



Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria

ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Coelho Junior, Francisco Antonio; Murce Meneses, Pedro  
Paulo; Isidro da Silva-Filho, Antônio; Ribeiro da Fonseca, Diogo  
Maturidade da gestão do desempenho em uma agência reguladora federal  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa  
Maria, vol. 11, núm. 3, 2018, Julio-Septiembre, pp. 564-580  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273458328002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# MATURIDADE DA GESTÃO DO DESEMPENHO EM UMA AGÊNCIA REGULADORA FEDERAL

Data de submissão: 29/05/2014

Aceite: 16/08/2016

Francisco Antonio Coelho Junior <sup>1</sup>

Pedro Paulo Murce Meneses <sup>2</sup>

Antônio Isidro da Silva-Filho <sup>3</sup>

Diogo Ribeiro da Fonseca <sup>4</sup>

## RESUMO

O universo organizacional, como recorte do tecido social, evidencia características que o tornam complexo e multifacetado. Os valores e imagens, bem como os mitos, as narrativas, os rituais e rotinas, as regras, entre outros, precisam ser interpretadas no tocante ao seu conteúdo simbólico, por todos que fazem parte e compartilham o ambiente organizacional. O presente artigo analisa o caso da empresa BETA, de base tecnológica, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, visando compreender a rede das relações sociais subjacentes à interpretação simbólica das pessoas alocadas na unidade de P&D, bem como identificar se e como essa interpretação pode influenciar a decisão sobre a forma de realizar as atividades de pesquisa tecnológica. O estudo se justifica na medida em que a inovação, tanto tecnológica como organizacional, deixou de ser um modismo, para ocupar um lugar de destaque dentro das organizações. Com a abertura dos mercados e a sofisticação do padrão de exigência de consumidores, tanto no mercado interno como no exterior, a diferenciação passou a ser palavra de ordem e a inovação, uma necessidade. Dentro da inovação tecnológica, as atividades de pesquisa e desenvolvimento são consideradas essenciais e têm merecido, cada vez mais, a atenção de pesquisadores. Considerada tradicionalmente uma área eminentemente técnica, com foco em concepção de soluções tecnologicamente e comercialmente viáveis, o setor de P&D assumiu novas atribuições, o que implicou a alteração do perfil dos técnicos que passam a interagir mais com as outras unidades organizacionais. Esse processo implica a ampliação do universo simbólico do grupo de técnicos da referida área, com inclusão, no seu repertório, de novos valores e critérios, que são considerados no processo decisório.

**Palavras-chave:** Gestão do Desempenho; Nível de maturidade; Setor público; Políticas de recursos humanos; Teoria multinível.

1 Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF, mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília, UnB e doutorado em Psicologia pela UnB. Brasília – DF. Brasil. E-mail: fercoepsi@gmail.com

2 Possui graduação em Psicologia pela Universidade de Brasília, UnB, mestrado em Psicologia pela UnB e doutorado em Psicologia pela UnB. Brasília – DF. Brasil. Email: pemenes@yahoo.com.br.

3 Possui graduação em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília, UniCEUB, mestrado em Administração pela Universidade de Brasília, UnB e doutorado em Administração pela UnB. Brasília – DF. Brasil. E-mail: isidro@unb.br.

4 Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília, UnB, mestrado em Administração pela UnB e doutorado em andamento em Administração pela UnB. Brasília – DF. Brasil. E-mail: diogorfonseca@gmail.com.

# 1 INTRODUÇÃO

Modelos de gestão construídos em função de estágios evolutivos vêm sendo aplicados ao campo de estudo das organizações e a outras áreas do conhecimento. Tais modelos partem da assunção básica de que existem características que tipificam um determinado momento nas organizações e que essas características podem ser agrupadas em passos evolutivos, que vão do estágio mais incipiente ou em fase de concepção até fases relacionadas ao gerenciamento efetivo.

Os modelos baseados em estágios pressupõem um processo evolutivo marcado por fases distintas que se encadeiam de forma crescente; uma vez atingido um estágio de desenvolvimento superior, torna-se menos provável o seu retrocesso ao estágio predecessor (SILVEIRA; GUIMARÃES; ABRÃO, 2007). Ainda, segundo os autores, a mudança evolutiva produzida pela escalada dos estágios influencia o organismo ou estrutura, alterando qualitativamente sua configuração, suas características e seu funcionamento.

Diversos modelos de maturidade são encontrados na literatura com certo grau de consolidação e aplicação para a avaliação e diagnóstico de práticas de gestão de empresas (ver, por exemplo, DINIZ; CASTRO, 2010; GOHR et al., 2013; JABBOUR; SANTOS, 2013). Destacam-se nessa área modelos aplicados nas áreas de gestão de projetos, de processos e de sistemas de informação, respectivamente exemplificados pelos *Project Management Maturity Model* (PMMM); *Business Process Maturity Model* (BPMM) e *Enterprise Architecture Maturity Model* (EAMM) (BELOUT; GAUVREAU, 2004; DE BRUIN et al., 2005; SUIKKI; TROMSTED; HAAPASALO, 2006). Esses modelos têm em comum o foco sobre conhecimentos de gestão, a aplicação prática de metodologias, aspectos concernentes a relacionamentos humanos, aspectos ou componentes da estrutura organizacional e, por fim, o grau de alinhamento com a missão e objetivos da organização (DE BRUIN et al., 2005; HOUSTON, 2004). Essas dimensões usualmente estão presentes em cada nível de maturidade quando se considera o escopo de sua aplicação aos estudos organizacionais.

É imprescindível, assim, que se reconheçam as características essenciais que comporão cada nível de maturidade e a sua influência sobre o objeto de pesquisa em questão operacionalizado em termos desses níveis evolutivos. No caso deste trabalho, o objeto em análise corresponde à prática organizacional da gestão do desempenho. Considera-se aqui a premissa de que, para que haja uma gestão efetiva da *performance*, são necessárias etapas relativas à sua formalização nas organizações de trabalho. Desde a concepção, no planejamento de desempenho, até a etapa de revisão do plano de trabalho, têm-se informações essenciais que caracterizam o desempenho como construto multiestágio.

