

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FERNANDA NADAL**

**PROPOSIÇÃO E TESTAGEM PRELIMINAR DAS PROPRIEDADES  
PSICOMÉTRICAS DE UM INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO E  
ANALÍTICO PARA O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM  
EMPRESA PÚBLICA**

**DISSERTAÇÃO**

**PONTA GROSSA**

**2019**

**FERNANDA NADAL**

**PROPOSIÇÃO E TESTAGEM PRELIMINAR DAS PROPRIEDADES  
PSICOMÉTRICAS DE UM INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO E  
ANALÍTICO PARA O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM  
EMPRESA PÚBLICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Gestão Industrial da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

**PONTA GROSSA**

**2019**

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca  
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Ponta Grossa  
n.78/19

N127 Nadal, Fernanda

Proposição e testagem preliminar das propriedades psicométricas de um instrumento diagnóstico e analítico para o sistema de gestão de desempenho em empresa pública. / Fernanda Nadal, 2019.

116 f.; il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

1. Professores universitários. 2. Produtividade do trabalho. 3. Conforto humano. 4. Análise térmica. I. Francisco, Antonio Carlos de. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. III. Título.

CDD 670.42



**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**Campus Ponta Grossa**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Título da Dissertação Nº **346/2019**

**PROPOSIÇÃO E TESTAGEM PRELIMINAR DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DE  
UM INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO E ANALÍTICO PARA O SISTEMA DE GESTÃO DE  
DESEMPENHO EM EMPRESA PÚBLICA**

por

**Fernanda Nadal**

Esta dissertação foi apresentada às **14 horas de 11 de dezembro de 2019**, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

**Prof. Dr. Bruno Pedroso (UEPG)**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Tania Picinin (UTFPR)**

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco  
(UTFPR)**

Orientador(a) e Presidente da Banca

**Prof. Dr. Cassiano Moro Piekarski**

Coordenador do PPGE

UTFPR – Campus Ponta Grossa

A FOLHA DE APROVAÇÃO ASSINADA ENCONTRA-SE NO DEPARTAMENTO DE  
REGISTROS ACADÊMICOS DA UTFPR – CÂMPUS PONTA GROSSA

Aos meus filhos, Gabriel e Clarissa, fonte de motivação  
para continuar aperfeiçoando meus conhecimentos.  
Aos meus pais pelo incentivo, e ao meu “pãe” carioca  
Wallace de Souza Vieira, responsável pela minha paixão  
pela ciência da administração.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente apoiaram, ora incentivando, ora ensinando, ora orientando e compartilhando conhecimentos durante todo o processo.

Agradeço, também, às “pedras no caminho”, as dificuldades encontradas, que também foram professoras neste processo, proporcionando grande aprendizado ao transpor uma a uma, permitindo assim, uma valorização maior do mérito na conclusão desta etapa.

Agradeço a empresa, cujas portas se abriram para a condução deste estudo, e a todas as 457 pessoas que doaram seu tempo para contribuir com a pesquisa.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco (Prof. Tico), que me acolheu no programa, oportunizando a realização de mais um sonho.

Agradeço também a Deus, pela saúde que me concedeu neste processo, e força para não desanimar perante as dificuldades.

O conhecimento amplo e satisfatório sobre um processo ou um fenômeno somente existirá quando for possível medi-lo e expressá-lo por meio de números.

(William Thomson – Lord Kelvin, 1883)

Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor.

(Steve Jobs)

## RESUMO

NADAL, Fernanda. **Proposição e testagem preliminar das propriedades psicométricas de um instrumento diagnóstico e analítico para o sistema de gestão de desempenho em empresa pública**. 2019. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

O objetivo principal deste trabalho é propor um instrumento diagnóstico e analítico para o Sistema de Gestão de Desempenho Individual de empresa pública sob a perspectiva do seu corpo gerencial. O instrumento foi construído através de um percurso metodológico com 13 etapas, buscando diagnosticar e analisar as variáveis que afetam o sistema de gestão de desempenho no nível individual, considerando a percepção dos gestores do sistema, principais responsáveis pela condução das etapas do processo. Batizou-se o instrumento como IDASDI – Instrumento de Diagnóstico e Análise do Sistema de Desempenho Individual. Os “*outputs*” do IDASDI possibilitarão o direcionamento de esforços assertivos no tratamento das discrepâncias do sistema. As variáveis consideradas na construção deste instrumento foram definidas considerando: estudos científicos recentes, consonância com a estrutura da área de gestão de pessoas da empresa pública pesquisada e averiguação de especialistas. Foi realizado teste piloto para verificar a clareza e pertinência (análise semântica) e verificar a formatação da ferramenta *on line*. Após ajustes iniciais, para possibilitar análises de validade e confiabilidade, o IDASDI foi aplicado ao corpo gerencial de uma empresa pública estabelecida em todo o território nacional, retornando 457 respondentes, estabeleceu-se nível de confiança de 99%, com margem de erro de 4,17%. Nas análises de consistência interna o alfa de *Cronbach* apresentou 0,886 a 0,691 nos construtos do instrumento. Na validade dos construtos a análise fatorial confirmatória do modelo ajustado apresentou os seguintes índices: CFI = 0,920, TLI = 0,900 RMSEA = 0,073, GFI = 0,90, NFI = 0,892. Conclui-se que o instrumento atende as expectativas para o qual foi idealizado, permitindo a análise diagnóstica das principais variáveis que afetam o desempenho organizacional, ou seja: Diversidade, Recompensa, Conformidade, Competência, Engajamento, Comunicação e Bem-estar.

**Palavras-chave:** Gestão de desempenho humano. Sistema de gestão organizacional. Gerenciamento.

## ABSTRACT

NADAL, Fernanda. **Proposition and preliminary testing of the psychometric properties of a diagnostic and analytical instrument for the performance management system in a public company.** 2019. 116 p. Thesis (Master's Degree in Production Engineering) - Federal University of Technology – Paraná, Ponta Grossa, 2019.

The main objective of this paper is to propose a diagnostic and analytical instrument for the Individual Performance Management System of a public company from the perspective of its management body. The instrument was built through a methodological path with 13 steps, seeking to diagnose and analyze the variables that affect the performance management system at the individual level, considering the perception of the system managers, mainly responsible for conducting the process steps. The instrument was named IDASDI - Diagnostic Instrument and Analysis of the Individual Performance System. IDASDI outputs will make it possible to direct assertive efforts in addressing system discrepancies. The variables considered in the construction of this instrument were defined considering: recent scientific studies, in line with the structure of the people management area of the public company researched and the investigation of specialists. A pilot test was performed to verify clarity and relevance (semantic analysis) and to verify the formatting of the tool online. After initial adjustments, to enable validity and reliability analysis, IDASDI was applied to the management of a public company established throughout the national territory, returning 457 respondents, establishing a confidence level of 99%, with a margin of error of 4%. , 17%. In the internal consistency analyzes Cronbach's alpha showed 0.886 to 0.691 in the instrument constructs. In the construct validity the confirmatory factor analysis of the adjusted model presented the following indices: CFI = 0.920, TLI = 0.900 RMSEA = 0.073, GFI = 0.90, NFI = 0.892. It is concluded that the instrument meets the expectations for which it was designed, allowing the diagnostic analysis of the main variables that affect organizational performance, namely: Diversity, Reward, Compliance, Competence, Engagement, Communication and Well-being.

**Keywords:** Human performance management. Organizational management system. Management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Estrutura da Pesquisa.....	19
FIGURA 2 - Estrutura do Percurso Metodológico para construção do IDASDI.....	33
FIGURA 3 - Relação Fenômeno, Dimensões e Construto para construção do IDASDI.....	40
FIGURA 4 - Questões de avaliação geral do questionário.....	52
FIGURA 5 - Estrutura da disponibilização on-line do IDASDI.....	53
FIGURA 6 - Texto de abertura: apresentação da pesquisa.....	54
FIGURA 7 - Questão condicional à continuação do questionário.....	54
FIGURA 8 - Combinações possíveis de validade e confiabilidade de instrumentos de medida.....	58
FIGURA 9 - Gráficos da tabulação do construto Avaliação.....	74
FIGURA 10 - Gráficos da tabulação do construto Bem-estar.....	76
FIGURA 11 - Covariâncias entre os construtos do sistema de gestão de desempenho.....	77
FIGURA 12 - Covariâncias entre os construtos do sistema de gestão de desempenho modelo ajustado.....	78
FIGURA 13 - Nuvem de palavras com maior incidência questão aberta 1.....	81

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Marcos Legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público.....	17
QUADRO 2 - Resultado da consulta às bases científicas.....	36
QUADRO 3 - Foco de atuação das subáreas de Gestão de Pessoas da empresa pesquisada.....	39
QUADRO 4 - Definições das variáveis encontradas nos documentos internos.....	41
QUADRO 5 - Relação das Variáveis X Indicadores X Subáreas de Gestão de Pessoas.....	43
QUADRO 6 - Desdobramento questões X variáveis X Construtos.....	45
QUADRO 7 - Desdobramento variáveis X indicadores X questões X referencial X impacto da variável.....	47
QUADRO 8 - Técnicas estatísticas utilizadas para construção de instrumento e tratamento de resultados.....	56
QUADRO 9 - Critérios de recomendação de Confiabilidade estimada pelo Alfa de Cronbach.....	59

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Quantitativo de cargos com função gratificada na empresa.....	35
TABELA 2 - Dados do instrumento.....	62
TABELA 3 - Estatísticas de confiabilidade.....	63
TABELA 4 - Estatísticas de item-total.....	64
TABELA 5 - Comparação de resultado de confiabilidade.....	65
TABELA 6 - Estatísticas de item-total – Construto Planejamento.....	66
TABELA 7 - Estatísticas de item-total – Construto Acompanhamento.....	66
TABELA 8 - Estatísticas de item-total – Construto Avaliação.....	67
TABELA 9 - Estatísticas de item-total – Construto Bem-estar.....	67
TABELA 10 - Matriz de correlação entre itens.....	69
TABELA 11 - Teste de KMO e Bartlett.....	70
TABELA 12 - Matriz de componente rotativa.....	71
TABELA 13 - Estatísticas do modelo.....	79
TABELA 14 - Posições sobre a questão .....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.5 JUSTIFICATIVA.....	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.2 PAPEL DO CORPO GERENCIAL.....	21
2.3 VARIÁVEIS QUE IMPACTAM O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO E SUAS INTER-RELAÇÕES.....	23
2.3.1 Diversidade.....	23
2.3.2 Recompensa.....	25
2.3.3 Conformidade.....	26
2.3.4 Competência.....	27
2.3.5 Engajamento.....	29
2.3.6 Comunicação.....	30
2.3.7 Bem-estar.....	31
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>33</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 POPULAÇÃO A SER PESQUISADA.....	34
3.3 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO IDASDI – INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO SISTEMA DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	36
3.3.1 Etapa 1 - Formação do portfólio bibliográfico.....	36
3.3.2 Etapa 2 - Definições dos construtos do fenômeno.....	37
3.3.3 Etapa 3 - Análise da estrutura interna, definindo as dimensões.....	38
3.3.4 Etapa 4 - Definição das variáveis.....	40
3.3.5 Etapa 5 - Definição dos Indicadores.....	42
3.3.6 Etapa 6 - Definição das questões e escala de mensuração.....	43
3.3.7 Etapa 7 - Averiguação do Instrumento por especialistas.....	51
3.3.8 Etapa 8 - Análise semântica – teste piloto.....	51
3.3.9 Etapa 9 - Análise da forma e da ferramenta de aplicação.....	51
3.3.10 Etapa 10 – Aplicação do instrumento.....	52
3.3.11 Etapa 11 – Teste e análise de Confiabilidade e Validade do Instrumento.....	55
3.3.12 Etapa 12 – Dados qualitativos – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)...	60

3.3.13 Etapa 13 - Calibração e ajuste.....	61
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>62</b>
4.1 Determinação da Confiabilidade – consistência interna.....	62
4.2 Determinação da Validade do Construto.....	70
4.2.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	70
4.2.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	77
4.3 Resultado da análise do discurso do sujeito coletivo (questões abertas)..	79
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>89</b>
5.1 Limitações da pesquisa.....	90
5.2 Sugestões de futuros trabalhos.....	91
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE A - E-mail e questionário enviado para avaliação dos especialistas.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE B - Avaliação Semântica do questionário.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário: Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho (versão <i>on-line</i>) .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE D – Questionário: Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho (versão física, para aplicação “<i>off-line</i>”).....</b>	<b>111</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desempenho humano nas organizações sempre foi um desafio para as áreas de recursos humanos e, por isso, foco de interesse de estudos científicos, no âmbito público e privado.

A preocupação remonta há mais de 60 anos, quando McGregor (1957) publicou um artigo na *Harvard Business Review* intitulado "Uma visão desconfortável da avaliação de desempenho".

As teorias estratégicas de gestão de recursos humanos, incluindo a visão da empresa baseada em recursos e a perspectiva comportamental, forneceram explicações ligando práticas de gestão de recursos humanos ao desempenho organizacional. (SHIN; KONRAD, 2017)

A avaliação de desempenho tem um papel importante no desenvolvimento. Ren (2016) considera a avaliação do desempenho como um meio eficaz para garantir a competitividade das empresas e promover a inovação dos empregados.

A importância de se estabelecer um sistema de gestão de desempenho em empresas públicas é apontada por De Aquino, Nader e Ramagen (1998), afirmando que o tema não pode ser tratado na informalidade, pois não permitiria à empresa, por exemplo, o registro histórico das informações sobre o desempenho do seu pessoal e não garantiria um mínimo de uniformidade de procedimentos na aplicação de políticas administrativas que considerem o desempenho dos empregados.

Atrelado ao já complexo sistema de desempenho, algumas empresas possuem sistemas de recompensas, com progressão salarial e sistemas de premiação vinculados ao sistema de gestão de desempenho individual, estratégia usada para reforço do comportamento ou para punição, frequentemente ineficazes, como aponta Evans e Tourish (2017).

Outro fator tem surgido nas pesquisas, a natureza emocional envolvida no processo. Questões de poder, controle e interesses conflitantes entre os atores precisam ser consideradas na dinâmica de sistema de avaliação. (EVANS; TOURISH, 2017).

Na gestão pública, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal (2013) ressalta que é essencial, para a moderna administração

pública, a compreensão da sistemática para avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos servidores e equipes de trabalho.

## 1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para tratar as questões relacionadas ao Sistema de Gestão de Desempenho de uma empresa, deve-se identificar e analisar as variáveis intervenientes que levaram à existência das questões-problema. Para muitas organizações, conforme estudos que se apresentarão neste trabalho, o sistema de gestão de desempenho não tem cumprido a contento seu papel de direcionador e motivador na melhoria do desempenho organizacional em diversas situações. Ao sistema tem-se atreladas inúmeras variáveis que precisam ser alvo de gestão. Neste cenário, entende-se como primordial a percepção do corpo gerencial, pois é ele o principal responsável pela gestão do sistema.

