vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho com base em suas Características, Funções e Processos. **Cuadernos de Contabilidad**, no prelo, 2020.

MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de construtos para operacionalização do *Framework* dos 4Is. **Exacta: Engenharia de Produção**, no prelo, 2020.

MATTHEWS, R.; MACCARTHY, B.; BRAZIOTIS, C. Organisational learning in SMEs: a process improvement perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 7, p. 970-1006, 2017.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; 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.

MICHELI, P.; MANZONI, J.-F. Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. **Long Range Planning**, v. 43, n. 4, p. 465-476, 2010.

MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.

MIN, H.; THAKKAR, J.; KANDA, A.; DESHMUKH, S. G. Supply chain performance measurement *framework* for small and medium scale enterprises. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n. 5, p. 702-723, 2009.

MUTIGANDA, J. Financial management of public services in a hybrid organisation: a learning approach in inter-organisational settings. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 2, n. 4, p. 310-330, 2016.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

_____. 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.

_____. **Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice**. 2. Ed. Cambridge University Press, 2011.

NEELY, A.; GREGORY, M.; 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.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NONAKA, L.; TAKEUCHI, H.; UMEMOTO, K. A theory of organizational knowledge creation. **International Journal of Technology Management**, v. 11, n. 7-8, p. 833-845, 1996.

NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers and Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

OTLEY, D. Performance management: a *framework* for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

_____. Management control and performance management: whence and whither? **The British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003.

PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 15-22, 2006.

PARIDA, A.; CHATTOPADHYAY, G. Development of a multi-criteria hierarchical *framework* for maintenance performance measurement (MPM). **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v. 13, n. 3, p. 241-258, 2007.

POLLITT, C. Performance management 40 years on: a review. Some key decisions and consequences. **Public Money & Management**, v. 38, n. 3, p. 167-174, 2018.

REAL, J.; ROLDÁN, J.; LEAL, A. From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analyzing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. **British Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 186-208, 2014.

RIKKERINK, M. *et al.* A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies. **Journal of Educational Change**, v. 17, n. 2, p. 223-249, 2016.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R. J. Environmental disclosure management: a constructivist case. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p. 1117-1136, 2012.

SAMPIERI, R. H. C., C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, J.; STEIL, A. Organizational learning and power dynamics: a study in a Brazilian University. **The Learning Organization**, v. 22, n. 2, p. 115-130, 2015.

SARRICO, C. S.; DYSON, R. G. Using DEA for planning in UK universities—an institutional perspective. **Journal of the Operational Research Society**, v. 51, n. 7, p. 789-800, 2000.

SCHILLING, J.; KLUGE, A. Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 3, p. 337-360, 2009.

SCHLAGWEIN, D.; BJØRN-ANDERSEN, N. Organizational learning with crowdsourcing: The revelatory case of LEGO. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 15, n. 11, p. 754-778, 2014.

SCHULZE, A.; SCHMITT, P.; HEINZEN, M.; MAYRL, P.; HELLER, D.; BOUTELLIER, R. Exploring the 4I framework of organizational learning in product development: value stream mapping as a facilitator. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 26, n. 12, p. 1136-1150, 2013.

SEELY-BROWN, I. Thinking, working, and learning. In: CROSSAN, M; LANE, H.; RUSH, J.; WHITE, R. (Eds.). **Learning in Organizations Monograph**, p. 81-99, 1993.

SEELY-BROWN, I.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

SHARMA, M. K.; BHAGWAT, R. An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 3, p. 57-68, 2007.

SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.

SMITH, M. H.; SMITH, D. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 2, p. 393-408, 2007.

SOEKIJAD, M.; VAN DEN HOOFF, B.; AGTERBERG, M.; HUYSMAN, M. Leading to learn in networks of practice: two leadership strategies. **Organization Studies**, v. 32, n. 8, p. 1005-1027, 2011.

STAEDELE, A. E.; ENSSLIN, S. R.; FORCELLINI, F. A. Knowledge building about performance evaluation in lean production. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 5, p. 798-820, 2019.

SUN, P.; ANDERSON, M. An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 2, p. 130-150, 2010.

TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 8, p. 726-737, 2004.

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.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K. R. Forward performance measurement and management integrated *frameworks*. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 16, n. 2, p. 140-154, 2008.

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.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**. John Wiley & Sons, 2015.

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.

THOMSON REUTERS. **EndNote X.9.ed**. Thomson Reuters, 2013.

TSOUKAS, H. The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 566-585, 1991.

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.

- WRIGHT, C. Learning during the Integration Phase of Mergers and Acquisitions: Perspectives from Learning and Development Professionals. **Performance Improvement Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 7-26, 2015.
- WEGELIUS-LEHTONEN, T. Performance measurement in construction logistics. **International Journal of Production Economics**, v. 69, n. 1, p. 107-116, 2001.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995. 231p.
- WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind and organizational reliability: The case of flight operations on an aircraft carrier. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 357-381, 1993.
- WEICK, K. E.; VAN ORDEN, P. W. Organizing on a global scale: A research and teaching agenda. **Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 49-61, 1990.
- WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy Of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.
- WOUTERS, M.; SPORTEL, M. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1062-1082, 2005.
- WOUTERS, M.; WILDEROM, C. Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 4, p. 488-516, 2008.
- 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.
- YALCIN, N.; BAYRAKDAROGLU, A.; KAHRAMAN, C. Application of fuzzy Multi-Criteria Decision Making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 1, p. 350-364, 2012.
- YILMAZ, Y.; BITITCI, U. S. Performance measurement in tourism: a value chain model. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 4, p. 341-349, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZIETSMA, C.; WINN, M.; BRANZEI, O.; VERTINSKY, I. The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. **British Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. S61-S74, 2002.

APÊNDICE A - Carta de apresentação

Florianópolis/SC, DIA de MÊS de ANO

Prezados Senhores,

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), está fazendo uma pesquisa que objetiva compreender como os processos da Aprendizagem Organizacional se manifestam no estágio de Revisão do Ciclo de Vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Esse trabalho é base para a realização da tese de doutorado do discente Lucas dos Santos Matos.

Considerando que esta pesquisa está relacionada a organizações que utilizam um Sistema de Avaliação de Desempenho como instrumento para Gestão, e sua empresa se enquadra nas delimitações esperadas pelos pesquisadores, contamos com a sua colaboração para receber o doutorando Lucas dos Santos Matos para fazer a pesquisa, composta por métodos de observação, entrevistas e acessos a documentos internos, garantindo a privacidade e o sigilo de informações sobre as pessoas e sobre a organização.

Agradecemos antecipadamente sua voluntária recepção e colaboração para a pesquisa, certos de que ela permitirá identificar relevantes e valiosas informações para o entendimento sobre como ocorre a Aprendizagem Organizacional no ambiente e como essa Aprendizagem se reflete no Sistema de Avaliação de Desempenho.

O trabalho possui caráter unicamente científico e acadêmico, o qual não possui qualquer fim lucrativo ou publicitário.

Cordialmente,

Prof.^a Lucila Maria de Souza Campos, Dr.^a
Coordenadora e Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Fone/Fax: (48) 3721-7003
E-mail: ppgep@contato.ufsc.br

Lucas dos Santos Matos, Me.
Doutorando em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
L.matos@ufsc.br

Prof.^a Sandra Rolim Ensslin, Dr.^a
Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Orientadora do trabalho de pesquisa
sensslin@gmail.com

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Centro Tecnológico - CTC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **Influência dos processos de Aprendizagem Organizacional na revisão dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**.

Você foi selecionado intencionalmente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com os envolvidos na pesquisa, bem como com a Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste estudo é compreender como os processos da Aprendizagem Organizacional, intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, se manifestam no estágio de revisão do ciclo de vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho.

A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semiestruturadas, além de observação direta e consulta a documentos internos da organização, a fim de proporcionar a compreensão de como os processos de Aprendizagem Organizacional afetam o Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e é assegurado o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas, quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes será modificado.

Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução das entrevistas e em relação ao tema abordado.