Isso posto, o presente trabalho tem por objetivo identificar o nível de maturidade da gestão do desempenho junto aos servidores no âmbito de uma agência reguladora do Governo Federal brasileiro. Serão identificadas as características de cada nível esperado num ciclo de gestão da *performance* (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão), bem como efetuar-se-á um diagnóstico exploratório descritivo sobre seu atual nível de desenvolvimento e de institucionalização, refletindo o quanto a gestão do desempenho encontra-se consolidada e incorporada à cultura gerencial da organização investigada.

Pretende-se, aqui, apontar o *status quo* atual da implementação da gestão do desempenho no referido órgão, de modo a contribuir para a investigação empírica de modelos de maturidade no escopo dos estudos organizacionais, ainda mais se considerando o contexto da administração pública federal brasileira.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os modelos baseados em estágios evolutivos aplicados às organizações partem da ideia de maturidade, ou seja, do desenvolvimento completo ou condição perfeita de algum processo ou atividade (SMITH; MITCHELL; SUMMER, 1985; URDANG; FLEXNER, 1968). A noção de maturidade conota, assim, o entendimento sobre os motivos pelos quais o sucesso organizacional é alcançado, bem como os caminhos para corrigir ou prevenir problemas que impeçam a melhoria dos processos em uma perspectiva longitudinal e incremental (GRANT; PENNYPACKER, 2006; SILVEIRA; GUIMARÃES; ABRÃO, 2007).

Os passos contidos e o perfil de informações de cada nível não devem ser considerados estáticos ou engessados (ANDERSEN; JESSEN, 2003; RABECHINI; PESSOA, 2005). Eles apenas sinalizam que o conjunto de elementos identificado permite que a prática seja classificada num ou noutro nível. Identificando-se o correto nível de implementação atual da prática, têm-se reais possibilidades de haver a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas correspondentes.

Muitas vezes são necessários ajustes na estrutura organizacional, de modo a promover a melhor prescrição ou formalização da prática. A maturidade implica, assim, a capacidade de uma organização para desenvolver seus processos, em conformidade com metas previamente definidas, no âmbito do seu planejamento estratégico e funcional (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001; VAZ; MIYAKE, 2003; VISCONTI; COOK, 1998).

Os modelos de maturidade organizacional, de forma geral, partem da premissa de que os processos podem ser estruturados pelas empresas a partir de estágios ou níveis de evolução (KWAK; IBBS, 2000). Tais estágios ou níveis podem ser explicitamente definidos, gerenciados e controlados ao longo do tempo, de forma que, ao se assegurar a qualidade e a orientação dos processos de trabalho, assegura-se, conseqüentemente, a qualidade dos resultados obtidos (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2002; SCOTT; BRUCE, 1987).

Alguns modelos são encontrados na literatura.<sup>1</sup> No Modelo de Bessant, Caffyn e Gallagher (2001), por exemplo, são propostos cinco níveis, do mais elementar, o Nível 1 (pré-interesse na melhoria contínua: não existe uma estrutura formal para a melhoria na organização, sendo que os problemas são solucionados ao acaso, sempre visando a um benefício apenas de curto prazo; não existem estratégias de impacto nos recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento e reconhecimento), ao Nível 5 (capacidade completa de melhoria contínua: aproximação do modelo de aprendizagem organizacional, existindo a identificação e solução sistemática de problemas e compartilhamento do aprendizado).

Já na proposta de Modelo de Crosby (1979) também se propõem cinco estágios. Do primeiro, 'Incerteza', que trata da incerteza sobre a prática, no qual não há disponibilização de tempo ou recursos, nenhuma atividade organizada e a inspeção não existe, ao quinto, 'Certeza', em que a qualidade é a ideia prioritária arraigada.

Por sua vez, aplicado ao campo da gestão de pessoas, podem ser citados o *Human Factors Integration Capability Maturity Model* (EARTHY et al., 1999) e o *People Capability Maturity Model* (P-CMM) (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2002), tratando aquele das práticas de ergonomia e segurança do trabalho e este último das políticas e práticas para gestão e desenvolvimento da força de trabalho. O P-CMM, cujo enfoque abrange áreas como qualidade total, gestão por competências e aprendizagem organizacional, ganhou crescente importância para a aplicação em contextos empresariais (SILVEIRA, 2009). O modelo propõe cinco estágios de maturidade das

---

1 Ver Silveira, Guimarães e Abrão (2007), para síntese de informações sobre os mesmos.

políticas e práticas de gestão de pessoas. O primeiro nível designa uma gestão assistemática da força de trabalho, sendo que a cada nível seguinte são propostos conjuntos de práticas integradas de gestão de pessoas, até o alcance do último estágio, de permanente alinhamento estratégico, desenvolvimento da força de trabalho e inovação organizacional (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2002). Nesse modelo, a gestão do desempenho é tratada como um processo a ser desenvolvido desde os primeiros estágios da gestão de pessoas, tendo por objetivo alinhar o desempenho da força de trabalho aos objetivos organizacionais, bem como prover insumos para políticas de desenvolvimento de pessoal.

A maturidade no ciclo de gestão do desempenho considera os graus em que tal prática encontra-se institucionalizada nas organizações. A gestão do desempenho considera as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão como fundamentais à ocorrência dos resultados de trabalho (NANKERVIS; COMPTON, 2006). Assim, não apenas a avaliação deve ser maximizada, ela é apenas uma importante etapa da ação de gerir desempenho, mas também outras etapas tão fundamentais ao bom exercício do cargo por indivíduos e equipes de trabalho (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2011; JOHNSON, 2001).

O conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente à produtividade, bem como à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados em grupos e na organização (STARBUCK, 2005). Para Collins (2002) e Humphrey, Nahrgang e Morgeson (2007), investiga-se desempenho nas organizações, em geral, por meio da análise dos resultados de um trabalho que estejam direta ou indiretamente relacionados à consecução da missão e objetivos da empresa e da intensidade com que os fatores contextuais ao desempenho são facilitadores ou restritivos à execução do trabalho pelo indivíduo. Investiga-se desempenho verificando-se os produtos e resultados alcançados, bem como os processos envolvidos e o grau de esforço despendido por esse indivíduo na consecução de suas atividades e responsabilidades.

A premissa básica da gestão do desempenho consiste no desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, avançando em direção a objetivos e metas predeterminadas nas organizações (COELHO JR., 2011). Ainda de acordo com o autor, o papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão, de forma mais destacada no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados. Os efeitos do contexto de trabalho sobre indivíduos e equipes devem, também, ser analisados e considerados em cada uma das etapas, posto que são capazes de gerar impacto no exercício das atribuições e resultados de trabalho.

Na etapa de planejamento, espera-se, especificamente, que a gerência esteja amplamente envolvida, em todos os níveis e escalões, como também que haja uma relação clara e inequívoca entre os padrões de execução das tarefas e o nível de acompanhamento dos superiores, de modo a fomentar, de forma contínua, suporte à aprendizagem e à aquisição de competências, além de atuar na remoção de possíveis barreiras ou obstáculos ao desempenho (COELHO JR., 2011). Espera-se, ainda, de acordo com o autor, que, na etapa de planejamento, sejam estabelecidos critérios de monitoramento e avaliação por parte do gestor, além de se assegurar a comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho junto ao seu subordinado.

Cabe ao superior desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo faz. O monitoramento tem que ser eficaz, principalmente destacando o papel desempenhado pelas chefias no acompanhamento e supervisão daquilo que o indivíduo está executando (COELHO JR., 2011). Podem ser estabelecidas, por exemplo, metas e

objetivos de curto, médio e longo prazo junto ao subordinado, de modo que o superior tenha ferramentas de controle e orientação do trabalho que está sendo realizado por indivíduos e equipes de trabalho sob sua coordenação.

A etapa seguinte ao monitoramento corresponde à avaliação do desempenho. Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo. Segundo Coelho Junior (2011), consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefias e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é de fundamental valia para a correta execução e consequente avaliação de desempenho.

Em síntese, o ciclo da gestão do desempenho considera que, desde o estabelecimento do plano de trabalho até a atribuição de fatores e causas de bom ou mau desempenho, todas as informações precisam ser formalizadas e padronizadas. Assim, consegue-se gerenciar. É nesse sentido que a aplicação do nível de maturidade à compreensão da prática da gestão do desempenho é tão imprescindível ao diagnóstico de seu *status quo* atual nas organizações de trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa. Seu objetivo consistiu em compreender um fenômeno em profundidade aplicado no contexto de uma organização específica, qual seja, uma agência reguladora que tem atuação destacada em todo o território nacional. Optou-se, junto aos responsáveis pelo setor de recursos humanos da referida organização, por incluir na pesquisa somente servidores efetivos do quadro, de modo a dar maior legitimidade aos resultados obtidos, em consonância com os valores e traços culturalmente estabelecidos.

#### 1 Instrumentos de pesquisa

Para a realização da pesquisa, foi preparado um roteiro composto por 24 questões a serem lidas e respondidas pelos participantes. As questões foram elaboradas tendo por referência as teorias do campo de gestão do desempenho (como nas discussões apresentadas sobre etapas esperadas no desenvolvimento de sistemas de gestão do desempenho, por NANKERVIS; COMPTON, 2006; STARBUCK, 2005), as quais fundamentam os principais modelos de maturidade nessa área. Consideraram-se, portanto, as etapas teóricas do ciclo de gestão do desempenho e as práticas implicadas para a sua efetividade, assim como seus condicionantes ambientais correntemente citados na literatura.

O roteiro compreendeu questões acerca do ambiente e cultura organizacionais, percepções individuais sobre desempenho, percepções acerca do suporte gerencial e psicossocial no ambiente de trabalho e o conhecimento e opiniões acerca das políticas e práticas de gestão do desempenho na unidade de trabalho e na organização. Por fim, abordou-se, em questões específicas, a descrição de práticas relacionadas às etapas de planejamento, monitoramento, avaliação e revisão de desempenho.

#### 1.1 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados presencialmente, por meio de três grupos de trabalho (GTs) que contavam com servidores lotados nas carreiras da instituição: Técnico Administrativo (TADM), Especialista em Regulação (ESP) e Analista Administrativo (AADM). Cada GT era composto por



servidores da mesma carreira. Não foram selecionados participantes que mantivessem entre si relação de subordinação (por exemplo, chefe e subordinado) no mesmo GT, a fim de garantir isonomia e a manifestação livre e espontânea das opiniões.

Como critérios de composição e escolha dos participantes de cada GT, optou-se pelas seguintes condições: deveriam ser pessoas-chave na organização em análise, que tivessem menor e maior tempo de serviço e que fossem reconhecidas pela sua liderança informal ou influência social junto aos demais. Dessa forma, os profissionais da unidade de Administração de Recursos Humanos (ARH) da própria organização auxiliaram na seleção dos participantes a partir de indicações prévias, à equipe de pesquisa, de quem poderia compor o universo de análise. O critério de escolha, portanto, foi proposital e intencional. Esses profissionais da ARH da organização em estudo adotaram como parâmetros pessoas que fossem destacadamente reconhecidas como lideranças legítimas nos setores e departamentos organizacionais. Ainda, adotou-se, também, o critério de competência técnica, ou seja, servidores que fossem referência na instituição em termos de excelência no desempenho manifestado.