De acordo com Triviños (1992), os trabalhos de pesquisa devem incluir questões que sirvam de “norte” para as respostas que o pesquisador pretende obter com o seu trabalho.

Sendo assim, os próximos capítulos deste trabalho buscam responder as seguintes questões de pesquisa relacionadas à construção do instrumento:

- ✓ Quais são as principais variáveis que influenciam o sistema de gestão de desempenho?
- ✓ Quais os indicadores relacionados às variáveis para mensuração?
- ✓ Quais as questões do instrumento?
- ✓ Qual o melhor formato para o instrumento?
- ✓ Como testar o instrumento?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor um instrumento diagnóstico e analítico para o Sistema de Gestão de Desempenho Individual de empresa pública sob a perspectiva do seu corpo gerencial.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ OE1 – Identificar as variáveis que influenciam o sistema de gestão de desempenho;
- ✓ OE2 – Definir os indicadores para mensurar as variáveis com base nas etapas do sistema de gestão de desempenho;
- ✓ OE3 – Definir as questões do instrumento considerando os indicadores;
- ✓ OE4 – Definir o formato do instrumento;
- ✓ OE5 – Testar o instrumento.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é delimitado levando-se em consideração que o desenvolvimento e o teste do instrumento consideraram o ambiente de aplicação, uma empresa pública de pesquisa, portanto alguns aspectos quanto às delimitações devem ser considerados:

#### Quanto ao setor econômico

Setor Público - segmento do Estado que lida com a produção, entrega e distribuição de bens e serviços por e para o governo ou para os seus cidadãos.  
Empresa pública - exerce uma atividade de interesse público e cuja direção é dependente do poder público.

#### Quanto à limitação geográfica

07 unidades administrativas em Brasília

46 unidades de pesquisa distribuídas em território nacional

#### Quanto ao ramo de atuação

Pesquisa agropecuária

#### Quanto ao porte da empresa

Considerada grande porte: 9.396 empregados (jun/19)

Orçamento anual (2019): R\$ 3.595.556,685

#### Quanto ao nível organizacional

Na estrutura organizacional, a pesquisa limitou-se ao nível gerencial, com foco nos que possuíam empregados sob supervisão.

Quanto à representatividade

Faz parte de um grupo de 138 empresas públicas federais, sendo a única empresa federal focada em pesquisa agropecuária.

Quanto ao objeto de pesquisa:

Sistema de Gestão de Desempenho

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O tema Gestão de Desempenho nas Organizações tem-se fortalecido nas discussões acadêmicas, fruto da cobrança da sociedade por organizações sustentáveis, transparentes e que gerem ganho social.

Há um peso maior na cobrança de resultados sobre as empresas públicas, que têm no recurso público sua principal fonte financeira e orçamentária.

Boon e Verhoest (2018), em seus estudos, relatam que nas últimas décadas, a academia reconheceu o potencial da gestão de recursos humanos (GRH) para contribuir para o desempenho organizacional no setor público. Mesmo assim, a questão de como são organizadas as atividades de GRH para alcançar um desempenho superior, ainda é, em grande parte, desconhecida.

No campo da gestão pública, a gestão de recursos humanos e a capacidade gerencial estão bem documentadas na literatura como funções integrais de gestão. O campo dedicou atenção à importância dos recursos humanos, mas ainda precisa considerar se a gestão de recursos humanos interage com a capacidade de alcançar resultados organizacionais. (MELTON; MEIER, 2017)

No Brasil, avaliar o desempenho dos servidores da Administração Pública federal não é prática recente. Desde os anos 70, diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados, calcados, principalmente, em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade). (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2013)

**Quadro 1 – Marcos Legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público**

1960	Lei nº 3.780 – Critérios para promoção de carreira
1970	Lei nº 5.645 – Progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	Decreto nº 80.602 – Progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto nº 84.664 – Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	Lei nº 8.112 – Institui regime jurídico dos servidores
1995	MP nº 1.548 – Cria a gratificação de desempenho e produtividade
2008	Lei nº 11.784 – Institui a nova sistemática para AD
2010	Decreto nº 7.133 – Critérios e procedimentos gerais de AD

Fonte: adaptado de Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho (Ministério do Planejamento..., 2013, p. 9)

Diferentes contextos colocam desafios específicos na introdução de um programa de Gestão de Desempenho (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010). Pires e Macêdo (2006) dizem,

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades, como estas: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. (PIRES, J. C. S., & MACÊDO, K. B., 2006, p. 81-105.)

Outro aspecto a se considerar é sobre o papel do corpo gerencial, já reconhecido como fator crítico de sucesso na implantação e manutenção de Sistemas de Gestão de Desempenho (EDGAR; GEARE, 2015), contudo, ainda há lacunas de pesquisa sobre as variáveis que influenciam o comportamento destes gerentes, principalmente no setor público.

Buscou-se dentro do período de janeiro de 2015 a março de 2019 a bibliografia sobre o tema, 209 estudos sobre Gestão de Desempenho Organizacional e Gestão de Pessoas foram levantados, considerando três bases científicas: *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*. Destes, selecionou-se todos os artigos com JCR, chegando-se a 74, muitos destes estudos estão focados na relação de interdependência entre duas variáveis, alguns poucos sobre análise de mais de duas variáveis, mostrando uma lacuna para a investigação científica.

Elencaram-se, então, algumas lacunas de pesquisa que ficaram evidenciadas como: relação e influência de múltiplas variáveis sobre o processo de gestão de desempenho, estudos aprofundados sobre a importância do corpo gerencial no

processo, percepção do corpo gerencial sobre o sistema de gestão de desempenho na administração pública. E a lacuna que justifica este trabalho é a ausência de um instrumento que consiga analisar e diagnosticar o sistema de gestão de desempenho no nível individual, em todas as suas fases considerando variáveis possíveis de gerenciamento em empresa pública.

Sem a pretensão de esgotar estas lacunas, o presente trabalho busca contribuir nas discussões sobre as principais variáveis que atuam neste processo, considerando principalmente a perspectiva do corpo gerencial.

Há variáveis que carecem de maior atenção, que podem ser a chave do sucesso ou fracasso de um sistema de gestão de desempenho, portanto devem ter tratamento adequado, justificando-se, pois, a criação de um instrumento calibrado de diagnóstico e análise.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

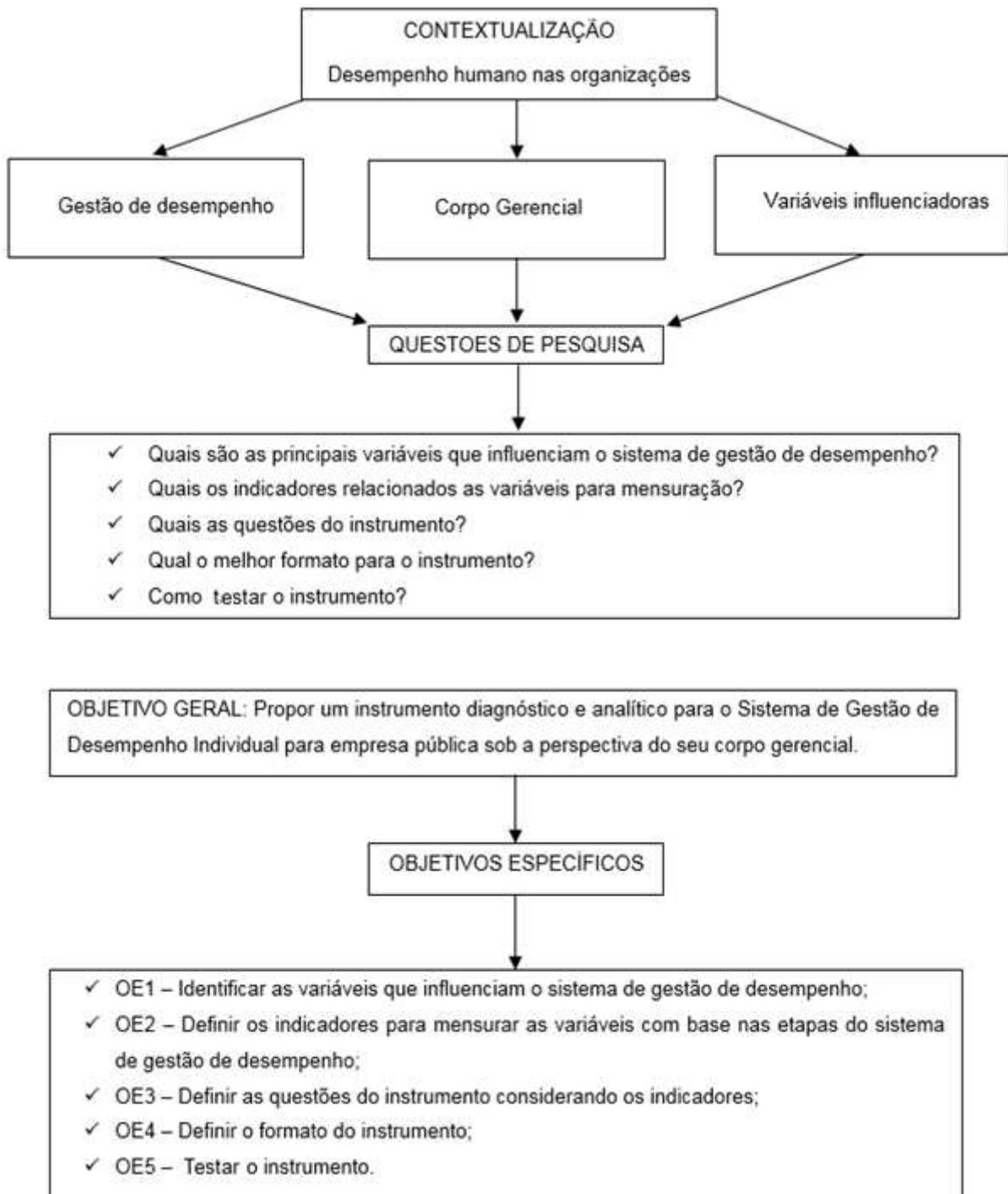
Este trabalho está estruturado em cinco capítulos assim distribuídos: consta do primeiro capítulo a introdução, que é subdividida em contextualização, questões de pesquisa, objetivos, delimitação da pesquisa, justificativa, bem como a apresentação de sua estrutura.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, no qual são abordados os tópicos: sistemas de gestão de desempenho, papel do corpo gerencial e variáveis que impactam o sistema de gestão de desempenho.

O terceiro capítulo contempla o percurso metodológico, abordando os tópicos seguintes: caracterização da pesquisa, população a ser pesquisada e etapas da construção do instrumento.

O quarto capítulo expõe os resultados e discussões e encerrando no quinto capítulo com as conclusões.

FIGURA 1 – Estrutura do Trabalho



**FONTE:** autoria própria

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Estruturou-se o referencial teórico considerando um ordenamento lógico, facilitando a leitura e entendimento. Aborda-se, primeiramente, o objeto de estudo “Sistemas de Gestão de Desempenho”, seguido do público-alvo do instrumento “Papel do Corpo Gerencial”; na sequência, abrem-se as considerações da academia sobre as “Variáveis que impactam o Sistema de Gestão de Desempenho e suas Inter-Relações” - estas são as etapas que basearam a construção do instrumento.

### 2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Considerando que o objeto do presente estudo é o Sistema de Gestão de Desempenho, esse item do trabalho se dedica a apresentar a percepção da comunidade científica sobre o tema e como estão sendo estudados os sistemas de gestão de desempenho na atualidade, além de trazer um panorama do que existe normatizado na administração pública federal.

Para Qunzhen et al (2017), a gestão do desempenho é um meio importante para alcançar os objetivos estratégicos de uma organização, pois orienta o comportamento dos funcionários e as metas organizacionais. Estes estudiosos entendem que ao estabelecer um sistema de avaliação de desempenho de recursos humanos, o padrão de trabalho de uma empresa pode ser medido, ajudando, desta forma, as empresas a entenderem seu status de desenvolvimento e a melhorar seus planos para determinar as melhores decisões de gerenciamento e desenvolvimento de recursos humanos. O sistema de gestão de desempenho tem um papel orientador no desenvolvimento futuro de uma empresa (QU, QUNZHEN et al., 2017).

Os indicadores de desempenho organizacionais e individuais, embora ligados de forma natural e orgânica, são, no entanto, medidos em diferentes dimensões. Sudnickas (2016) esclarece que os indicadores de nível organizacional prevalecem nos sistemas de gerenciamento estratégico. Estes indicadores, de nível organizacional e individual, podem ser encontrados em sistemas de gerenciamento de qualidade e melhoria de processos, contudo os indicadores de desempenho de nível individual são dominantes na gestão de recursos humanos. A ligação entre os indicadores desses dois níveis é de particular importância, se eles não estiverem conectados adequadamente, a motivação e a remuneração dos funcionários pelo

trabalho se tornam bastante formais e não correspondem aos objetivos gerais da organização. (SUDNICKAS, 2016).

Lim, Wang e Lee (2017) confirmam a importância de se estruturar um sistema de gestão de desempenho humano ao afirmar que todos os tipos de práticas de GRH baseadas em metas e desempenho (incluindo recompensas, treinamento, avaliação e recrutamento) afetam positivamente a realização da missão organizacional.

Na construção de um sistema de gestão de desempenho QU, Qunzhen et al (2017) mostram a importância de se determinar o índice de contribuição para as empresas e fortalecê-las, rejeitando índices pouco impactantes ou de menor efeito para a organização, tornando a avaliação de desempenho altamente significativa para funcionários, gerentes e toda a empresa.

Sudnickas (2016) afirma, ainda, que a diferença da medição do desempenho nos setores público e privado é determinada não apenas pela natureza diferente desses setores, mas também por diferentes tradições históricas, além da complexidade da missão das organizações do setor público.

Além das métricas palpáveis em que o sistema se baseia, a existência de aspectos subjetivos na avaliação de desempenho torna o tema mais complexo. Tzabbar, Tzafrir e Baruch (2017) discutem esse tema em seus estudos, demonstrando que todas as práticas de gestão de recursos humanos têm uma relação positiva significativamente mais forte quando são empregadas medidas de desempenho subjetivas ao invés de objetivas.

O modelo atual de gestão de desempenho da empresa pesquisada adota o conceito de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e integra as perspectivas institucional, programática (portfólios e arranjos) e de equipes, considerando as fases de planejamento, acompanhamento/monitoramento, avaliação de metas, bem como a prática de correções e realimentação para novos ciclos.

## 2.2 PAPEL DO CORPO GERENCIAL

Identificar a percepção dos supervisores/avaliadores sobre o processo de gestão de desempenho é fundamental do ponto de vista que os mesmos são os condutores diretos do processo, para tanto, buscou-se na literatura a relação deste público com o tema proposto, comprovando-se a alta relação.