Você está recebendo duas cópias deste termo onde constam *e-mail*, telefone e endereço institucional do pesquisador principal e da orientadora do estudo. Com eles, você pode sanar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Lucas dos Santos Matos
Pesquisador
E-mail: L.matos@ufsc.br
Fone: (48) 3721-4555

Prof.^a Sandra Rolim Ensslin, Dr.^a.
Orientadora
E-mail: sensslin@gmail.com
Fone: (48) 3721-6608

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome

Assinatura

Local

Data

Caso você concorde em participar da pesquisa, por gentileza, entregue uma cópia assinada desse termo para o pesquisador responsável.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas com gestores – 1º ciclo

Data: _____ Hora: _____

Local: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado (Nome, idade, cargo, função, formação, experiência):

Questões utilizadas para contextualização

O sistema utilizado atualmente no setor foi desenvolvido de que forma? Quem participou da definição dos objetivos, dos indicadores, das metas?

Como se dá o direcionamento estratégico, para os membros da organização/setor, a partir do SAD?

Como são informados, aos membros da organização/setor, os resultados do desempenho alcançado?

Com qual frequência há esse tipo de comunicação aos colaboradores?

Quem são as pessoas responsáveis pela gestão do SAD no setor? Como se dá a participação dessas pessoas no tocante ao sistema?

Como é vista a avaliação de desempenho pelas pessoas da organização/setor? Há colaboração mútua ou rejeição pela avaliação?

Quais recursos (infraestrutura, recursos financeiros, audiovisuais, materiais) são disponibilizados para a avaliação de desempenho?

Em que momento a organização, ou o setor, define a necessidade das mudanças no SAD? Como isso é realizado?

Questões relacionadas ao processo Intuir

O SAD permite aos colaboradores conhecer os objetivos estratégicos da organização?

Como são comunicados os objetivos estratégicos aos colaboradores?

As pessoas demonstram iniciativa para propor novas perspectivas ao SAD?

Os colaboradores promovem insights/ideias sobre o SAD?

Os colaboradores já expuseram problemas relacionados ao SAD? (Pode citar um exemplo?) O que foi feito após o problema ter sido levantado?

Há algum canal para que os colaboradores possam expor seus pontos de vista sobre o SAD?

Alguma mudança realizada no SAD teve início com a proposta levantada por algum colaborador?

Os colaboradores costumam questionar as metas definidas no SAD?

Os colaboradores realizam sugestões de mudanças nos indicadores de desempenho (metas, relações, métricas, ou no sistema como um todo)?

Questões relacionadas ao processo Interpretar

Novas perspectivas para o SAD são discutidas em grupo? Quem está envolvido no grupo de discussão?

Que mudanças no SAD foram originadas a partir de discussões com o grupo?

Os colaboradores costumam demonstrar novas ideias para o SAD entre pessoas do mesmo grupo?

Os colaboradores são encorajados/incentivados a propor novas ideias e novos pontos de vista para o SAD?

São realizadas reuniões para apresentar e discutir sobre o SAD? Quem participa?

Há experimentação das novas ideias por parte dos indivíduos?

As pessoas buscam expandir suas ideias em conjunto com outras do grupo?

São realizadas reuniões para discutir a suficiência do SAD? Com que frequência?

Como se dá a influência dos colaboradores no processo de revisão do SAD?

Questões relacionadas ao processo Integrar

Os colaboradores promovem ações coletivas coerentes e alinhadas às proposições do SAD?

Senso comum entre as pessoas promoveu mudanças no SAD em algum momento?

Há algum treinamento / capacitação / desenvolvimento nas pessoas da organização em relação ao SAD e sobre suas mudanças quando essas ocorrem? Que tipo de procedimento a empresa ou o setor adota para isso?

Como são comunicadas as mudanças no SAD aos colaboradores?

Como o setor/ a empresa busca garantir que todos tenham conhecimento sobre o SAD e seus objetivos estratégicos/metás?

Coletivamente, os colaboradores demonstram entendimento compartilhado dos objetivos intrínsecos ao SAD?.

Normalmente, mudanças nas rotinas das pessoas, do setor, da organização, levam a mudanças no SAD, ou são as mudanças no SAD que levam as pessoas a mudarem suas rotinas?