Conforme ressaltado anteriormente, a unidade de Administração de Recursos Humanos participou ativamente na escolha, seleção e convite aos participantes. No convite, foi explicado o objetivo do estudo, de modo que cada participante tinha o direito de decidir se participaria ou não de algum GT. Ainda, explicava-se que os dados seriam tratados em sigilo e passariam por uma análise comparativa a partir das categorias de análise que seriam estabelecidas *a posteriori*. Garantia-se plenamente o anonimato nas respostas dadas.

Quanto ao tamanho dos GTs obteve-se um quantitativo de 11 analistas, 13 técnicos e 10 especialistas, perfazendo um total de 34 participantes, somados os três GTs. O tempo médio de serviço oscilava entre um e sete anos na instituição, e houve a preponderância de mulheres em todos os grupos. Cada GT durou, em média, três horas.

Durante a realização de cada GT, os participantes foram divididos em duplas ou em trios, quando fosse o caso. Cada dupla ficava responsável por opinar sobre os temas perguntados em roteiro prévio de entrevista composto de 24 questões, disponibilizado a cada um deles.

Mediante discussões entre seus integrantes, a dupla registrava as suas respostas em um arquivo no software Word, de forma que cada dupla tinha disponível um computador para realizar esse trabalho. Após as respostas dadas, estas eram salvas em um arquivo previamente elaborado pela equipe de pesquisa, de modo a resguardar sigilo nas respostas.

## **1.2 Procedimentos de análise de dados**

De posse de todos os arquivos de dados gerados procedeu-se, então, à realização da análise temática categorial para interpretação dos conteúdos. Foram estabelecidas quatro grandes categorias de análise, de modo que os argumentos apresentados pudessem ter parâmetros de comparação entre si.

Essas categorias foram: clareza das metas institucionais (globais e intermediárias), relações entre metas globais (macro-organizacionais e estratégicas) e metas intermediárias (por unidade de lotação e tipo de carreira), estratégias de planejamento de desempenho e estratégias de monitoramento e supervisão de desempenho. Diversos argumentos apresentados em cada categoria foram identificados e serão apresentados a seguir. Por ser um estudo descritivo e exploratório, optou-se por apresentar as principais linhas de raciocínio expressas durante os três GTs, diferenciando-se as respostas dadas e transcritas em função da carreira em que cada dupla estava lotada no momento da coleta das informações.

Decidiu-se, aqui, por apresentar dados sobre a etapa de avaliação de desempenho de

maneira transversal ao monitoramento, adotando-se o critério de avaliação formativa, ao longo do processo, em virtude de especificidades do construto central deste estudo (nível de maturidade organizacional).

## 4 RESULTADOS

Os resultados sugerem que a maturidade da gestão do desempenho no âmbito da organização investigada ainda se encontra em estágio incipiente. O nível de maturidade, ou seja, o *status* atual de desenvolvimento da gestão do desempenho como prática de recursos humanos, ainda carece de correção importante de rotas, especialmente no que tange à formação de comportamentos positivos e espontâneos de aderência à profissionalização dessa prática.

Como visto, a maturidade organizacional refere-se à capacidade de desenvolver processos em conformidade com metas previamente estabelecidas, nos âmbitos tático e estratégico das organizações (HOUSTON, 2004). A capacidade organizacional de transformação e evolução da prática em análise implica uma melhor compreensão da complexidade estrutural da organização mais parcimoniosa, produzindo modos de operação mais eficientes e ajustados (LASZLO, 2003).

Os fatores mais críticos identificados dizem respeito à necessidade de se ter maior capacidade técnica de implementação formal da gestão do desempenho, à falta de motivação ou à ocorrência de atitudes negativas frente à prática da avaliação de desempenho, ao pouco envolvimento das chefias, especialmente as que exercem cargo comissionado em níveis elevados, e, por fim, ao fato de a necessidade de implementação da prática ser de natureza normativa, não uma necessidade oriunda dos interesses de gestão do órgão. Todos esses elementos, de forma interdependente, acabam por colocar em xeque o esforço da ARH na viabilidade de implementação da prática e em descrédito todos os esforços organizacionais empreendidos nesse sentido.

A gestão do desempenho ainda não alcançou o nível de maturidade moral em que a conduta, espontaneamente, passa a ser a de aderência à cultura organizacional vigente de tal prática. A maturidade moral capacita a empresa a resolver conflitos e racionalizar o processo de tomada de decisão diante de dilemas e situações imprevistas, bem como estimula sistemas de *feedback* e comunicação multinível em toda a rede de relacionamentos nas organizações (COOK-IE-DAVIS, 2002). Isso parece não ter acontecido ainda, de fato, no âmbito da organização investigada.

No Modelo de Bessant, Caffyn e Gallagher (2001), a prática da gestão do desempenho no órgão parece situar-se no Estágio 3, de melhoria contínua dirigida para meta. Esse nível considera que existe uma utilização formal dos objetivos estratégicos, sendo as atividades de melhoria contínua parte das atividades gerais de administração. No Modelo de Crosby (1979), entre os níveis 2 (despertar) e 3 (esclarecimento), em que o compromisso explícito da gerência e o desenvolvimento de instrumental de qualidade (especialmente os formulários de avaliação) se fazem prementes. Para Silveira (2009), a ideia de que o amadurecimento organizacional se relaciona direta e significativamente com um processo crescente de desenvolvimento do raciocínio gerencial permite que se caracterize o trabalho de gestão a partir de estágios crescentes de evolução, passando de um nível básico de gerenciamento até um nível superior e racionalizado na organização.

### 1 Clareza das metas institucionais

Parece haver consenso no que se refere à importância ou necessidade de se definirem as metas institucionais como norteadoras de toda a sistemática da gestão do desempenho. Relatos indicam que tais metas parecem ser claras, embora não sejam completamente apreendidas



pelos participantes deste trabalho, que parecem ter dificuldade em operacionalizá-las em seu dia a dia:

Não é tão clara. As metas não estão visíveis no dia a dia. (equipe 2, AADM).