O corpo gerencial são os implementadores das políticas de RH, seu envolvimento e engajamento precisam ser considerados para o êxito nas implantações de novas práticas. Parakandi e Behery (2016), em seus estudos sobre a implantação de política de horário flexível, observaram e comprovaram o impacto da postura dos gerentes sobre a aceitação dessas iniciativas pelos funcionários.

Especificamente, comportamentos que transmitem valor, confiança e respeito, e proporcionam apoio, reconhecimento e apreciação pelo trabalho, aparentemente fortalecem e motivam as pessoas a um desempenho superior. Edgar, Geare e O’Kane (2015), em seus estudos, afirmam que o comportamento e apoio proporcionado aos trabalhadores pelo gerente é uma influência importante no desempenho individual.

A importância da relação corpo gerencial e desempenho é reforçada por Posada e Peres (2017) complementando que gerentes de alta performance são relevantes para o surgimento de culturas organizacionais de alto desempenho.

Em seus estudos, Melton e Meier (2017) afirmam que investigar as contingências de gerenciamento de capital humano ou outros fatores é crucial por várias razões. Os programas públicos geralmente operam com recursos escassos. Como resultado, a falha em reconhecer limites nas ações gerenciais se traduz em ineficiências na melhor das hipóteses.

Pessoas altamente qualificadas e motivadas estão correlacionadas com melhores resultados organizacionais. Como um dos quatro pilares enfatizados no Projeto de Desempenho do Governo, do estudo de Melton e Meier (2017), a gestão de recursos humanos é um meio de “gerenciar resultados” - ou seja, a importância em se fazer gestão a favor da organização recrutando, contratando, retendo e desenvolvendo pessoas para o sucesso. Por essas razões, parece razoável esperar que os gerentes dediquem esforços à gestão interna e prestem atenção específica à qualidade do capital humano. (MELTON; MEIER, 2017).

Somadas às variáveis que afetam o corpo gerencial, há questões relacionadas a controle e poder. De Geyndt (2017) demonstra a resistência do nível gerencial em descentralizar a tomada de decisão para o nível operacional em seu estudo de campo, onde as partes interessadas no nível central planejam estratégias para manter seu poder.

Em suma, o compromisso gerencial é necessário para projetar uma estratégia de implementação, e só desta forma é possível garantir processos de produção

flexíveis, robustos e eficientes (GARCÍA-ALCARAZ et al. 2018). Os gerentes são os responsáveis pela condução do processo de desempenho e os efeitos desta gestão nas suas organizações, que se manifestam de maneira significativa, contudo essas pessoas são expostas a uma série de variáveis, que podem influenciar seu papel quanto gestor.

O superior imediato deve ter suas atribuições bem definidas, na empresa pesquisada o superior imediato é o empregado ocupante de cargo em comissão, função de confiança, ou função de supervisão que foi formalmente instituído para acompanhar o trabalho do empregado avaliado.

## 2.3 VARIÁVEIS QUE IMPACTAM O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO E SUAS INTER-RELAÇÕES

São inúmeras as variáveis que impactam o desempenho humano. Considerou-se para o estudo as com maior incidência no meio científico, as mais abrangentes, as citadas nos documentos e práticas internas da empresa e as com maior aderência às práticas de GRH, conforme descrito melhor no percurso metodológico na etapa 4.

Este item objetiva apresentar as variáveis definidas para construção do IDASDI, mostrando sua influência e relevância para o sistema de gestão de desempenho. Segue o que se encontrou na literatura recente sobre as variáveis e sua relação com o objeto de estudo.

### 2.3.1 Diversidade

Pesquisadores (D'NETTO et al., 2014) analisaram a diversidade dentro do setor industrial australiano e constataram que os empregadores australianos parecem adotar uma “abordagem de conformidade legalista” não considerando, erroneamente, a diversidade da força de trabalho como uma fonte de vantagem competitiva.

Contudo, D'Netto et al. (2014) apontam que capitalizar os benefícios da diversidade da força de trabalho deve ser considerado nas práticas de recursos humanos. Assim como no caso australiano, diversidade é muito mais que uma

questão legalista e/ou ideológica, diversidade deve ser analisada sob a perspectiva do desempenho organizacional.

Corroboram a este aspecto sobre a diversidade os pesquisadores Schott, Kleef e Steen (2018) que concluíram em seus estudos que a GRH deve considerar as diferentes visões que os funcionários têm sobre seu trabalho quando as equipes são formadas ou quando combinações específicas de tarefas são atribuídas. Deve-se dar atenção à questão de qual mistura de identidades de papel profissional é mais adequada para atingir os objetivos organizacionais.

Uma ética de trabalho mais forte entre os funcionários multiculturais, maiores oportunidades de aprender com outras culturas, menor absenteísmo e menor rotatividade de mão de obra eram considerados os principais benefícios da diversidade da força de trabalho (D'NETTO et al, 2014).

Dentro do amplo tema da diversidade há vários aspectos relevantes que se buscou considerar na construção do questionário.

Com relação à idade, os debates atuais na literatura científica têm implicações práticas importantes à luz das mudanças demográficas enfrentadas por muitas empresas. Segundo pesquisa de Kunze et al. (2015), não é a idade cronológica dos funcionários, mas sua idade subjetiva, um fator que pode ser influenciado, que impulsiona os resultados do desempenho organizacional. A idade subjetiva refere-se a uma experiência individual de ter certa idade e pode, portanto, ser diferente da idade cronológica de uma pessoa. (KUNZE; BRUCH, 2015).

O aumento da idade média da força de trabalho criará oportunidades e desafios para os empregadores, aumentando a disponibilidade de mão de obra e necessitando de arranjos de trabalho mais flexíveis. A introdução de programas de gerenciamento de diversidade pode ajudar as organizações a criar uma vantagem competitiva sustentável. Portanto, as organizações devem ajustar as políticas de recrutamento, treinamento, remuneração e motivação para acomodar a força de trabalho diversificada e heterogênea. (LU et al, 2015)

Um estudo conduzido em Taiwan mostra que a diversidade demográfica modera positivamente a relação desempenho da GRH. Esta descoberta implica que uma maior diversidade de idade fortalece a relação desempenho-HPWS (*High-performance work systems*). Além disso, segundo Lu et al. (2015), uma organização com diversas faixas etárias pode atrair diversos grupos de clientes; assim, a diversidade etária aumenta a atratividade de uma organização.

À luz dos resultados dos estudos sobre diversidade, pode-se dizer que o efeito da avaliação de desempenho na motivação e produtividade dos funcionários foi alto. (AYDIN; TIRYAKI, 2018)

Na empresa pesquisada, o conceito de diversidade está atrelado à questão da equidade, à área de Bem-Estar responsável por conduzir o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM/PR). O programa trabalha a diversidade como uma forma de promover a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade entre os empregados, por meio do desenvolvimento de novas concepções e práticas de gestão de pessoas e na cultura organizacional.

### 2.3.2 Recompensa

Os gerentes devem ter um programa de recompensas que incentive a motivação e reconheça as conquistas dos recursos humanos envolvidos (GARCÍA-ALCARAZ et al. 2018).

Na amostra estudada por Rodrigues, Neto e Gonçalves Filho (2014) no setor público mineiro, as recompensas externas não são motivadoras por si só. Elas são motivadoras apenas quando são vinculadas ao desempenho, ou seja, quando existe a possibilidade de recebê-las pelo alcance das metas ou de um bom desempenho. Isto significa que as metas e as recompensas têm efeitos válidos sobre a motivação dos funcionários do setor público mineiro.

Há, entretanto, nos estudos de Tzabbar, Tzafrir e Baruch (2017) análises que, surpreendentemente, ao examinar as relações específicas entre as práticas de GRH e o desempenho financeiro objetivo, mostra que a participação nos lucros tem um efeito negativo significativo. Essas descobertas vão contra as convenções e práticas existentes.

Para Evans e Tourish (2017), a natureza performativa da gestão de recursos humanos reflete cada vez mais uma abordagem econômica na qual suas práticas estão alinhadas com a teoria da agência. Tal teoria pressupõe que os atores são motivados principalmente, ou apenas pelo interesse econômico. É uma mentalidade pessimista sobre as pessoas que mina a retórica de apoio, cooperação e desenvolvimento com a qual as entrevistas de avaliação são geralmente acompanhadas (EVANS; TOURISH, 2017).

A empresa pesquisada entende que tem sido cada vez maior a atenção sobre a influência das políticas de recompensa no comportamento das pessoas na organização. Instituir diretrizes e mecanismos que valorizem e incentivem o desempenho coletivo e individual para o alcance dos resultados é o desafio que se apresenta aos profissionais de GRH. Entende que o gerenciamento do reconhecimento e da recompensa direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição do empregado para o alcance das metas da organização.

### 2.3.3 Conformidade

Esta variável relaciona-se com o cumprimento de normas, diretrizes, legislações diversas, bem como algum nível de controle.

Conforme salientam Su et al. (2018), estudiosos da teoria organizacional têm reconhecido amplamente a importância de regras, regulamentos e procedimentos na construção de capacidades organizacionais e vantagens competitivas. Eles veem regras, procedimentos e regulamentos como “rotinas” e afirmam que as rotinas são importantes na redução da ambiguidade do papel, proporcionando estabilidade no comportamento dos funcionários, armazenando conhecimento, facilitando processos decisórios organizacionais, tornando-os mais eficazes e fornecendo mecanismos de controle e bases para replicação.

Tratando-se de controle, além de normas e legislações, busca-se a conformidade através do uso de indicadores mensuráveis. No meio corporativo uma ferramenta bastante utilizada é o BSC – *Balanced Scorecard*. Resultados indicam que a implementação do BSC melhora o comprometimento do funcionário, o clima organizacional, a satisfação e a dedicação ao trabalho. (MOLINA et al., 2016).

Por outro prisma, há que se observar o ponto de equilíbrio da gestão no que se refere à criação de normas, pois excessos prejudicam o processo, tornando-o moroso e burocrático. Alinhados a esta ideia Melton e Meier (2017), em sua pesquisa sobre interação da capacidade gerencial e do gerenciamento de recursos humanos no desempenho organizacional, aponta a necessidade de limitar o tamanho da burocracia para obter o máximo benefício dos servidores.

As organizações públicas geralmente pretendem buscar o melhor arranjo, mas, às vezes, são impedidas de fazê-lo. Restrições institucionais, por vezes,

resultam em arranjos mais otimizados, mas também podem levar a efeitos colaterais não intencionais (BOON; VERHOEST, 2018).

Outro aspecto da conformidade não está atrelado explicitamente em normas escritas e publicadas, há de se considerar a norma implícita relacionada à cultura e à psicologia organizacional. Piowar-Sulej e Bak-Grabowska (2018) confirmam que através de pesquisa empírica, os limites formais são diferentes dos reais relacionados ao funcionamento das pessoas empregadas em uma determinada entidade, realizando trabalho em benefício desta entidade e estando sujeitas aos processos de GRH. Os limites objetivos não são os mesmos que os subjetivos, no que se refere à percepção dos limites e ao apego identificado pelos provedores das tarefas contatadas. Constata, também, que a maioria dos contratos psicológicos é de natureza temporária. (PIWOWAR-SULEJ; BAK-GRABOWSKA, 2018)

Para a empresa pesquisada, conformidade é agir de acordo com uma regra; *compliance*; estar em concordância com as leis e os regulamentos externos e internos.

#### 2.3.4 Competência

Fetzner, Oltramari e Olea (2010) entendem que competência e desempenho são conceitos próximos. Para Brandão *et al.* (2008) competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Deste modo, entende que “o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências” (BRANDÃO, 2008), que são reveladas na ação em situações profissionais e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. No nível individual, em geral, as organizações procuram utilizar modelos de gestão do desempenho que avaliem tanto comportamentos (ou competências) da pessoa, como as realizações decorrentes desses comportamentos. (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010).

É provável que as competências variem de acordo com os contextos organizacionais, e a combinação perfeita dessas competências dependem de uma série de contingências, incluindo fatores ambientais, grupos de recursos disponíveis (humanos e financeiros), objetivos declarados, tipo organizacional e estilo gerencial. (MELTON; MEIER, 2017).

Embora Melton e Meier (2017) afirmem que a formação de competências e o desenvolvimento do capital humano, são necessários para os gestores de topo, acreditam que a análise da relação simbiótica correta é um processo de tentativa e erro.

Na área esportiva, Juravich, Salaga e Babiak (2017) descobriram que tanto a experiência técnica quanto a competência do Gerente Geral estão positivamente relacionadas à conquista e à eficiência e suas pesquisas sugerem uma ligação entre o desempenho organizacional e as características pessoais dos Gerentes Gerais na condução de suas atividades.

O desenvolvimento de competências no nível gerencial, para Edgar, Geare e O'Kane (2015), precisa ser contemporâneo e incentivo contínuo em todo o amplo espectro das atividades de gestão de pessoas, buscando capacitá-los a construir vínculos relacionais positivos, que são tão importantes para os empregados.

A literatura trouxe estudos relacionando competência no nível individual, bem como no nível organizacional ao atrelar competência a desempenho, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento são foco de estudo para o desempenho tanto no nível individual quanto no nível organizacional.

Mallén et al. (2015) mostram resultados que sugerem que a capacidade de aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental na explicação de como comportamentos de líderes altruístas afetam o desempenho organizacional, essencialmente porque facilita a criação de um ambiente criativo, participativo e baseado em diálogo que promove o aprendizado organizacional.

A Gestão do Conhecimento deve ser adequadamente aplicada para otimizar o desempenho das organizações. Para Akbari e Ghaffari (2017) um dos ativos mais críticos e essenciais de uma organização são as capacidades de seus recursos humanos. No atual ambiente de negócios competitivo, a capacidade de aprendizagem organizacional foi reconhecida como um meio essencial para obter uma vantagem competitiva sustentável. (GUINOT; CHIVA; MALLÉN, 2016).

Competência comportamental, para a empresa pesquisada, é o conjunto de comportamentos expressos pelo empregado na execução dos resultados da agenda individual.

### 2.3.5 Engajamento

Carter (2018) sugere que os profissionais de gestão de recursos humanos (GRH) devem abordar a autoeficácia e o engajamento dos funcionários para impulsionar o desempenho no trabalho.

A sinergia das práticas de gestão de recursos humanos que impactam no engajamento é descrita nos resultados da pesquisa desenvolvida na indústria chilena por Raineri (2017), onde indica que a seleção de pessoal, avaliação de desempenho e treinamento, descrições de trabalho e as práticas de empoderamento fazem contribuições simultâneas aos caminhos do capital humano e do comprometimento afetivo.