Questões relacionadas ao processo Institucionalizar

Como se dá o processo de formalização das mudanças no SAD? Quem são os envolvidos?

Como são comunicadas as mudanças no SAD à organização?

Existem manuais, tutoriais, normas internas ou demais elementos não humanos que registrem as informações sobre o SAD e sirvam de fonte para consultas dos colaboradores?

As mudanças no SAD causam mudanças na rotina das pessoas da organização /setor?

Quais os procedimentos utilizados pela organização para institucionalizar novas ideias e propostas estratégicas?

Como que o SAD incorpora novas proposições ou mudanças em sua estrutura?

É possível identificar a origem da ideia que causa/propõe mudanças no SAD?

Obs.: Agradecer a participação voluntária, assegurar a confidencialidade das informações e coletar a assinatura do TCLE.

APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas com os colaboradores – 1º ciclo

Data: _____ Hora: _____

Local: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado (Nome, idade, cargo, função, formação, experiência):

Questões utilizadas para contextualização

Você conhece os métodos utilizados pela organização para avaliar o desempenho organizacional?

Você conhece as métricas, as metas, os resultados considerados no sistema de avaliação de desempenho? Como se dá a comunicação destes aspectos?

Quem são as pessoas responsáveis pela gestão do sistema no seu setor?

Como você vê a importância do sistema para a organização? Você vê maior aceitação ou rejeição pelo sistema?

Com que frequência vocês recebem um retorno sobre os resultados avaliados?

Questões relacionadas ao processo Intuir

Pode-se afirmar que o sistema fornece informações sobre os direcionamentos estratégicos da organização?

Como são comunicados os objetivos estratégicos aos colaboradores?

Sobre suas experiências com o sistema:

Você já propôs mudanças? A organização promove essas iniciativas?

O sistema lhe promove novos conhecimentos e ideias?

Você já expôs problemas relacionados ao SAD? (Há exemplo?) O que foi feito após a manifestação?

Existe um canal oficial para que se possam realizar esses retornos e/ou sugestões às pessoas que gerem o sistema?

Alguma de suas propostas já foi levada a alterar o sistema?

Questões relacionadas ao processo Interpretar

Há discussões/reuniões para que sejam expandidas e interpretadas mudanças para o SAD?
Como são realizadas? Com que frequência?

São realizadas reuniões para apresentar e discutir sobre o SAD? Quem participa?

Existe o costume, entre os colaboradores, de discutir aspectos relacionados ao sistema?

Os colaboradores são encorajados/incentivados a propor novas ideias e novos pontos de vista para o SAD?

Quando surgem novas ideias, você percebe que as pessoas experimentam executar essas ideias?

São realizadas reuniões para discutir a suficiência do SAD? Com que frequência?

Como você percebe a influência dos colaboradores no processo de revisão do SAD?

Questões relacionadas ao processo Integrar

As ações dos colaboradores são coerentes e alinhadas aos direcionamentos definidos no SAD?

Há algum tipo de treinamento / capacitação / desenvolvimento para que os colaboradores conheçam as definições do SAD? E quando o SAD se altera?

Como são comunicadas as mudanças no SAD aos colaboradores?

Quais ações são realizadas pela organização/gestores para que todos os colaboradores tenham conhecimento sobre o SAD e seus objetivos estratégicos/metastas?

Na sua percepção, você tem conhecimento suficiente sobre os objetivos definidos no SAD?

Na sua percepção, em relação às rotinas organizacionais, as mudanças nas rotinas das pessoas, do setor, da organização, levam a mudanças no SAD, ou são as mudanças no SAD que levam as pessoas a mudarem suas rotinas?

Questões relacionadas ao processo Institucionalizar

Existem manuais, tutoriais, normas internas ou demais elementos não humanos que registrem as informações sobre o SAD e sirvam de fonte para consultas dos colaboradores?

Sobre as mudanças:

As mudanças no SAD causam mudanças na rotina das pessoas da organização /setor?

Na sua visão, como se dá o processo de mudanças para adaptação a alterações no SAD no seu setor?