Não são muito claras. Creio que há muitos instrumentos e objetivos que correm em paralelo, que não permitem uma visão do todo. (equipe 4, AADM).

As metas são claras, o processo de definição também é claro. A cúpula propõe algumas metas e elege outras a partir da proposição das áreas, também são definidas metas a partir dos programas de Governo. (equipe 2, ESP).

Há indícios de consenso entre os participantes no que se refere à definição do principal objetivo da instituição e ao reconhecimento de sua utilidade e importância:

A meta institucional é a estipulação de tarifas de forma mais equilibrada e justa possível, para que consumidores e empresas tenham observados seus direitos e deveres [...]. (equipe 3, TADM).

Os dados sinalizam, ainda, que há certa centralização, por parte dos planejadores, das metas institucionais de desempenho. Ou seja, o processo, que deveria contar com a participação estratégica de um conjunto variado de atores sociais, parece ser tomado apenas pela alta cúpula da organização, sem ouvir, sequer, a ARH.

O processo de definição não é acessível a todos, portanto não sabemos informar como as metas institucionais são definidas. (equipe 7, TADM).

São definidas pela cúpula, levando em consideração as políticas governamentais para o setor em respeito à missão da agência. Tais metas são divulgadas internamente para alinhamento das atividades das superintendências e seus servidores. (equipe 1, ESP).

São claras, mas são definidas centralizadamente. (equipe 3, AADM).

São definidas no comitê de planejamento, composto pelas lideranças da agência. (equipe 4, ESP).

Os planejadores das metas institucionais precisam ser legitimados, em termos de sua atuação, segundo a ótica dos participantes. O planejamento estratégico precisa estar alinhado às metas. O “pequeno grupo” (equipe 5, ESP) que cuida dessa etapa precisa manter um relacionamento mais tático junto às demais áreas da organização, no sentido de compreenderem, de fato, as rotinas, atribuindo resultados esperados. Essa é a recomendação de Earthy et al. (1999), segundo os quais a maior aderência social à prática tende a facilitar a evolução dos níveis de maturidade. Até mesmo a credibilidade da meta institucional é colocada à prova quando parece haver uma “caixa preta” sobre seu detalhamento:

São claras, mas muito superficiais. A finalidade é cumprir determinação legal. (equipe 5, AADM).

Não são claras para todos os servidores as metas institucionais e a forma que são definidas. Observamos que apenas aqueles que trabalham diariamente com isso que têm o conhecimento. (equipe 1, AADM).

Não achamos claras. Definimos como os objetivos de gestão que a agência tem durante

determinado período. (equipe 5, TADM).

Não são muito claras. São definidas por um grupo pequeno de pessoas, não sendo claramente repassadas para todos. (equipe 1, TADM).

### **1.1 Relação entre meta institucional e meta(s) intermediária(s)**

Outro dado empírico interessante obtido neste trabalho refere-se ao relativo grau de conhecimento dos participantes sobre as relações entre metas institucionais e metas intermediárias. Os participantes entendem que estas são derivadas daquelas, por isso sua importância táctica ao alcance da missão e objetivos organizacionais. Os argumentos apresentados dizem respeito à relação de funcionalidade e interdependência entre ambas as metas, bem como aos seus impactos sobre o alcance de efetividade da administração pública:

As metas intermediárias são definidas em função das institucionais. (equipe 5, TADM).

As metas intermediárias levam em conta as metas institucionais, e são definidas em função destas. (equipe 7, TADM).

Estão hierarquicamente agrupadas. Há previsão legal para essa hierarquia. (equipe 5, AADM).

Anualmente definem-se as metas globais, que são desdobradas em metas intermediárias e depois em planos individuais de trabalho. (equipe 4, AADM).

As intermediárias são desdobramentos da institucional. As institucionais são subdivididas em subprocessos que determinam as intermediárias. (Equipe 2, TADM).

As metas intermediárias decorrem da meta institucional, que é a busca pela boa prestação do serviço público, eficiência. (equipe 4, TADM).

A forma que devemos atender ao público se baseia na visão institucional da agência, além de levar em conta os deveres dos servidores públicos e princípios do Direito Administrativo. Ao regular o sistema [...] brasileiro, a organização busca o equilíbrio nas tarifas para o consumidor. (equipe 3, TADM).

Infere-se que a limitação acontece em função da pouca participação dos atores sociais na definição das metas institucionais e intermediárias, o que parece gerar uma subcultura organizacional de que “isto não é para mim, é mais uma invenção da gerência”. Interessante notar que, embora essas metas sejam publicadas, inclusive, no Diário Oficial da União, alguns participantes relataram simplesmente desconhecer quais foram as metas intermediárias estabelecidas para vigência durante o ciclo de avaliação:

Como não temos pleno conhecimento das metas intermediárias, não possuímos insumos para a resposta. (equipe 6, TADM).

As metas intermediárias são definidas em reuniões que por vezes não participamos, e sua publicidade é dada através de e-mails ou pelo comunicado verbal quando do risco de não atendimento destas. (equipe 2, AADM).

Há deficiência na divulgação e socialização das metas e suas inter-relações. (equipe 4, ESP).

Mais uma vez, identificam-se relatos que dizem respeito à dificuldade de vivenciarem, na prática, como as metas intermediárias podem ser decompostas nas rotinas diárias de tra-

balho. Segundo Vakaslahti (1997), haverá aderência a novas formas de pensar o trabalho caso o próprio trabalhador consiga manter significado com aquilo que lhe é exigido. É tarefa de uma ARH que se pretende estratégica incentivar a normalização desses novos comportamentos no trabalho. Parece haver falta de visão na relação dessas metas, de nível macro, com as atividades funcionais, de nível mais individual. Não se adere não porque não se quer, mas sim porque não se sabe o que é esperado em termos do nível de maturidade pretendido.