Estudos mostram que as práticas de RH baseadas no engajamento/comprometimento compõem um sistema que apresenta consistência interna e favorece o desempenho de RH e os resultados operacionais, contribuindo também para os resultados financeiros através do papel mediador da inovação. (NIEVES; OSORIO, 2017)

O senso de compromisso também corresponde a um alto desempenho e vice-versa. Cuesta (2015) sugere que indicadores referentes ao compromisso podem e devem ser incluídos no planejamento e controle da gestão estratégica como ativos intangíveis. A relação do indicador intangível, que é o senso de compromisso com o tangível que é o desempenho, relacionado ao trabalho em sua plena dimensão (compreendendo não apenas produtividade ou horas de trabalho efetivas, mas também responsabilidades) tem um significado metodológico para a verificação empírica quando se entende a correlação estatística. (CUESTA, 2015). Para a Gestão de Recursos Humanos, um indicador que afere o comprometimento dos funcionários para a organização tem uma relevância prática importante, considerando sua relação com o alto desempenho e, conseqüentemente, com a alta produtividade. Além deste significado econômico, sua prática relevância é revelada no desenvolvimento humano implicando o pertencimento ou inclusão em uma comunidade, compreendendo a autoestima, dignidade, o crescimento humano ou psicológico, elucida Cuesta (2015).

Para a empresa pesquisada, engajamento é envolvimento, esforço, dedicação e disponibilidade do empregado para o cumprimento dos resultados previstos na agenda individual.

### 2.3.6 Comunicação

A comunicação permeia todo o processo de gestão de desempenho: no nível organizacional, divulgando normativas e esclarecendo o processo e, ao nível individual, em um processo de feedback entre supervisor e supervisionado, por exemplo.

No que se refere à comunicação estratégica, a implementação de comunicação apropriada melhora a consistência interna do sistema de GRH ao criar mensagens de RH coerentes sobre as práticas implementadas (Garcia-Carbonell; Martin-Alcazar; Sanchez-Gardey 2018), os resultados confirmam a relevância das habilidades cognitivas dos decisores no nível estratégico da GRH, mostrando que a comunicação da estratégia não parece exigir uma abordagem cognitiva específica, mas sim um equilíbrio de habilidades criativas e racionais.

Além de esclarecer a toda organização a comunicação na perspectiva estrutural, promove o empoderamento ao corpo gerencial através de um conjunto de práticas e estruturas que permitem a transferência de poder e autoridade dos níveis mais altos da organização para níveis mais baixos, permitindo e melhorando o acesso a informações e recursos. (GARCÍA-JUAN; ESCRIG-TENA; ROCA-PUIG, 2019).

Reforçando esta compreensão, Katou (2015) coloca que a comunicação melhora o desempenho organizacional na medida em que gerentes e tomadores de decisão tornam seus sistemas de gestão de recursos humanos mais visíveis, compreensíveis, legítimos e relevantes. Ao mesmo tempo, eles devem tornar os sistemas de gestão de recursos humanos mais instrumentais, válidos e consistentes de mensagens de RH. (KATOU, 2015)

Tratando a comunicação no nível do feedback, etapa prevista no sistema de gestão de desempenho, Poulsen e Ipsen (2017) em seu estudo sobre gerenciamento à distância em tempos de mudança, com foco no bem-estar dos funcionários e no desempenho organizacional, evidenciam a importância das atividades que focalizam o diálogo e o feedback. Em seus estudos, traz a literatura como respaldo, sugerindo que as mudanças organizacionais sustentáveis lidam com o bem-estar e o desempenho simultaneamente, usando o diálogo.

Corroboram esta ideia do feedback como ferramenta impulsionadora do desempenho os estudos de Rodrigues, Neto e Gonçalves Filho (2014) onde a

especificidade e o feedback em relação às metas influenciaram a motivação de forma significativa e indireta.

Por outro lado, Evans e Tourish (2017) alertam que é necessária uma vigilância rigorosa para eliminar o risco de fugir dos objetivos e outros comportamentos desviantes sobre feedback. A falta de preparo cria, muitas vezes, uma mentalidade pessimista sobre as pessoas que mina a retórica de apoio, cooperação e desenvolvimento com a qual as entrevistas de avaliação são geralmente acompanhadas. (EVANS; TOURISH, 2017).

Não se questiona o valor da comunicação regular e informal e do feedback bidirecional. Mas, para serem eficazes, precisam ser informados por valores diferentes, baseados na confiança e na diminuição dos diferenciais de poder no local de trabalho. (EVANS; TOURISH, 2017).

A empresa pesquisada define comunicação organizacional como o esforço integrado que aglutina todas as atividades orientadas para o relacionamento entre a empresa e os ambientes, interno e externo. Ela visa, de maneira permanente e sistemática, satisfazer as demandas, necessidades e expectativas dos públicos de interesse da empresa, incluem-se nestes públicos seus empregados.

### 2.3.7 Bem-estar

A área de Bem-estar da empresa pesquisada, conforme expresso em sua intranet atua pensando em condições de trabalho seguras, relações humanas saudáveis e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, de forma corresponsável, o bem-estar das pessoas é prestado por meio da gestão de Benefícios, Clima e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Pró-Equidade de Gênero, Raça e Diversidade, Saúde e Segurança do Trabalho.

Como bem-estar é um tema amplo, o IDASDI foca nas questões relativas ao objeto de estudo, o sistema de gestão de desempenho. Procura-se com o instrumento, a percepção do corpo gerencial na relação da gestão do desempenho com clima organizacional, QVT, flexibilidade e autonomia, entre outras que as questões abertas possam trazer.

A importância em se observar esta relação tem respaldo em estudos de gestão estratégica de recursos humanos que indicam que o clima organizacional

desempenha um papel crítico ao explorar sua relação com sistemas de trabalho de alto desempenho. Isto é evidenciado por Lin e Liu (2016) quando afirmam existência de alta probabilidade de que as práticas de RH moldem as percepções compartilhadas do clima organizacional que, por sua vez, influenciam os comportamentos coletivos dos funcionários e o desempenho organizacional. (LIN; LIU, 2016).

Cafferkey e Dundon, T. (2015) reforçam a importância do clima ao demonstrar os resultados dos funcionários mediados por processos que apoiavam um clima de emprego positivo, especialmente com o apoio de supervisão e integração de processos.

Os pesquisadores Heffernan et al. (2016) demonstram, também, a importância do estudo do clima organizacional, com foco na faceta criatividade, concluindo que a esse respeito o clima é mais passível de gerenciamento via práticas de RH do que conceitos mais abstratos, como a cultura organizacional.

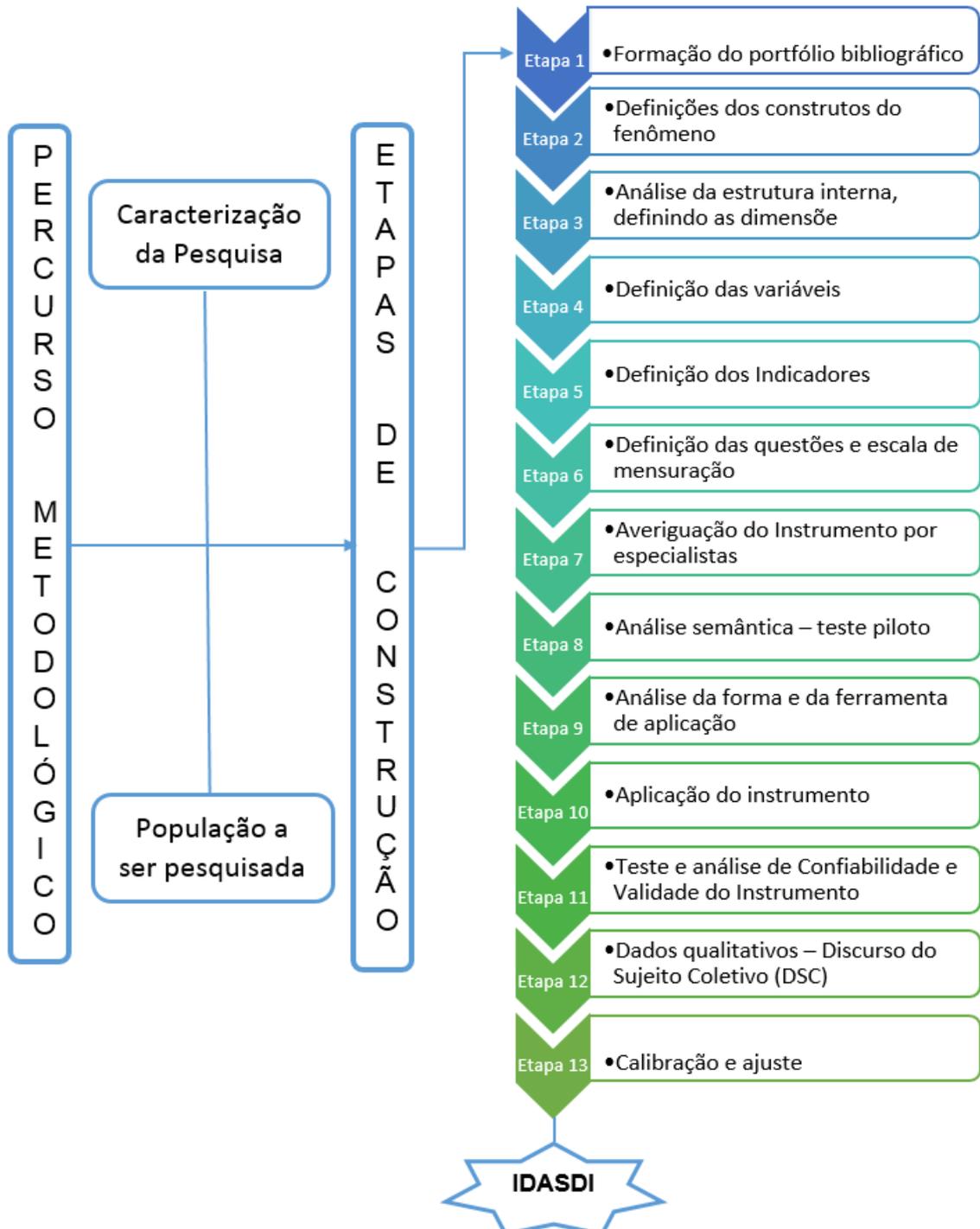
Contudo, há limitações na gestão pública, pouco gerenciáveis pelo RH, que impactam no bem-estar. Conforme De Geyndt (2017) aponta, a autonomia para o trabalho em organizações públicas é contingenciada. A autonomia é concedida sujeita a restrições impostas pelas leis do país que governam as instituições e sujeitas a imperativos históricos, políticos e culturais.

Em contraponto, têm-se os resultados de pesquisa conduzida em agências públicas coreanas, mostrando que tanto a autonomia da gestão de recursos humanos quanto sua autonomia financeira têm relações negativas estatisticamente significantes com o desempenho, enquanto o controle exercido pelos sistemas para avaliação de desempenho e recompensas estão significativamente e positivamente relacionados ao desempenho. (KIM; CHO, 2015).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta etapa é a espinha dorsal de todo o trabalho desenvolvido para a construção do instrumento, abaixo a figura ilustra o passo-a-passo do que será detalhado na sequência.

**FIGURA 2 – Estrutura do Percurso Metodológico para construção do IDASDI**



### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O tema Gestão de Desempenho e as variáveis que o afetam possuem uma complexidade prática bastante grande e diversificada. Considerando a natureza aplicada, a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória.

Considerando os conceitos das variáveis envolvidas, bem como suas interações, a abordagem do problema de pesquisa foi feita pelo método quali-quantitativo. A pesquisa qualitativa pode ser apoiada pela pesquisa quantitativa e vice-versa, possibilitando uma análise estrutural do fenômeno com métodos quantitativos e uma análise processual mediante métodos qualitativos. (SCHNEIDER; FUJII; CORAZZA, 2017)

Desta forma, através de uma pesquisa exploratória a abordagem qualitativa foi aplicada nos estudos bibliográficos que basearam a construção do IDASDI e, posteriormente, na análise das respostas ao instrumento. As questões abertas, relativas ao coletivo, podem ser mais adequadamente exploradas a partir de metodologias qualitativas.

A abordagem quantitativa considerou as análises estatísticas de confiabilidade, considerando a homogeneidade, e validade do instrumento, considerando a análise de seus construtos.

A metodologia empregada seguiu uma sequência lógica de aplicação de métodos, onde cada etapa era subsidiada pela anterior ampliando e aprofundando o conhecimento do tema.

### 3.2 POPULAÇÃO A SER PESQUISADA

Empregados de uma empresa pública que ocupam a posição de supervisores e são responsáveis pela condução do processo de gestão de desempenho (planejamento, acompanhamento e avaliação). Contabiliza-se um total de 1015 empregados em cargos de função gratificada, conforme tabela 1.

**Tabela 1 - Quantitativo de cargos com função gratificada da empresa pesquisada**

<b>Nível</b>	<b>Cargo</b>	<b>Quant.</b>	<b>TOTAL</b>
Estratégico	Presidente	1	
	Diretor	3	
	Chefe do Gabinete	1	
	Chefe de Assessoria	1	
	Chefe de Secretaria	5	
	Chefe Geral	42	
	Assessor de Presidente	4	
	Assessor de Diretor (a) executivo	9	
	Ouvidor	1	<b>67</b>
Tático	Chefe Adjunto de Pesquisa	43	
	Chefe Adjunto Administrativo	43	
	Chefe Adjunto Técnico	1	
	Gerente Adjunto Transferência de Tecnologia	1	
	Chefe Adjunto de Transferência de Tecnologia	39	
	Gerente Adjunto	26	
	Coordenador Administrativo	9	
	Coordenador Técnico	7	
Gerente Local de Serviço	3	<b>172</b>	
Operacional	Supervisor III	208	
	Supervisor II	327	<b>776</b>
	Supervisor I	191	
<b>TOTAL</b>			<b>1015</b>

**Fonte: A autoria própria**

Reforça-se, também neste tópico, o papel do corpo gerencial, justificando-os como público-alvo.

Parakandi e Behery (2016) destacam a importância da postura dos gerentes e supervisores na adoção de práticas de equilíbrio trabalho-vida. Segundo eles, “quando os gerentes e supervisores são positivos e sérios para adotar as práticas, fica mais fácil de ser implementado e aceito por seus funcionários”.

Embora sem grande profundidade, há várias referências ao papel do gerenciamento na adoção de políticas de RH, considerado como o pivô responsável pelo sucesso ou fracasso na implantação de novas práticas de gestão de pessoas. (PARA-GONZÁLEZ et al., 2018). Ter a percepção deste público sobre o tema proposto norteará ações que aperfeiçoem o atual sistema de gestão de desempenho.