Como os colaboradores se adaptam as mudanças institucionalizadas no SAD?

Como você percebe o impacto da participação das pessoas do seu setor em mudanças já ocorridas no SAD?

Obs.: Agradecer a participação voluntária, assegurar a confidencialidade das informações e coletar a assinatura do TCLE.

APÊNDICE E – Roteiro de entrevistas com gestores – 2º ciclo

Data: _____ Hora: _____

Local: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Questões utilizadas para contextualização

Como se deu o processo de revisão do sistema de Avaliação de Desempenho para o DHO?

Como era o sistema antes da revisão e como está após a revisão?

Como se deu a participação das pessoas no processo de revisão do sistema?

Houve solicitações ou recomendações para mudanças no sistema nesse ciclo de revisão?

Em caso positivo, foram levadas para discussão com o grupo?

Qual foi a decisão sobre isso?

Quais foram os fatores determinantes para modificar/manter o sistema de avaliação?

Como reagiram as pessoas com a decisão de modificar/manter o sistema de avaliação?

Questões relacionadas ao processo Intuir

As metas a serem alcançadas foram questionadas por algum colaborador?

Em caso positivo, como foi tratada a questão? Foi acatada?

Foram levantados problemas em relação ao sistema durante o ciclo de revisão, por parte de algum colaborador?

Questões relacionadas ao processo Interpretar

Durante a reunião de revisão o grupo percebeu a necessidade de mudanças no sistema, nas metas ou qualquer outra relação com o sistema?

Caso positivo, como o grupo explorou essa ideia?

O grupo questionou sobre a suficiência dos indicadores ou do sistema durante a reunião?

Questões relacionadas ao processo Integrar

Houve concordância das pessoas em relação à decisão de manter/alterar o sistema? Houve um senso comum?

Como foi comunicada a decisão de manter/alterar o sistema de avaliação de desempenho ao grupo?

Você considera que todos os membros do grupo possuem conhecimento sobre as mudanças ou da manutenção do sistema?

As ações das pessoas são coerentes ao que indica o sistema de avaliação de desempenho?

Questões relacionadas ao processo Institucionalizar

Novos indicadores/elementos foram incorporados ao sistema?

Se sim, de onde partiu a ideia desse novo elemento?

Algum elemento do sistema foi excluído?

Se sim, de onde partiu a ideia?

Caso positivo, isso foi discutido entre o grupo?

A manutenção/alteração do sistema de avaliação de desempenho levou a mudanças em outros elementos da organização, como manuais, normas, outros sistemas?

A nova estrutura do sistema está disponibilizada a todos colaboradores? Como eles podem acessar?

Como ficou o SAD após a revisão recente?

APÊNDICE F – Roteiro de entrevistas com os colaboradores – 2º ciclo

Data: _____ Hora: _____

Local: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Questões utilizadas para contextualização

Você reconhece que o SAD passou por uma fase de revisão/atualização recentemente?

Como foi realizado o processo para discutir a revisão do SAD?

Quem foram os participantes?

Como se deu a participação das pessoas nessa fase de revisão?

Questões relacionadas ao processo Intuir

Em relação a esse ciclo de revisão do SAD, você sugeriu ou levantou alguma proposição?

Você, ou alguém do grupo, questionou alguma meta prevista no sistema anteriormente?

Você, ou alguém do grupo, levantou algum problema em relação ao SAD?

Houve algum ponto que você gostaria de ter levantado sobre o SAD mas não o fez durante a reunião ou qualquer outro momento?

Caso positivo, por quê? Como você construiu esse pensamento?

Questões relacionadas ao processo Interpretar

Houve discussão/reunião em grupo sobre a suficiência do SAD?

Caso positivo, como foi?

O grupo concluiu que havia necessidade de mudanças no sistema ou de manutenção de seus elementos?

Questões relacionadas ao processo Integrar

Houve entendimento comum sobre a decisão de manter/alterar o SAD?

De que forma você e seus companheiros de departamento receberam a informação sobre a revisão do SAD?

Algum tipo de treinamento, capacitação?