Percebemos um alinhamento, mas não sabemos como isto acaba sendo alcançado. (equipe 5, ESP).

Na prática muito do trabalho executado não é refletido nas metas. Existe a tentativa de alinhamento das metas, porém nem sempre acontece. Seria interessante envidar esforços por parte da <cúpula> e das unidades organizacionais objetivando o alinhamento e a otimização de recursos. (equipe 2, ESP).

Iniciativas isoladas dão conta de que já parece haver grupos operativos informais formados em função da tentativa de decomposição dessas metas intermediárias em realidade de trabalho, como se verá a seguir. Os grupos informais em modelos de maturidade organizacional, segundo Lockamy e McCormack (2004) e Neuhauser (2004), são um importante aliado à incorporação de novos pensamentos às práticas organizacionais de gestão, e devem sempre ser apoiados. Conforme relato de um analista administrativo (equipe 3), “a equipe se reúne e discute como agregar as metas às atividades”.

### **1.1 Estratégias de planejamento de desempenho**

Parece haver relativo consenso entre os participantes de que a necessidade de planejamento nos níveis individual e organizacional é fundamental ao êxito do ciclo de avaliação e que o papel da chefia é imprescindível no sentido de sinalizar, ao subordinado, suas expectativas e objetivos de performance.

Existe um plano de trabalho com a indicação da contribuição individual de cada servidor. É estabelecido formalmente com prazos para cumprimento das tarefas. (equipe 4, ESP).

Sim existe planejamento. A chefia e o servidor definem as metas, com uma posição muito mais forte por parte da chefia. A negociação é direcionada pela chefia. (equipe 2, ESP).

Existem metas individuais, acordadas com o chefe imediato, anualmente. O não cumprimento impacta diretamente na avaliação de desempenho do servidor, e eventualmente na sua remuneração. (equipe 4, TADM).

[...] [as metas] são definidas em processo negocial com os titulares das unidades, considerando as metas globais da instituição e de cada unidade organizacional. (equipe 4, AADM).

Todavia, parece haver uma disparidade do que é, efetivamente, planejamento, como atividade institucionalizada no âmbito da organização em estudo, e o que são ações isoladas sem qualquer sistematização em face daquilo que deveria fazer parte do cotidiano organizacional. Sem planejamento, segundo Albino, Horti e Manfrinato (2008), não se consegue identificar, em seu estágio inicial, as melhores práticas concernentes à maturidade da gestão do desempenho, logo não se consegue reforçar o que está funcionando positivamente ou mesmo gerenciar melhorias. A intuição assistemática parece, ainda, ser a maneira encontrada por parte de alguns dirigentes do órgão para definir as metas e pactuar *performance*, como se vê a seguir.

Existe planejamento, mas de forma menos frequente do que a desejável. Em regra, adota-se um tipo de planejamento mais tradicional, ditado pela chefia. (equipe 7, TADM).

Formalmente sim. Na prática, quase nada. (equipe 5, ESP).

Isso não ocorre. A definição é exclusiva da chefia. Não há feedback contínuo. O plano de trabalho já vem elaborado pela chefia. (equipe 1, TADM).

Tal planejamento é inexistente, pois o trabalho é dado por rotinas, e quando há algo novo, este é distribuído entre os servidores com um determinado prazo de execução, no entanto não existe um planejamento das atividades. (equipe 2, AADM).

Acontece um planejamento em alguns casos. De forma pré-definida ou tacitamente. (equipe 6, TADM).

## 1.2 Estratégias de monitoramento/supervisão de desempenho

O monitoramento do desempenho se dá pelo chefe, seja por meio de observação, seja pela supervisão por meio de relatório das atividades. O papel da chefia é fundamental à criação da cultura de gestão e à sua incorporação na cultura organizacional vigente. Sem o envolvimento da alta cúpula, dificilmente o nível atual de maturidade será desenvolvido ou aperfeiçoado.

O chefe acompanha o desempenho do subordinado através de interações com os coordenadores. Se o monitoramento apresenta alguma deficiência, pode ser proposto remanejamento de tarefas e/ou ações de aprendizagem. Traz resultados. (equipe 2, TADM).

Há monitoramento do desempenho através dos relatórios de acompanhamento das metas individuais, para ajustes de desempenho. (equipe 1, ESP).

Outras estratégias de monitoramento dizem respeito a reuniões contínuas de *feedback* entre chefia e subordinados, bem como a sistemas informatizados (diários de bordo) e planilhas especialmente criadas para esse fim. Outro elemento que se destaca são os usos dados ao resultado da supervisão, especialmente direcionando-se eventuais servidores a necessidades de capacitação decorrentes de falhas na *performance*, aumentando-se as chances de se obter desempenho competente.

Além da avaliação do cumprimento dos planos de trabalho, existe a avaliação periódica de desempenho, inclusive para fins de percepção de gratificações. (equipe 4, ESP).

Acontece por meio de consultas aos relatórios de sistemas utilizados e planilhas de controle existentes em cada área. Na maioria das áreas não são tomadas ações durante o seu monitoramento. Não existe vinculação entre as ações de aprendizagem e o desempenho. (equipe 5, TADM).

O acompanhamento ocorre por reuniões de feedback individual e de equipe, em que se discute o alcance dos planos de trabalho, porém nem todas as unidades o fazem. O monitoramento possibilita tanto a adoção de ações que viabilizem o alcance, bem como correção de planos sub ou superdimensionados, porém isso *não ocorre em todas as unidades*. (equipe 4, AADM).

*Dá resultado e oportunidade de reforçar ou corrigir determinados comportamentos.* (equipe 1, AADM).

*O monitoramento dá resultado, por meio da recapacitação do servidor mal avaliado; porém, isso não é aplicado a todos os cargos e áreas.* (equipe 7, TADM).