### 3.3 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO IDASDI - INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO SISTEMA DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

O processo de construção do questionário contemplou três diferentes procedimentos: teórico, empírico e analítico. O procedimento teórico referiu-se à fundamentação teórica e à adaptação do construto a ser elaborado. O procedimento empírico compreendeu as técnicas de aplicação do instrumento piloto e a coleta de informações utilizadas na avaliação das propriedades do instrumento. O procedimento analítico compreendeu as análises estatísticas dos dados, visando alguns testes de validade e confiabilidade.

#### 3.3.1 Etapa 1- Formação do portfólio bibliográfico

**Quadro 2 – Resultado da consulta às bases científicas**

PALAVRAS CHAVE	BASE DE DADOS			TOTAL
	SCOPUS	WEB OF SCIENCE	SCIENCE DIRECT	
"human resources" OR "People management" AND "Organizational Performance" OR "Institutional performance"	TÍTULO-ABS-KEY ( "human resources" OR "People management" AND "Organizational Performance" OR "Institutional performance") E DOCTYPE (AR OU re) E PUBYEAR > 2014	TÍTULO: ("human resources") OU TÍTULO: ("people management") E TÍTULO: ("organizational performance") OU TÍTULO: ("institucional performance") Refinado por: TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) Tempo estipulado: Últimos 5 anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI	Título, resumo, palavras-chave: "human resources" OU "people management" E "organizational performance" OU "institucional performance" Ano: 2015 - 2019	
<b>TOTAL</b>	<b>288</b>	<b>438</b>	<b>57</b>	<b>783</b>

Fonte: autoria própria

Buscou-se nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* artigos científicos publicados nos últimos anos considerando o período de janeiro de 2015 a março de 2019. Estas bases foram selecionadas por agregarem diversos bancos de dados abrangendo o conhecimento científico mundial.

A principal base de dados brasileira é a SciELO (*Scientific Electronic Library On-line*), que está desde 2014 integrada à plataforma da *Web of Science*, permitindo

desta forma, a participação da pesquisa científica brasileira no estudo. (Web of Science, 2019)

As palavras-chaves usadas para a filtragem foram “*human resources*” OR “*People management*” AND “*Organizational Performance*” OR “*Institutional performance*”, conforme quadro 2.

1º filtro – seleção de artigos por título e resumo

Nas próprias páginas das bases, fez-se a leitura dos títulos e resumos selecionando e exportando para o gerenciador JabRef v.3.3 os artigos relevantes para a pesquisa, foram excluídos 4 artigos duplicados e exportados para o Excel 209 artigos.

2º filtro – Artigos publicados em revistas com JCR

Com o objetivo de selecionar os melhores artigos, buscou-se o fator de impacto das revistas publicadas, selecionou-se 74 artigos publicados em revistas com JCR para compor o portfólio bibliográfico.

### 3.3.2 Etapa 2 – Definições dos construtos do fenômeno

DeVellis (2003) observou que, “para se pensar com clareza sobre o conteúdo de uma escala, é necessário pensar com clareza sobre o construto que se deseja medir”.

Para Pasquali (2007), construto é um conceito que representa alguma realidade observável (comportamento). Assim, ele é uma realidade epistemológica, dependente de uma realidade observável.

Um fenômeno concreto, que exista independente da experiência subjetiva, pode ser reconhecido pela sua observação ou mensuração direta por meio de uma métrica estabelecida universalmente, tal como ocorre, por exemplo, com o peso, a altura, a distância, a velocidade ou a temperatura. De modo diverso, um fenômeno abstrato, como por exemplo, a inteligência, a aprendizagem, a depressão, o bem-estar, necessita primeiramente ser descrito por conceitos teóricos e representado por evidências reais para que seja explorado empiricamente. (DAVOGLIO; DOS SANTOS, 2017)

É na análise dos termos teóricos em conexão com a base empírica que se efetiva a investigação científica. Seguindo nessa lógica é que se obtêm uma noção clara dos marcos e limites dos conceitos que definem fenômenos abstratos dentro do espaço semântico da teoria que os sustenta, estabelecendo-se assim, como construtos. (PASQUALI, 2010)

O fenômeno que se quer medir, objeto deste estudo, é a percepção do corpo gerencial sobre o funcionamento do sistema de gestão de desempenho. Para efeito do desenvolvimento deste trabalho, entendem-se como construtos do fenômeno as fases do sistema, uma vez que a empresa pesquisada segue um modelo de gestão de desempenho em que considera as fases de planejamento, acompanhamento/monitoramento e avaliação de metas.

A gestão de desempenho, em qualquer nível de abrangência, compreende um processo cíclico, marcado por três momentos: o "antes", que estabelece o planejamento, o "durante", que acompanha e supervisiona a execução do que foi planejado, e o "depois", onde se coteja o planejado e o executado, prestando contas e replanejando. (DE AQUINO; NADER; RAMAGEM, 1998)

Além das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação tem-se como objetivo medir a percepção do gestor quanto ao sistema considerando aspectos de Bem-estar. Logo, o instrumento busca medir quatro construtos que compõem o fenômeno abstrato "sistema de gestão de desempenho", estes construtos possuem relação com as dimensões de gestão de pessoas que seguem descritas nas próximas etapas de construção do IDASDI.

### 3.3.3 Etapa 3 - Análise da estrutura interna, definindo as dimensões.

Os benefícios obtidos com a integração são maiores do que considerar os sistemas de gerenciamento separadamente, devido ao escopo mais amplo considerado na integração. (BERNARDO et al., 2015)

Mesmo que exista na organização, uma área específica responsável pelo processo de Gestão de Desempenho, entende-se que as subáreas de Gestão de Pessoas (quadro 3) são dimensões que funcionam sinergicamente, com atuações transversais e alta relação de interdependência em seus processos. A figura 3

representa a relação das dimensões com o sistema de gestão de desempenho, processo vinculado à área de “Carreira, Desempenho e Reconhecimento”.

Como este instrumento foi aplicado em uma empresa pública, para efeito de teste e análise do mesmo, considerou-se a estrutura interna desta empresa. Contudo, vale ressaltar que os preceitos para aplicação em qualquer outra empresa são válidos, pois o instrumento não é imutável, pode e deve-se adequá-lo para atender ao perfil da organização, conforme se estabelece no percurso metodológico.

Na empresa existem 5 subáreas de gestão de pessoas (Remuneração de Pessoal, Desempenho e Carreira, Bem-Estar, Educação Corporativa e Gestão Funcional), cada uma com foco de atuação bem delimitado, conforme Quadro 3 – Foco de atuação das subáreas de Gestão de Pessoas da empresa pesquisada, abaixo.

**Quadro 3 – Foco de atuação das subáreas de Gestão de Pessoas da empresa pesquisada.**  
(continua)

Subárea/dimensões	Foco de Atuação
Bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios</li> <li>• Saúde</li> <li>• Clima Organizacional e Qualidade de Vida</li> <li>• Pró-equidade de Gênero, Raça e Diversidade</li> <li>• Segurança no Trabalho</li> </ul>
Gestão Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento e Seleção de Pessoas</li> <li>• Gestão da Informação de Pessoal</li> <li>• Gestão da Vida Funcional</li> </ul>
Carreira, Desempenho e Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Desempenho</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Premiação por Desempenho Institucional</li> <li>• Avaliação de Desempenho Individual</li> <li>• Progressão Salarial por Mérito e por Antiguidade</li> <li>• Carreira e Indicadores</li> </ul>
Remuneração de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folha de Pagamento</li> <li>• Gestão do Sistema de Recursos Humanos (SIRH)</li> <li>• Obrigações Trabalhistas, Previdenciárias, Tributárias e Fiscais</li> <li>• Contribuição Sindical</li> <li>• Faturas de Pessoal e Cedidos</li> <li>• Horas Extras</li> <li>• Função Gratificada</li> <li>• Pensão Alimentícia</li> <li>• Relações Sindicais</li> <li>• Programa Jovem Aprendiz</li> </ul>

**Quadro 3 – Foco de atuação das subáreas de Gestão de Pessoas da empresa pesquisada. (conclusão)**

Subárea/dimensões	Foco de Atuação
Educação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pós-graduação Stricto Sensu</li> <li>• Programa de Desenvolvimento Gerencial</li> <li>• Capacitação Cientista Visitante</li> <li>• Treinamento e Desenvolvimento</li> <li>• Educação Básica – nível fundamental e médio</li> <li>• Capacitação à Distância</li> <li>• Trilhas de aprendizagem</li> <li>• Capacitação Presencial</li> <li>• Afastamento do País</li> <li>• Adicional de Titularidade</li> <li>• Estagiário, estudante e bolsista</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora (2019)

**FIGURA 3 – Relação Fenômeno, Dimensões e Construto para construção do IDASDI**



Fonte: autoria própria

#### 3.3.4 Etapa 4 – Definição das variáveis

As variáveis que impactam o sistema de gestão de desempenho humano são diversas, isto ficou claro nos artigos selecionados. Para o desenvolvimento do instrumento, as variáveis definidas tiveram como critérios:

- ✓ Maior incidência no meio científico, variáveis mais estudadas, relações das variáveis e o referencial teórico (Quadro 7);
- ✓ Amplitude de conceito, variáveis mais abrangentes;
- ✓ Variáveis e suas definições citadas nos documentos e práticas internas da empresa (Quadro 4);
- ✓ Maior aderência às práticas de GRH, relacionando-se as variáveis com as subáreas/dimensões de Gestão de Pessoas (Quadro 5), priorizando como característica, as variáveis possíveis de se fazer a gestão dentro da estrutura organizacional.

Nesta etapa, algumas dificuldades foram encontradas como estudos de variáveis com conceitos similares, por exemplo: engajamento e comprometimento, embora haja uma diferença ínfima de conceito, a base conceitual é a mesma. Optou-se, assim, por considerar como variável para este estudo o “engajamento”, pelo número de trabalhos citados e por ser uma variável constante nos documentos internos da empresa. Seguindo a lógica de aderência de conceito aos termos da empresa, adotou-se a variável ‘recompensa’ ao invés de ‘remuneração’ e, assim, se procedeu à primeira análise para a escolha das variáveis.

**Quadro 4 – Definições das variáveis encontradas nos documentos internos**

(continua)

Variável	Definição da empresa pesquisada
Desempenho	Uma das principais formas de contribuir para o alcance dos objetivos das organizações é por meio do desempenho, que é a ação intencional dos empregados para produzir alterações na realidade onde a empresa está inserida. Desempenho é um processo dinâmico, multideterminado e influenciado por fatores individuais, grupais, situacionais e contextuais, e a gestão do desempenho envolve vários aspectos do trabalho, como: planejamento, execução, monitoramento, correção de rumos e, finalmente, avaliação.
Diversidade	Promover a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade entre os (as) empregados (as), por meio do desenvolvimento de novas concepções e práticas de gestão de pessoas e na cultura organizacional.
Recompensa	Tem sido cada vez maior a atenção sobre a influência significativa das políticas de recompensa sobre o comportamento das pessoas na organização. Instituir diretrizes e mecanismos que valorizem e incentivem o desempenho coletivo e individual para o alcance dos resultados da empresa é o desafio que se apresenta aos profissionais nesse foco de atuação. O gerenciamento do reconhecimento e da recompensa direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição do empregado para o alcance das metas da organização.

**Quadro 4 – Definições das variáveis encontradas nos documentos internos****(conclusão)**

Conformidade	Agir de acordo com uma regra; <i>compliance</i> ; estar em concordância com as leis e os regulamentos externos e internos.
Competência	Comportamentais: conjunto de comportamentos expressos pelo empregado na execução dos resultados da agenda individual
Engajamento	Envolvimento, esforço, dedicação e disponibilidade do empregado para o cumprimento dos resultados previstos na agenda individual.
Comunicação	É o esforço integrado que aglutina todas as atividades orientadas para o relacionamento entre a empresa e os ambientes interno e externo. Ela visa, de maneira permanente e sistemática, satisfazer as demandas, necessidades e expectativas dos públicos de interesse da empresa.
Bem-estar	Pensando em condições de trabalho seguras, relações humanas saudáveis e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, de forma corresponsável, o bem-estar das pessoas é prestado por meio da gestão de Benefícios, Clima/QVT, Pró-Equidade de Gênero, Raça e Diversidade, Saúde e Segurança do Trabalho.

Fonte: autoria própria

Considerou-se após esta análise como variável dependente, o Desempenho e, como variáveis independentes: Diversidade, Recompensa, Conformidade, Competência, Engajamento, Comunicação e Bem-estar.

As variáveis pré-selecionadas possuem relação em maior ou menor grau com todas as subáreas de Gestão de Pessoas. Para dar um ordenamento lógico ao desenvolvimento do questionário, foram elencadas as variáveis com as subáreas que possuem uma relação maior, conforme Quadro 5.

### 3.3.5 Etapa 5 – Definição dos Indicadores

Os indicadores de desempenho devem ser claramente diferenciados dos fatores que determinam o nível de desempenho, que não são menos importantes, no entanto, são muitas vezes confundidos entre si. Os primeiros são usados para monitorar o desempenho, o último, para melhorá-lo. Os indicadores de desempenho de nível individual podem ser mais úteis na pesquisa dos fatores que determinam o desempenho. (SUDNICKAS, 2016).

Tão importante quanto à definição das variáveis, é a definição dos indicadores que serão usados como métrica de análise e que subsidiarão a construção do instrumento. Sem a pretensão de esgotar todas as possibilidades de indicadores, foram escolhidos aqueles considerados essenciais para medir o funcionamento do

Sistema de Gestão de Desempenho, conforme Quadro 5 abaixo. Considerou-se em cada dimensão os itens pertinentes ao fenômeno pesquisado.

**Quadro 5 – Relação das Variáveis X Indicadores X Subáreas de Gestão de Pessoas**

Variável	Indicadores	Subáreas / Dimensão
Diversidade (Perfil sociodemográfico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Idade</li> <li>• Formação</li> <li>• Experiência</li> <li>• Cargo</li> </ul>	Gestão Funcional Bem-Estar
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração</li> </ul>	Remuneração de Pessoal
Conformidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de supervisionados</li> <li>• Plano de trabalho</li> <li>• Registro da rotina</li> <li>• Visão estratégica</li> </ul>	Desempenho Educação Corporativa
Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de cursos sobre gestão de desempenho</li> <li>• Data do último curso sobre gestão de desempenho</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Habilidade</li> </ul>	Educação Corporativa
Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura meu avaliado</li> <li>• Postura meu avaliador (Alta gestão)</li> <li>• Contrato psicológico</li> </ul>	Educação Corporativa Desempenho Bem-estar
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza da meta</li> <li>• Acesso a informações</li> <li>• Fontes de informação</li> <li>• Orientações sobre o processo</li> <li>• Registro do feedback</li> </ul>	Gestão Funcional Desempenho
Bem-Estar (clima / QVT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito no Clima Organizacional</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Justiça</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Efeito na QVT</li> <li>• Percepção de mudança</li> </ul>	Bem-Estar

Fonte: autoria própria

### 3.3.6 Etapa 6 – Definição das questões e escala de mensuração

Para cada indicador foi formulada uma questão, totalizando 30 questões fechadas e mais 03 questões abertas, conforme quadro 7. As questões foram formuladas considerando as características do indicador. Para os indicadores quantitativo/tangíveis, vinculados ao perfil demográfico, elaborou-se uma pergunta com alternativa de respostas fechadas ou com opção de resposta cardinal; para os

indicadores qualitativo/intangíveis foram elaboradas afirmativas onde o respondente seleciona sua resposta através da escala Likert.