Como são as ações das pessoas do departamento após a revisão do SAD? Estão alinhadas, coerentes, às proposições dos indicadores?

Questões relacionadas ao processo Institucionalizar

Quando você precisa saber algo sobre o sistema, sobre os indicadores, onde você consulta?

Como o SAD é disponibilizado a vocês?

Houve mudanças em outros elementos não-humanos do departamento/setor após a revisão do SAD?

APÊNDICE G – Categorias de análise de dados para o *software ATLAS.ti*

Categoria	
Família	Item
Processo Intuir	<p>A1 - Os indivíduos possuem conhecimento sobre os objetivos estratégicos da organização.</p> <p>A2 - Os indivíduos são capazes de enxergar problemas e situações de novas e diferentes maneiras.</p> <p>A3 - Os indivíduos costumam gerar insights.</p> <p>A4 - Os indivíduos demonstram utilizar experiências passadas para construir novas ideias.</p> <p>A5 - Os indivíduos demonstram iniciativa para propor novas perspectivas à organização.</p> <p>A6 - Indivíduos utilizam metáforas para explanar ideias.</p> <p>A7 - Indivíduos questionam processos formalizados na estrutura organizacional.</p>
Processo Interpretar	<p>B1 - Durante as reuniões são discutidas novas ideias.</p> <p>B2 - As pessoas são encorajadas a propor novas ideias e novos pontos de vista.</p> <p>B3 - Os indivíduos costumam expor seus pontos de vista com o grupo.</p> <p>B4 - Novas perspectivas são discutidas entre o grupo.</p> <p>B5 - O(s) gestor(es) incentiva(m) o comportamento proativo dos indivíduos.</p> <p>B6 - Percebe-se experimentação por parte dos indivíduos do grupo em relação a novas ideias.</p> <p>B7 - Membros do grupo interpretam e expandem as ideias conjuntamente.</p> <p>B8 - Percebe-se o desenvolvimento de mapas cognitivos para expandir conhecimento sobre novas ideias.</p>
Processo Integrar	<p>C1 - Percebem-se ações conjunta e coletiva no grupo.</p> <p>C2 - Indivíduos compartilham o conhecimento com outros membros do grupo.</p> <p>C3 - Busca-se o entendimento comum entre todos os indivíduos do grupo.</p> <p>C4 - Programas de treinamento e/ou capacitação são promovidos para que todos os indivíduos compartilhem do conhecimento.</p> <p>C5 - Percebem-se ações coerentes por parte dos indivíduos da organização, em relação a novas perspectivas delineadas.</p>
Processo Institucionalizar	<p>D1 - Os novos procedimentos estão formalizados nas estruturas não humanas da organização.</p> <p>D2 - Incorporação do aprendizado individual e de grupo nos elementos não humanos da organização.</p> <p>D3 - Recomendações dos grupos ou indivíduos são incorporadas pela organização.</p> <p>D4 - Os objetivos estratégicos da organização se modificaram.</p> <p>D5 - Estruturas, procedimentos, manuais, sistemas, entre outros, são alterados para refletir a nova estratégia organizacional.</p> <p>D6 - Novas diretrizes são formuladas e comunicadas aos membros da organização.</p> <p>D7 - Percebe-se que os membros da organização conhecem os novos objetivos estratégicos.</p> <p>D8 - Avaliação das novas ações rotinizadas.</p>
Características dos SAD	<p>Gerais</p> <p>Histórico</p> <p>Processo de revisão</p> <p>Característica Motivacional</p> <p>Interface</p> <p>Descrição do indicador / SAD</p> <p>Composição</p> <p>Limitações do SAD</p> <p>Engajamento p/ atingir metas</p> <p>Indicadores Auxiliares</p>
Comitê de PL	<p>Atividades</p> <p>Papel do comitê</p>
Problemas levantados	<p>Problemas gerais</p>

Estrutura da empresa	Composição Organizacional
DHO	Estrutura do DHO
	Papel do DHO
	Justificativa indicador DHO
Decisão sobre os Indicadores	Ator - Definição de indicador / meta / SAD
	Motivos para suprimir
	Opinião sobre indicador / SAD
Destaques	Destaques