Mais uma vez, com base nos relatos apresentados, verifica-se a necessidade de implementação de uma cultura formalmente estabelecida orientada sobre como e o que monitorar. O plano de trabalho deve ser o parâmetro básico. Contudo, os comportamentos passíveis de registro e intervenção, se for o caso, devem ser estabelecidos sistematicamente pelos gestores organizacionais. A falta de sistematização faz com que cada um monitore à sua maneira, ocasionando falta de padronização.

O monitoramento varia muito de área para área, dependendo do superintendente. O acompanhamento fica quase que pessoal, a ARH toma uma posição de apenas observador. Episódios de atrito entre a chefia e o servidor comprometem a avaliação do último. O monitoramento acontece de forma esporádica, não há um processo de acompanhamento/comunicação/melhoria do trabalho desempenhado pelo servidor. Não existe vinculação entre desempenho e treinamento. (equipe 2, ESP).

Sim, em nossas áreas existe uma coordenação que é responsável pelo acompanhamento das metas individuais e intermediárias. Esse acompanhamento é trimestral. O monitoramento permite modificação de metas ou rotinas de trabalho no meio do ciclo, o que pode ser considerado um bom resultado. Porém, não há vinculação específica das metas com o plano de capacitação (como já foi dito, esse é de responsabilidade exclusiva do servidor, a chefia não participa). (equipe 4, TADM).

Verificaram-se, ainda, percepções sobre a não existência de monitoramento. Mais uma vez, parece que o fato de não haver uma sistematização formalmente instituída sobre como supervisionar sinaliza que as pessoas podem não estar entendendo o que significa monitorar. Pode-se até implementar intuitivamente ações de monitoramento, mas elas precisam ser padronizadas para poderem ser gerenciadas no âmbito da organização investigada.

Isso só se dá na avaliação de desempenho. Não é um trabalho continuado. Não há monitoramento. (equipe 1, TADM).

Não há monitoramento. O acompanhamento que hoje existe nas áreas é binário: realizou ou não a meta. (equipe 5, ESP).

Existe avaliação de desempenho. Monitoramento do desempenho não. Inclusive está desatualizado o site com relação a isso. Os planos de trabalho das áreas não contemplam esse monitoramento. (equipe 5, AADM).

Poderia ser realizado com mais frequência e mais diálogo com a chefia. Nem sempre há resultado perceptível do monitoramento. (equipe 7, ESP).

Não há um monitoramento. Apenas no dia da avaliação é que há um pequeno feedback e é informada a nota. Não acontece porque não é incentivada esta cultura de acompanhamento na Agência. Se existisse o monitoramento, poderia haver uma visível melhora no desempenho do servidor. (equipe 3, TADM).

Conforme relatado, de forma geral, a gestão do desempenho na organização apresenta indícios de que se encontra em um estágio incipiente, com um caráter assistemático, sobretudo nas etapas de planejamento e monitoramento do desempenho. Devido à sua baixa padronização e institucionalização, há grande variação entre as unidades organizacionais de práticas e métodos de gestão do desempenho, assim como do grau de envolvimento de gestores e servidores no processo. A análise qualitativa do processo permitiu não apenas averiguar a dimensão técnica, mas também evidenciar os elementos socioculturais e estruturais do ambiente organizacional que influenciam a institucionalização de uma cultura de desempenho.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi apresentar, sob a ótica de pessoas-chave, o nível de maturidade da gestão do desempenho no escopo de uma agência reguladora do Governo Federal. Um modelo de maturidade pode ser concebido como uma coleção estruturada de dados e informações que descrevem certos aspectos da prática organizacional em análise, no caso, a gestão do desempenho. Um modelo de maturidade fornece um ponto de referência para o desenvolvimento dessas práticas, considerando-se os benefícios dos usuários em experiências anteriores. Além disso, leva em conta um vocabulário comum e uma visão compartilhada orientada à padronização e priorização de ações.

São características dos modelos de maturidade aplicados aos estudos organizacionais a exigência de identificação clara dos elementos e a concepção de que seu crescimento se dá por meio de um *continuum* de tempo. Assim, ao se considerar uma teoria em estágios, faz-se premente identificar as variáveis que se organizam para gerar determinada configuração em cada nível, bem como identificar os aspectos e características que sinalizam a mudança de um estágio para outro no decorrer do tempo.

Isso posto, considera-se que o objetivo geral deste trabalho foi plenamente atingido. Identificou-se, entre os níveis de maturidade com base em modelos disponíveis na literatura, a prática da gestão do desempenho no âmbito do órgão investigado. Considera-se que houve compreensão, neste estudo, das causas que ajudariam a definir as melhorias mais significativas para a organização no que tange à implementação efetiva e de fato da prática analisada.

Em termos de contribuições, espera-se que o presente artigo estimule outros sistemas da área de recursos humanos, em outras organizações, a também serem mensurados no que se refere a seu estágio evolutivo e grau de maturidade. Compreender o *status* atual das práticas permitirá uma análise mais depurada acerca do quanto as próprias práticas de RH são percebidas como efetivas por parte dos indivíduos pesquisados. A contribuição teórica refere-se à aplicação do conceito de maturidade organizacional à área de gestão de desempenho, ainda incipiente na literatura científica sobre comportamento organizacional.

Considera-se, ainda, que um modelo de maturidade pode ser usado como base para avaliar diferentes organizações e estabelecer comparações. Neste ponto, recomenda-se, para estudos futuros, que seja investigado o *locus* de outras agências de regulação do Governo Federal, de modo a ter-se um diagnóstico comparativo longitudinal das mesmas. Outras práticas organizacionais podem, também, ser comparadas, como a política de capacitação e a gestão por competências, por exemplo, de modo a se investigar a provável influência de outros componentes distais à gestão do desempenho que podem influenciá-la.

Ainda, recomenda-se que sejam feitas análises das subculturas organizacionais, muito provavelmente, definidas em função do tipo de carreira (se analista, técnico ou especialista) que podem determinar subníveis de maturidade. O grau de formalização das práticas sob a ótica dos gestores da área de recursos humanos também precisa ser identificado, a fim de se verificar se há algum descompasso sob o ponto de vista de planejadores e implementadores dessas práticas.