As questões qualitativas basearam-se na psicometria que procura explicar o sentido que têm as respostas dadas pelos sujeitos a uma série de tarefas (PASQUALI, 2008). Nos questionários com Escala Likert os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação proposta em um item do questionário (assertiva atitudinal), mediante um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. Assim, se mede o nível de concordância ou não concordância à afirmação proposta. (MATTHIENSEN, 2010).

Estudos empíricos mostram que, em escalas de múltiplos itens com mensuração refletiva em relação ao construto, a confiabilidade é melhor em escalas cujos itens são medidos com mais de 7 pontos, e diminui quando os itens possuem menos de 5 pontos. John Dawes (2008) compara escalas Likert de 5, 7 e 10 pontos e conclui que é provável que as escalas de 5 ou 7 pontos produzam pontuações médias ligeiramente mais altas em relação à maior pontuação possível, comparado ao produzido em uma escala de dez pontos. O autor também aponta que uma escala com mais opções de respostas produz pontuações ligeiramente mais baixas em relação ao limite superior da escala; neste estudo, a curtose e assimetria eram igualmente semelhantes para cada formato.

Coelho e Esteves (2007) em outro estudo realizado no contexto de satisfação com clientes apontam que a escala de 10 pontos apresenta melhores propriedades do que a escala de cinco pontos, com melhor validade convergente e discriminante. Além disso, a escala de dez pontos mostrou um poder explicativo maior para as principais variáveis, confirmando assim, uma validade nomológica superior. As taxas de não resposta foram equivalentes entre escalas de cinco e dez pontos, não confirmando a hipótese do estudo de que o esforço de resposta exigido pela escala de 10 pontos é demasiadamente elevado. Apontou, também, que escala de cinco pontos tende a atrair maior resposta para o ponto médio da escala, este resultado tende a confirmar a hipótese de que, dentro de uma escala ímpar, o ponto médio é frequentemente utilizado pelos respondentes que preferem reduzir o esforço de resposta, resultando em uma superestimação da verdadeira frequência associada a este ponto médio.

Sendo assim, definiu-se pelo uso da escala Likert com 10 pontos sendo 1 – Discordo totalmente e 10 – Concordo totalmente, estabelecendo-se que quanto maior

o valor da resposta, mais positivo é o resultado. As 20 questões psicométricas do instrumento foram disponibilizadas conforme definição dos construtos na etapa 2, conforme quadro 6 abaixo:

**Quadro 6 – Desdobramento: questões X variáveis X Construtos**

(continua)

	<b>QUESTÕES PSICOMÉTRICAS</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>CONSTRUTO</b>
1	Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem à rotina praticada.	Conformidade	Planejamento
2	Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro.	Comunicação	Planejamento
3	Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.	Conformidade	Planejamento
4	Consigo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico da empresa.	Conformidade	Planejamento
5	Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/acompanhamento	Competência	Acompanhamento
6	Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.	Comunicação	Acompanhamento
7	Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados.	Comunicação	Acompanhamento
8	Meus supervisionados/avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento.	Engajamento	Acompanhamento
9	Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades	Engajamento	Acompanhamento
10	Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliei.	Comunicação	Avaliação
11	Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador.	Comunicação	Avaliação
12	Sinto-me preparado para o papel de avaliador.	Competência	Avaliação
13	O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados.	Engajamento	Avaliação
14	Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.	Bem-estar	Avaliação

**Quadro 6 – Desdobramento: questões X variáveis X Construtos**

		(conclusão)	
	<b>QUESTÕES PSICOMÉTRICAS</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>CONSTRUTO</b>
15	... as pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.	Bem-estar	Bem-estar
16	... o processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.	Bem-estar	Bem-estar
17	... a flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.	Bem-estar	Bem-estar
18	... a avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.	Engajamento	Bem-estar
19	... acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador	Recompensa	Bem-estar
20	... necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor	Competência	Bem-estar

**Fonte: autoria própria**

Quadro 7 – Desdobramento: variáveis X indicadores X questões X Referencial X Impacto da variável

(continua)

OE1 - Identificar as variáveis	OE2 – Definir os indicadores	OE3 – Definir as questões do instrumento	OE1 – Identificar as variáveis OE2 – Definir os indicadores OE3 – Definir as questões	Impacto da variável
Variável	Indicador	Questões	Referencial Teórico	
Diversidade (Perfil sociodemográfico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Idade</li> <li>• Formação</li> <li>• Experiência</li> <li>• Cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ( ) Homem ( ) Mulher</li> <li>• Idade</li> <li>• ( ) 2º grau ( ) graduação ( ) pós-graduação lato sensu ( ) mestrado ( ) doutorado</li> <li>• Há quantos anos atua como avaliador/superior imediato?</li> <li>• Qual o nível de seu cargo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunze, F., Raes, A. and Bruch, H. (2015)</li> <li>• Melton, E. and Meier, K. (2017)</li> <li>• Lu, C.-M., Chen, S.-J., Huang, P.-C. and Chien, J.-C. (2015)</li> <li>• Schott, C., van Kleef, D. and Steen, T. (2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se fatores como sexo, idade, formação, experiência e cargo possuem relação significativa com o desempenho organizacional.</li> </ul>
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração justa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daniels, S.R., Wang, G., Lawong, D. and Ferris, G.R. (2017)</li> <li>• Tzabbar, D., Tzafirir, S. and Baruch, Y. (2017)</li> <li>• De Geyndt, W. (2017)</li> <li>• Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. and De Saá-Pérez, P. (2016)</li> <li>• Luis Garcia-Alcaraz, J., Alor-Hernandez, G., Sanchez-Ramirez, C., Jimenez-Macias, E., Blanco-Fernandez, J. and Latorre-Biel, J.I. (2018)</li> <li>• Chuang, H.-M., Liu, M.-J. and Chen, Y.-S. (2015)</li> <li>• Evans, S. and Tourish, D. (2017)</li> <li>• García-Juan, Escrig-Tena, e Roca-Puig, (2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se a remuneração tem influência no processo de gestão de desempenho</li> </ul>
Conformidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de supervisionados</li> <li>• Plano de trabalho</li> <li>• Registro da rotina</li> <li>• Visão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantos empregados subordinados você avaliou no processo referente a 2018?</li> <li>• Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem à rotina praticada.</li> <li>• Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.</li> <li>• Consigo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico da Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shin, D. and Konrad, A. (2017)</li> <li>• Su, Z.-X., Wright, P. and Ulrich, M. (2018)</li> <li>• Boon, J. and Verhoest, K. (2018)</li> <li>• Sangwa, N. and Sangwan, K. (2018)</li> <li>• Calderón Molina, M., Palacios Florencio, B., Hurtado González, J. and Galán González, J. (2016)</li> <li>• Kim, N. and Cho, W. (2015)</li> <li>• Piwowar-Sulej, K. and Bak-Grabowska, D. (2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se a norma de Avaliação de Desempenho Individual (Integro) influencia a rotina praticada.</li> <li>• Verificar a percepção do corpo gerencial sobre o Planejamento Estratégico da Empresa.</li> </ul>

**Quadro 7 – Desdobramento: variáveis X indicadores X questões X Referencial X Impacto da variável**

(continua)

OE1 - Identificar as variáveis	OE2 – Definir os indicadores	OE3 – Definir as questões do instrumento	OE1 – Identificar as variáveis OE2 – Definir os indicadores OE3 – Definir as questões	Impacto da variável
Variável	Indicador	Questões	Referencial Teórico	
Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cursos sobre gestão de desempenho</li> <li>Data do último curso sobre gestão de desempenho</li> <li>Conhecimento</li> <li>Habilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De quantas capacitações participou nos últimos 5 anos sobre Gestão de Pessoas?</li> <li>Qual a data da última capacitação? (Dados extraídos do SIEVE)</li> <li>Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/acompanhamento</li> <li>Sinto-me preparado para o papel de avaliador.</li> <li>Necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shin, D. and Konrad, A. (2017)</li> <li>Melton, E. and Meier, K. (2017)</li> <li>Tzabbar, D., Tzafrir, S. and Baruch, Y. (2017)</li> <li>Guinot, J., Chiva, R. and Mallen, F. (2016)</li> <li>Poulsen, S. and Ipsen, C. (2017)</li> <li>Akbari, N. and Ghaffari, A. (2017)</li> <li>Esteban-Lloret, N., Aragón-Sánchez, A. and Carrasco-Hernández, A. (2018)</li> <li>Juravich, M., Salaga, S. and Babiak, K. (2017)</li> <li>Luis Garcia-Alcaraz, J., Alor-Hernandez, G., Sanchez-Ramirez, C., Jimenez-Macias, E., Blanco-Fernandez, J. and Latorre-Biel, J.I. (2018)</li> <li>Vermeeren, B. (2017)</li> <li>Chuang, H.-M., Liu, M.-J. and Chen, Y.-S. (2015)</li> <li>Edgar, F., Geare, A. and O’Kane, P. (2015)</li> <li>Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. and Martínez-Lorente, A. (2018)</li> <li>Sheehan, C., de Cieri, H., Cooper, B. and Brooks, R. (2016)</li> <li>Garcia-Alcaraz, J.L., Maldonado-Macias, A.A., Hernandez-Arellano, J.L., Blanco-Fernandez, J., Jimenez-Macias, E. and Muro, J.C.S.-D. (2017)</li> <li>Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. and Guinot, J. (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar a necessidade de capacitação do corpo gerencial sobre gestão de desempenho</li> </ul>
Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postura meu avaliado</li> <li>Postura meu avaliador (Alta gestão)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meus supervisionados /avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento</li> <li>Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parakandi, M. and Behery, M. (2016)</li> <li>Shin, D. and Konrad, A. (2017)</li> <li>Su, Z.-X., Wright, P. and Ulrich, M. (2018)</li> <li>Daniels, S.R., Wang, G., Lawong, D. and Ferris, G.R. (2017)</li> <li>Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. and De Saá-Pérez, P. (2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar o engajamento de supervisor / supervisionado no processo de Gestão de Desempenho</li> </ul>

**Quadro 7 – Desdobramento: variáveis X indicadores X questões X Referencial X Impacto da variável**

(continua)

OE1 - Identificar as variáveis	OE2 – Definir os indicadores	OE3 – Definir as questões do instrumento	OE1 – Identificar as variáveis OE2 – Definir os indicadores OE3 – Definir as questões	Impacto da variável
Variável	Indicador	Questões	Referencial Teórico	
Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato psicológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados.</li> <li>• À avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poulsen, S. and Ipsen, C. (2017)</li> <li>• Carter, W., Nesbit, P., Badham, R., Parker, S. and Sung, L.-K. (2018)</li> <li>• Raineri, A. (2017)</li> <li>• Wang, Fu, Qiu, Moore and Wang, Z. (2017)</li> <li>• Luis Garcia-Alcaraz, J., Alor-Hernandez, G., Sanchez-Ramirez, C., Jimenez-Macias, E., Blanco-Fernandez, J. and Latorre-Biel, J.I. (2018)</li> <li>• Chuang, Liu e Chen, Y.-S. (2015)</li> <li>• Prajogo, D. and Cooper, B. (2017)</li> <li>• Cuesta Santos, A. (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar o engajamento de supervisor / supervisionado no processo de Gestão de Desempenho</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza da meta</li> <li>• Acesso a informações</li> <li>• Fontes de informação</li> <li>• Orientações sobre o processo</li> <li>• Registro do feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro.</li> <li>• Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliei.</li> <li>• Quais as fontes de informações sobre o desempenho de seu supervisionado</li> <li>• Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador.</li> <li>• Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.</li> <li>• Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poulsen, S. and Ipsen, C. (2017)</li> <li>• Akbari, N. and Ghaffari, A. (2017)</li> <li>• Evans, S. and Tourish, D. (2017)</li> <li>• García-Juan, B., Escrig-Tena, A. and Roca-Puig, V. (2019)</li> <li>• Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F. and Sanchez-Gardey, G. (2018)</li> <li>• Katou, A. (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar o impacto da comunicação organizacional no processo de Gestão de Desempenho</li> </ul>

**Quadro 7 – Desdobramento: variáveis X indicadores X questões X Referencial X Impacto da variável**

(conclusão)

OE1 - Identificar as variáveis	OE2 – Definir os indicadores	OE3 – Definir as questões do instrumento	OE1 – Identificar as variáveis OE2 – Definir os indicadores OE3 – Definir as questões	Impacto da variável
Variável	Indicador	Questões	Referencial Teórico	
Bem-Estar (clima / QVT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito no Clima Organizacional</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Justiça</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Efeito na QVT</li> <li>• Percepção de mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.</li> <li>• As pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.</li> <li>• O processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.</li> <li>• A flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.</li> <li>• Como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho (ABERTA)</li> <li>• Quais as mudanças (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para Unidade? (ABERTA)</li> <li>• Espaço aberto para observações, sugestões e críticas. Consideramos sua opinião extremamente importante, não deixe de opinar. (ABERTA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parakandi, M. and Behery, M. (2016)</li> <li>• Lin, Y.-T. and Liu, N.-C. (2016)</li> <li>• Fan, D., Xia, J., Zhang, M.M., Zhu, C.J. and Li, Z. (2016)</li> <li>• Jung, H. and Yoon, H. (2016)</li> <li>• Singh, S., Darwish, T., Wood, G. and Mohamed, A. (2017)</li> <li>• Heffernan, M., Harney, B., Cafferkey, K. and Dundon, T. (2016)</li> <li>• Cafferkey, K. and Dundon, T. (2015)</li> <li>• Wolonciej, M. (2018)</li> <li>• Kim, N. and Cho, W. (2015)</li> <li>• Dastmalchian, A., McNeil, N., Blyton, P., Bacon, N., Blunsdon, B., Kabasakal, H., Varnali, R. and Steinke, C. (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a relação da gestão de desempenho com o bem-estar organizacional (clima / QVT)</li> </ul>

Fonte: autoria própria

### 3.3.7 Etapa 7 - Averiguação do Instrumento por especialistas

1º Passo – Submissão ao orientador e à responsável pelo processo de gestão de desempenho na empresa pesquisada.

Foram várias trocas de e-mails, conversas e reuniões para ajustar o questionário até a versão submetida à próxima etapa de averiguação.

2º Passo – Submissão a um grupo de 6 doutores docentes em programas de Gestão Pública.

Solicitou-se análise e avaliação via e-mail, conforme *anexo 1*, dos quais 3 retornaram, as sugestões de ajustes foram direcionadas para a estrutura do projeto (justificativa, objetivos etc.) o que auxiliou na harmonização do trabalho, no questionário não houve sugestões.

### 3.3.8 – Etapa 8 - Análise semântica – teste piloto

Foram selecionados 20 empregados de 20 unidades distintas, sendo 10 homens e 10 mulheres, que ocupam cargos gerenciais de supervisão. Aplicou-se o questionário (Apêndice B) e obteve-se deste grupo 13 respostas, ou 65%, que possibilitaram a adequação e harmonização das questões.

Após responder a cada grupo de questões do questionário o respondente avaliou quanto à:

- Clareza: é a expressão textual clara, de fácil compreensão, precisa e inteligível para o leitor.
- Pertinência: é a relevância da questão, se é adequada ou apropriada para o objeto da pesquisa.

### 3.3.9 – Etapa 9 – Análise da forma e da ferramenta de aplicação

Na sequência, foi feita a avaliação geral do questionário (Figura 4), sendo avaliados: a divisão em grupos de questões, o uso da escala Likert de 1 a 10, o quantitativo de questões, a linguagem do questionário e a importância das questões.

**Figura 4 – Questões de avaliação geral do questionário**

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0%  100%

**AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A divisão do questionário em grupos de questões facilitou o preenchimento.	<input type="radio"/>									
O uso de escala de resposta de 1 a 10 é uma boa opção.	<input type="radio"/>									
O número de questões é suficiente.	<input type="radio"/>									
A linguagem do questionário é direta e compreensível.	<input type="radio"/>									
As questões abertas são importantes no questionário.	<input type="radio"/>									

Espaço aberto para sugerir melhorias, inclusões ou exclusões de itens, dentre outras sugestões:

Fonte: autoria própria

A divisão dos grupos de questões respeitou os construtos definidos na Etapa 2, conforme quadro 6.

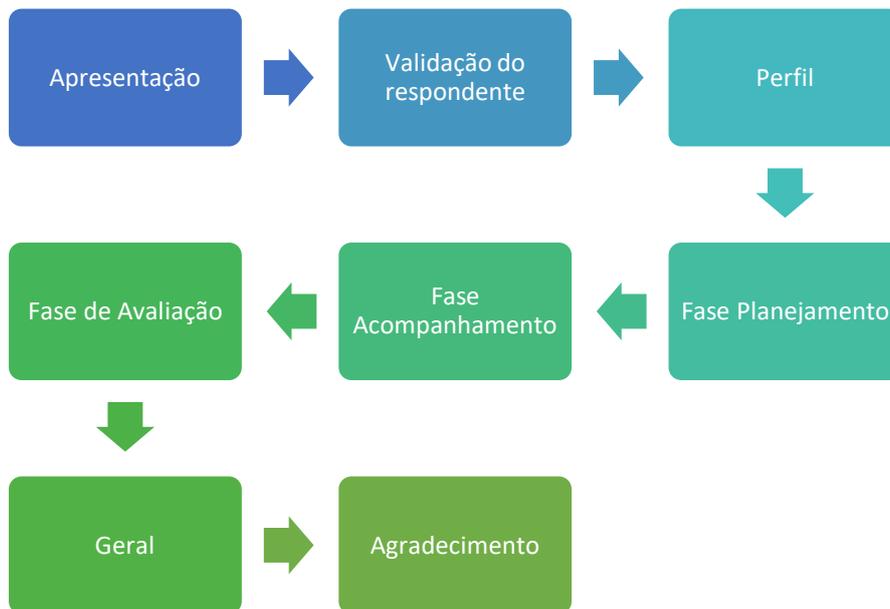
### 3.3.10 Etapa 10 - Aplicação do instrumento

O uso de ambientes virtuais para a realização de pesquisas representa uma possibilidade econômica com maior velocidade de informação e produção científica, capaz de ultrapassar barreiras geográficas. Além disso, as pesquisas pela internet proporcionam maior praticidade e comodidade aos participantes do estudo, podendo resultar na melhora do número de respostas obtidas. (FALEIROS et al., 2016). Considerando que a empresa pesquisada está espalhada em 46 unidades pelo território nacional, utilizou-se o LimeSurvey, software livre desenvolvido com o objetivo de preparar, publicar e coletar respostas de questionários on-line.

Os empregados que possuem função gratificada para os cargos de supervisão receberam e-mail com apresentação e link de acesso à pesquisa via LimeSurvey, que foi estruturada em telas sequenciais, conforme figura 5. Antes das questões, abre-se a tela de Apresentação (Figura 6) e, na sequência, a tela de validação do respondente (Figura 7) onde os que responderam que possuem supervisionados acessaram as questões obrigatórias referentes ao perfil, na sequência, seguindo as fases do sistema de gestão de desempenho, se abrirão as telas: Fase Planejamento, Fase Acompanhamento e Fase Avaliação com questões

referentes a cada fase, o questionário é finalizado com a última tela “Geral”, onde questões referentes à percepção pessoal do respondente são registradas. Na tela Geral três questões abertas são oportunizadas, finalizando o questionário com a mensagem de agradecimento. A dinâmica do questionário permite que o mesmo seja preenchido rapidamente, entre 5 a 10 minutos. O questionário está disponível no Apêndice 3.

**Figura 5 – Estrutura da disponibilização on-line do IDASDI**



**Fonte: autoria própria**

Ao acessar o questionário o respondente terá acesso ao texto de apresentação, explicando os objetivos da pesquisa.

Figura 6 – Texto de abertura: apresentação da pesquisa

**Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho**

Prezado(a)

Estamos realizando uma pesquisa com os gestores que tenham empregados sob supervisão. O objetivo é identificar as variáveis que impactam o processo de Gestão de Desempenho subsidiando ações de melhoria.

O questionário dura apenas alguns minutos e suas respostas serão tratadas de forma totalmente anônima.

É permitido responder ao questionário apenas uma vez.

Os e-mails que responderem ao questionário participarão do sorteio de três livros ligados ao tema da pesquisa, como forma de incentivo e agradecimento pela participação.

Esta pesquisa faz parte de projeto de mestrado que tem como tema Gestão de Desempenho em empresas públicas.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie-nos um email: fernanda.nadal@.

Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua opinião.

Carregar questionário não concluído      Próximo >>      Sair e limpar questionário

Fonte: autoria própria

Considerando que o questionário tem como público-alvo os empregados que possuem supervisionados, a primeira pergunta é condicional à continuação ou não do mesmo.

Figura 7 – Questão condicional a continuação do questionário

**Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho**

0%  100%

**Tipo de supervisão**

• Você tem empregados sob sua supervisão?

Sim     Não

Continuar mais tarde    << Anterior    Próximo >>    Sair e limpar questionário

Fonte: autoria própria

### 3.3.11 Etapa 11 – Teste e análise de Confiabilidade e Validade do Instrumento

Para a construção do IDASDI, buscaram-se na literatura levantada, os tratamentos estatísticos realizados para medir a confiabilidade e validade dos instrumentos, bem como o tratamento dispensado aos resultados encontrados, uma vez que não existe o "padrão-ouro". Esta busca visa auxiliar o Objetivo Específico 5 – Testar o instrumento.

O quadro 8 apresenta as técnicas utilizadas pela bibliografia levantada na primeira etapa da construção do IDASDI.

QUADRO 8 - Técnicas estatísticas utilizadas para construção de instrumento e tratamento de resultados

(continua)

Autor	Contribuição	Confiabilidade e Validade	Tratamento dos resultados
Shin, D. and Konrad, A. (2017)	Relação de causalidade entre Sistemas de trabalho de alto desempenho e desempenho organizacional	Fórmula de Kuder-Richardson é usada para índices que combinam variáveis dicotômicas.	Modelo de painel com defasagem cruzada, com modelagem de equações estruturais (usando AMOS).
Su, Z.-X., Wright, P. and Ulrich, M. (2018)	Relação entre comprometimento X conformidade. Integra gestão estratégica de recursos humanos e teoria organizacional.	Análise fatorial exploratória nos sete itens, utilizando o critério de Kaiser e a rotação varimax. Os alfas de Cronbach para as escalas de obtenção e cumprimento de compromisso.	Médias, Desvios Padrão e Correlações, após foi feita análise de variância (ANOVA), comparações múltiplas em pares, regressões
Lin, Y.-T. and Liu, N.-C. (2016)	Relação entre sistemas de trabalho de alto desempenho e papéis de diferentes climas organizacionais	Questionário Likert de 7 pontos. Foi realizado um teste de fator único de Harman e análise fatorial confirmatória (CFA) para testar a presença do efeito do método comum.	Médias, desvios-padrão e correlações entre variáveis.
Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. and De Saá-Pérez, P. (2016)	Relação entre satisfação e comprometimento com desempenho	Análise fatorial confirmatória e HC HR <i>Practices</i> para os itens da pesquisa, escala Likert de 5 pontos	Análise do PATH para resultados.
Akbari, N. and Ghaffari, A. (2017)	Relação entre GC (Gestão do Conhecimento) e empoderamento	Questionário Likert 5 pontos. Alfa de Cronbach e raiz quadrada de AVE na diagonal	Modelo estrutural de mínimos quadrados parciais (PLS) para resultados.
Lu, C.-M., Chen, S.-J., Huang, P.-C. and Chien, J.-C. (2015)	Relação entre Diversidade e Desempenho	Método de mínimos quadrados parciais de Wold (PLS) para conduzir uma análise fatorial confirmatória (CFA). Questionário Likert 5 pontos.	Regressão linear hierárquica (regressões múltiplas)
Han, Y. and Hong, S. (2019)	Relação entre prestação de contas e desempenho	Alfa de Cronbach para questionário Likert.	Regressões Logísticas Ordenadas.
Carter, W., Nesbit, P., Badham, R., Parker, S. and Sung, L.-K. (2018)	Relação entre engajamento e autoeficácia no desempenho	Alfa de Cronbach para questionário Likert de 7 pontos	Médias, desvios-padrão e correlações. Análise de Regressão: mínimos quadrados parciais (PLS) e mínimos quadrados ordinários (OLS).
Singh, S., Darwish, T., Wood, G. and Mohamed, A. (2017)	Relação entre eficácia de práticas de RH com características da empresa	Análise fatorial confirmatória	Correlações de média, desvio padrão e paridade zero. Análise de regressão hierárquica.

**QUADRO 8 - Técnicas estatísticas utilizadas para construção de instrumento e tratamento de resultados**

**(conclusão)**

Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. and Wang, Z. (2017)	Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Resultados dos funcionários	Questionário Likert com 5 pontos. Alfa de Cronbach. Análise fatorial confirmatória usando o AMOS 22.0 e adoção de 5 índices gerais para avaliar o ajuste do modelo: $\chi^2 / df$ , TLI, CFI, RMSEA e SRMR	Modelo hipotético (modelo de efeitos diretos e indiretos moderados) usando métodos de bootstrap, aplicando a macro PROCESS (versão 2.15). Análise de regressão dos efeitos mediadores. Regiões de John-Neyman de significância para os efeitos condicionais.
Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. and Martínez-Lorente, A. (2018)	Relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional	Questionário Likert de 5 pontos. Testes de validade e confiabilidade.	Mínimos quadrados parciais foram empregados para testar as hipóteses, usando o software SmartPLS 2.0. PLS é uma técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) baseada em regressão que não faz suposições sobre a distribuição de dados. Exame da variância média extraída (AVE).
Luis Garcia-Alcaraz, J., Alor-Hernandez, G., Sanchez-Ramirez, C., Jimenez-Macias, E., Blanco-Fernandez, J. and Latorre-Biel, J.I. (2018)	Relações entre o comprometimento gerencial, a estratégia de implementação do Seis Sigma, os investimentos em recursos humanos e os benefícios econômicos obtidos	Questionário escala do tipo Likert de cinco pontos. Em seguida, utilizou-se um método de amostragem de bola de neve, pois muitos entrevistados indicaram outros candidatos. Utilizou-se o alfa de Cronbach e o índice de confiabilidade composta.	Análise Descritiva. Para validade preditiva paramétrica, foram utilizados o R-quadrado e o R-quadrado ajustado, para a validade preditiva não paramétrica, foi utilizado o Q-quadrado. Para validade convergente, utilizou-se a variância média extraída (AVE). Para medir a colinearidade, foram utilizados fatores de inflação de variância, aceitando valores inferiores a 3,3.

Fonte: autoria própria

Babbie (2015) afirma que uma boa técnica de medição deve ser válida (medir o que se pretende medir) e confiável (produzir uma determinada medida de maneira confiável).

**Figura 8 - Combinações possíveis de validade e confiabilidade de instrumentos de medida.**



Fonte: adaptado de Babbie (2015).

A **confiabilidade** – ou fidedignidade – é a capacidade em reproduzir um resultado de forma consistente no tempo e no espaço, ou a partir de observadores diferentes, indicando aspectos sobre coerência, precisão, estabilidade, equivalência e homogeneidade. Trata-se de um dos critérios principais de qualidade de um instrumento. (TERWEE et al. 2007)

A consistência interna – ou homogeneidade – indica se todas as subpartes de um instrumento medem a mesma característica (COOK; BECKMAN, 2006), sendo um dos critérios de confiabilidade de maior interesse para os pesquisadores (SOUZA, ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017), conforme comprova o Quadro 9 – Técnicas estatísticas utilizadas para construção de instrumento e tratamento de resultados.

Conforme Maroco e Garcia-Marques (2006), a análise da consistência interna de uma medida psicológica é uma necessidade na comunidade científica. Entre os diferentes métodos que nos fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida, salienta-se o índice de Cronbach, conhecido e reconhecido na comunidade científica, conforme Quadro 8. Os usuários deste método o consideram conservador, especialmente para os casos em que os itens da escala são heterogêneos, dicotômicos ou definem estruturas multifatoriais: o alfa de Cronbach fornece uma subestimativa da verdadeira confiabilidade da medida. (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006).

Considerando que o alfa de Cronbach mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas e que o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador, sabendo-se que como pré-requisito o questionário deve ter a mesma escala de medição, definiu-se pelo teste nas questões do instrumento que possui a mesma escala de medição, ou seja, vinte questões. As demais questões de análise demográfica e questões abertas serão excluídas seguindo a orientação da aplicação do método.

**Quadro 9 – Critérios de recomendação de Confiabilidade estimada pelo Alfa de Cronbach (adaptado de Peterson, 1994)**

Autor	Condição	$\alpha$ considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Fonte: Extraído de MAROCO e GARCIA-MARQUES, 2006.