Como limitações, ressalta-se o fato de o tipo de coleta de dados ter sido transversal e ter sido utilizada uma fonte única de obtenção de dados. Caso houvesse acesso aos manuais de procedimentos sobre o ciclo de avaliação de desempenho, julga-se que tais documentos poderiam agregar às informações coletadas por meio das percepções e crenças dos participantes.

A gestão do desempenho ainda se encontra no estágio de incerteza e da falta de padronização e sistematização da prática. Processos sociais grupais, como o compartilhamento de



atitudes e crenças acerca da importância da gestão da *performance*, parecem ser determinantes à sua incidência.

Ressalta-se, também, o papel das lideranças à maturação da prática. Sem o envolvimento da alta cúpula, dificilmente alcançar-se-ão os níveis pretendidos de maturidade (*expertise*). Outro aspecto a ser considerado refere-se à comunicação, que deve, também, ser estimulada, especialmente aquela ocorrida por meios informais.

Ainda como sugestões para estudos futuros, recomenda-se que seja realizado um *survey* em larga escala na organização, com abordagem quantitativa, contando com a aplicação de medida de atitudes frente à gestão do desempenho já disponibilizada na literatura. Recomenda-se, também, identificar como e o que os indivíduos compartilham entre si quando estão tentando aplicar os pressupostos dessa prática.

Pressupõe-se que a literatura advinda da cognição social, a fim de compreender os mecanismos humanos, das equipes e da organização relativos à maturação, incorporada à literatura científica sobre gestão do desempenho, pode ser profícua nesse sentido. Outras variáveis agregadas, referentes, principalmente, aos componentes da estrutura organizacional, como sistemas de autoridade, autonomia decisória e relações de poder, são capazes de auxiliar na compreensão do nível de maturidade como variável de contexto ou de mesoinfluência na organização em estudo.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, J. P.; HORTI, P. S.; MANFRINATO, J. W. S. Métricas de gestão em educação corporativa: modelos de maturidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Resumos dos trabalhos do 28º do ENEGEP**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organization. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 6, p. 457-461, ago. 2003.

BELOUT, A.; GAUVREAU C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 1, p. 1-11, jan. 2004.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. **Technovation**, v. 21, p. 67-77, 2001.

COELHO JR., F. A. Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

COLLINS, D. B. Performance-level evaluation methods used in management development studies from 1986 to 2000. **Human Resource Development Review**, v. 1, n. 1, p. 91-110, 2002.

COOKIE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 185-190, 2002.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

CURTIS, B.; HEFLEY, W. E.; MILLER, S. A. **People capability maturity model**: guidelines for improving the work force. Reading, MA: Addison Wesley, 2002.

DE BRUIN, T. et al. Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In: 16th Australian Conference on Information Systems, 2005, Sydney. ACIS 2005 Proceedings, 2005. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/25152/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

DINIZ, D. M.; CASTRO, J. M. Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 3, p. 311-325, set./dez. 2010.

EARTHY, J. V. et al. A human factors integration capability maturity model. In: **International Conference on People in Control (Human Interfaces in Control Rooms, Cockpits and Command Centres)**, Bath, Reino Unido, jun. 1999. p. 320-326.

GOHR, C. F. et al. Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 3, p. 511-526, set. 2013.

GRANT, K. P.; PENNYPACKER, J. S. Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2006.

HOUSTON, D. **Results of survey on potential effects of major software development risk factors**. Arizona: Arizona State University, 2004. Disponível em: <<http://www.eas.asu.edu/~sdm/dhouston/risksvy.htm>>. Acesso em: 20 set. 2013.

HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 1.332-1.356, 2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. *Empowerment* dos funcionários e níveis de maturidade da gestão ambiental nas empresas: um modelo conceitual. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 3, p. 497-510, set. 2013.

JOHNSON, J. W. The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 946-984, 2001.

KWAK, Y. H.; IBBS, C. W. Assessing project management maturity. **Project Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 32-43, 2000.

LASZLO, A. Evolutionary systems design: a praxis for sustainable development. **Journal of Organizational Transformation & Social Change**, v. 1, n. 1, p. 29-46, 2003.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.

NANKERVIS, A. R.; COMPTON, R. L. Performance management: theory in practice? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 44, n. 1, p. 83-101, 2006.

NEUHAUSER, C. A maturity model: does it provide a path for online course design? **The Journal of Interactive Online Learning**, v. 1, n. 3, p. 1-17, 2004.

RABECHINI JR., R.; PESSOA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Produção**, v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, jun. 1987.

SILVEIRA, V. N. S. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, 2009.

SILVEIRA, V. N. S.; GUIMARÃES, L. V. M.; ABRAÃO, H. E. Os modelos de maturidade e a gestão de pessoas: o modelo P-CMM. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R.; SUMMER, C. E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 799-820, 1985.

STARBUCK, W. H. Performance measures: prevalent and important, but methodologically challenging. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 3, p. 280-286, 2005.

SUIKKI, R.; TROMSTED, R.; HAAPASALO, H. Project management competence development framework in turbulent business environment. **Technovation**, v. 26, n. 5/6, p. 723-738, jun. 2006.

URDANG, L.; FLEXNER, S. B. **The Random House dictionary of the english language**: college edition. New York: Random House, 1968.

VAKASLAHTI, P. Process improvement frameworks: a small case study with people capability maturity model. **Software Process: Improvement and Practice**, v. 3, n. 4, p. 225-234, dez. 1997.

VAZ, J. C.; MIYAKE, D. I. Avaliação da função manutenção em organizações produtivas com base num instrumento derivado do CMM. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto, 2003.

VISCONTI, M.; COOK, C. R. Evolution of maturity model: critical evaluation and lessons learned. **Software Quality Journal**, v. 7, n. 3/4, p. 223-237, 1998.