A **validade** refere-se ao fato de um instrumento medir exatamente o que se propõe a medir (ROBERTS; PRIEST; TRAYNOR, 2006). Dentre os tipos de validade, abordou-se a validade de construto que é a extensão em que um conjunto de variáveis realmente representa o construto (MARTINS, 2006). Uma técnica muito utilizada entre os pesquisadores para verificação da validade do construto é a análise fatorial. Utilizou-se neste estudo a Análise Fatorial Exploratória que proporciona ao pesquisador a quantidade de fatores necessários para representar os dados, explorando a dimensionalidade de um conjunto de itens (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017).

Posteriormente, submeteu-se o instrumento à Análise Fatorial Confirmatória para confirmar seu modelo estrutural. A Análise Fatorial Confirmatória avalia em que medida a configuração e os parâmetros de determinado instrumento psicométrico são invariantes (equivalentes) para diferentes grupos. Tal técnica tem se apresentado

como um importante recurso no desenvolvimento, no uso, na avaliação e no refinamento de instrumentos psicométricos (DAMÁSIO, 2013).

### 3.3.12 Etapa 12 – Dados qualitativos – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)

Ao final do instrumento há três questões abertas que possibilitam ao respondente explicar livremente sobre o tema em questão.

29. Como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho?

30. Quais as mudanças (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para Unidade?

31. Espaço aberto para observações, sugestões e críticas. Consideramos sua opinião extremamente importante, não deixe de opinar.

Questões abertas proporcionam comentários, explicações e esclarecimentos significativos para se interpretar e analisar as perguntas com respostas fechadas, além de evitar o perigo existente de o pesquisador deixar de relacionar alguma alternativa significativa no rol de opções. (MATTAR, 1994)

Estudos concluem que perguntas abertas são úteis como subsídio para a construção de instrumentos com itens fechados que, por sua vez, são mais práticos em sua aplicação. (GUNTHER; JÚNIOR, 2012)

Para a análise das respostas, adotou-se a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFREVE; LEFREVE, 2006) que é uma forma de, metodologicamente, resgatar e apresentar as Representações Sociais obtidas de pesquisas empíricas. Nessas, as opiniões ou expressões individuais que apresentam sentidos semelhantes são agrupadas em categorias semânticas gerais, como normalmente se faz quando se trata de perguntas ou questões abertas.

A resultante final de uma pesquisa como o DSC (um painel de depoimentos coletivos) é um constructo, um artefato, uma descrição sistemática da realidade e uma reconstrução do pensamento coletivo como produto científico. (LEFREVE; LEFREVE, 2006).

### 3.3.13 Etapa 13 - Calibração e ajuste

A manutenção da confiabilidade metrológica dos instrumentos de medição/padrões visa assegurar que as medições realizadas com esses instrumentos/padrões sejam confiáveis e rastreáveis. (SERENO; SHEREMETIEFF, 2007)

Todo instrumento deve ser calibrado garantindo, Sereno e Sheremetieff (2007) reforçam que a calibração auxilia na manutenção da confiança do processo no qual a medição está envolvida.

Se os valores ou indicadores apresentados pelo instrumento estiverem dissociados dos tolerados pelo processo, pode-se optar por fazer um ajuste do instrumento para que o mesmo retorne ao comportamento requerido.

Após as análises de confiabilidade e validade dos construtos do instrumento, bem como análise das questões abertas, é possível propor ajustes ao IDASDI, considerando seu ambiente de aplicação.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O convite eletrônico para participação da pesquisa foi enviado dia 17 de abril de 2019 e, posteriormente, três lembretes foram remetidos, sendo o último 15 de maio de 2019, encerrando-se a pesquisa com os seguintes dados levantados:

**TABELA 2 - Dados do instrumento**

▪ Taxa de retorno de resposta	52,6%
▪ Questionários completos	531
▪ Questionários incompletos	71
▪ Questionários completos validados	457 (com empregados supervisionados)
▪ Questionários eliminados*	74 (sem empregados supervisionados)
▪ População validada	874
▪ Nível de confiança	99%
▪ Margem de Erro	4,17%

\* Considerando que 74 questionários eliminados correspondem 13,93% dos questionários completos (531), recalculou-se o tamanho da população proporcionalmente.

**Fonte: autoria própria**

Segundo a área responsável pela condução do processo de Gestão de Desempenho de Pessoas, a taxa de retorno dos questionários enviados corporativamente gira em torno de 30%, e o retorno do IDASDI foi de 52,6%. Somando-se a este fato a pesada agenda do público-alvo respondente, corpo gerencial ou o topo da pirâmide da hierarquia organizacional, pode-se inferir que o IDASDI abordou um tema de grande interesse organizacional o que estimulou a participação acima da média dos questionários corporativos.

Outro ponto positivo do instrumento foi a taxa de resposta às questões abertas, com grandes contribuições para o tema em questão, teve-se 348 respostas ou 76% dos respondentes.

### 4.1 Determinação da confiabilidade – consistência interna

Maroco e Garcia-Marques (2006) afirmam que o número de observações é um fator que influencia a variabilidade observada. Nunnally e Bernstein (1967) afirmam que um tamanho mínimo de amostra de 300 é suficiente para estimar alfa, logo o número de 457 observações é válido para estimação do alfa.

As vinte questões psicométricas do instrumento, com escala Likert de 10 pontos, foram submetidas à análise de consistência interna, no SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão *trial* 26.0, onde retornou um Alfa de Cronbach

médio de 0,879, sendo o questionário considerado com confiabilidade moderada a elevada.

**TABELA 3 - Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
0,879	0,878	20

**Fonte: autoria própria**

Na tabela 4, pode-se observar o comportamento do Alfa de Cronbach caso algum item seja excluído, bem como a Correlação do Item Total Corrigida. Correlações altas mostram evidências de que os itens medem o mesmo construto, satisfazendo a avaliação da confiabilidade. Pesquisadores consideram que valores médios de correlação entre os itens superiores a 0,30 são considerados adequados e, portanto, medem o mesmo construto. (STREINER; NORMAN; CAIRNEY, 2015).

Conforme destacado na tabela 4, três itens ficaram abaixo de 0,30, questão 14 = 0,45, questão 19 = 0,226 e questão 20 = 0,076. Embora o alfa de Cronbach não apresente mudança significativa com a exclusão das questões, resolveu-se rodar o questionário eliminando as questões 14 e 20 por apresentarem um escore muito abaixo da referência de 0,30.

TABELA 4 - Estatísticas de item-total

		Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlaçã o de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem à rotina praticada.	136,81	558,832	0,549	0,871
2	Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro.	136,86	560,811	0,533	0,872
3	Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.	136,53	557,162	0,569	0,871
4	Consigo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico da Empresa.	136,35	556,670	0,600	0,870
5	Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/acompanhamento	135,79	578,520	0,483	0,874
6	Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.	135,75	573,392	0,494	0,873
7	Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados.	135,84	571,596	0,508	0,873
8	Meus supervisionados/avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento.	138,61	557,857	0,462	0,875
9	Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades	138,04	548,424	0,496	0,874
10	Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliei.	135,84	559,637	0,585	0,870
11	Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador.	136,71	544,552	0,629	0,868
12	Sinto-me preparado para o papel de avaliador.	135,97	566,076	0,588	0,871
13	O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados.	135,23	586,610	0,341	0,878
14	Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.	135,04	614,764	0,045	0,885
15	... as pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.	139,17	547,952	0,600	0,869
16	... o processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.	137,33	541,587	0,594	0,870
17	... a flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.	137,44	540,181	0,650	0,867
18	... a avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.	138,58	538,736	0,636	0,868
19	... acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador	135,68	593,554	0,226	0,882
20	... necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor	136,05	608,677	0,076	0,887

Fonte: autoria própria

A exclusão das questões com baixa correlação aumentou a média do alfa de Cronbach do instrumento de 0,879 para 0,881. Embora haja mudança a mesma foi pouco significativa para justificar qualquer ajuste nos itens do questionário.

**TABELA 5 – Comparação de resultado de confiabilidade**

Com 20 questões			Com 18 questões		
Estatísticas de confiabilidade			Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
0,879	0,878	20	0,881	0,880	18

Fonte: autoria própria

Para verificar a consistência interna dos construtos propostos, as questões relacionadas aos construtos foram submetidas à análise do alfa de Cronbach, conforme tabelas 6, 7, 8 e 9. O construto Planejamento com 4 itens apresentou o melhor resultado com 0,886, seguido do construto percepção do bem-estar que apresentou um alfa de 0,787, sendo que a exclusão dos itens 19 e 20 melhorariam o alfa para 0,815 e 0,842, respectivamente. O construto Acompanhamento com 5 itens apresentou alfa de 0,786 e o construto Avaliação com 5 itens, apresentou alfa 0,691, tendo o alfa melhorado para 0,747 com a exclusão do item 14.

**TABELA 6 - Estatísticas de item-total – Construto Planejamento**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem à rotina praticada.	21,89	33,446	0,781	0,651	0,841
2. Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro	21,94	34,492	0,737	0,546	0,858
3. Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.	21,60	32,960	0,813	0,680	0,828
4. Consigo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico da empresa.	21,42	36,701	0,672	0,462	0,882

**Fonte: autoria própria**

**TABELA 7 - Estatísticas de item-total – Construto Acompanhamento**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
5. Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/acompanhamento	27,25	51,203	0,576	0,414	0,750
6. Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.	27,22	46,634	0,706	0,776	0,709
7. Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados.	27,31	46,768	0,690	0,765	0,713
8. Meus supervisionados/avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento.	30,08	43,632	0,522	0,289	0,767
9. Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades	29,51	43,558	0,458	0,242	0,799

**Fonte: autoria própria**

**TABELA 8 - Estatísticas de item-total – Construto Avaliação**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
10. Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliei.	32,55	29,296	0,601	0,472	0,570
11. Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador.	33,43	26,293	0,604	0,570	0,561
12. Sinto-me preparado para o papel de avaliador.	32,68	31,138	0,606	0,434	0,577
13. O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados.	31,95	36,478	0,307	0,124	0,696
14. Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.	31,75	40,309	0,154	0,042	0,747

**Fonte: autoria própria**

**TABELA 9 - Estatísticas de item-total – Construto Bem estar**

	Média se o item for excluído	Variância se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
15. ... as pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.	34,28	69,800	0,716	0,605	0,711
16. ... o processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.	32,45	66,358	0,724	0,682	0,704
17. ... a flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.	32,56	67,352	0,759	0,700	0,697
18. ... a avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.	33,69	67,516	0,717	0,596	0,707
19. ... acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador	30,80	89,967	0,246	0,083	0,815
20. ... necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor	31,17	94,785	0,112	0,030	0,842

**Fonte: autoria própria**

Foi gerada a matriz de correlação entre itens (tabela 10) para verificar o quanto cada um dos itens está correlacionado com os outros itens do mesmo construto, agrupou-se os construtos com as questões relacionadas  $> 0,3$ , segmentado por cores. Destacaram-se questões que, mesmo fora do construto, apresentaram correlação  $> 0,3$ .

As questões 14, 19 e 20 apresentaram baixa correlação com os demais itens.

Tabela 10 - Matriz de correlação entre itens

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1,000	0,682	0,778	0,578	0,275	0,213	0,248	0,270	0,236	0,314	0,368	0,272	0,179	-0,019	0,295	0,230	0,273	0,297	0,136	0,098
2	0,682	1,000	0,679	0,588	0,251	0,232	0,245	0,321	0,253	0,353	0,348	0,274	0,094	-0,035	0,284	0,217	0,282	0,290	0,112	0,069
3	0,778	0,679	1,000	0,646	0,198	0,156	0,209	0,258	0,285	0,327	0,365	0,265	0,151	-0,067	0,351	0,303	0,334	0,346	0,157	0,101
4	0,578	0,588	0,646	1,000	0,226	0,240	0,254	0,240	0,313	0,378	0,405	0,360	0,188	0,021	0,379	0,380	0,387	0,323	0,182	0,088
5	0,275	0,251	0,198	0,226	1,000	0,620	0,598	0,372	0,280	0,372	0,327	0,596	0,235	0,087	0,167	0,186	0,226	0,229	0,094	-0,098
6	0,213	0,232	0,156	0,240	0,620	1,000	0,871	0,399	0,351	0,383	0,314	0,465	0,228	0,078	0,186	0,174	0,241	0,245	0,026	-0,049
7	0,248	0,245	0,209	0,254	0,598	0,871	1,000	0,387	0,345	0,359	0,317	0,468	0,236	0,066	0,197	0,181	0,250	0,275	0,048	-0,039
8	0,270	0,321	0,258	0,240	0,372	0,399	0,387	1,000	0,452	0,237	0,300	0,350	0,154	0,027	0,258	0,199	0,286	0,313	0,066	-0,014
9	0,236	0,253	0,285	0,313	0,280	0,351	0,345	0,452	1,000	0,335	0,333	0,253	0,135	0,039	0,302	0,306	0,325	0,328	0,142	0,139
10	0,314	0,353	0,327	0,378	0,372	0,383	0,359	0,237	0,335	1,000	0,673	0,488	0,221	0,137	0,318	0,356	0,384	0,322	0,098	0,061
11	0,368	0,348	0,365	0,405	0,327	0,314	0,317	0,300	0,333	0,673	1,000	0,623	0,197	0,065	0,431	0,488	0,499	0,423	0,109	-0,081
12	0,272	0,274	0,265	0,360	0,596	0,465	0,468	0,350	0,253	0,488	0,623	1,000	0,318	0,112	0,315	0,363	0,373	0,362	0,141	-0,172
13	0,179	0,094	0,151	0,188	0,235	0,228	0,236	0,154	0,135	0,221	0,197	0,318	1,000	0,164	0,255	0,213	0,177	0,352	0,101	0,076
14	-0,019	-0,035	-0,067	0,021	0,087	0,078	0,066	0,027	0,039	0,137	0,065	0,112	0,164	1,000	-0,122	-0,016	-0,018	-0,078	0,028	0,122
15	0,295	0,284	0,351	0,379	0,167	0,186	0,197	0,258	0,302	0,318	0,431	0,315	0,255	-0,122	1,000	0,677	0,662	0,721	0,161	0,125
16	0,230	0,217	0,303	0,380	0,186	0,174	0,181	0,199	0,306	0,356	0,488	0,363	0,213	-0,016	0,677	1,000	0,800	0,643	0,204	0,052
17	0,273	0,282	0,334	0,387	0,226	0,241	0,250	0,286	0,325	0,384	0,499	0,373	0,177	-0,018	0,662	0,800	1,000	0,677	0,275	0,052
18	0,297	0,290	0,346	0,323	0,229	0,245	0,275	0,313	0,328	0,322	0,423	0,362	0,352	-0,078	0,721	0,643	0,677	1,000	0,195	0,127
19	0,136	0,112	0,157	0,182	0,094	0,026	0,048	0,066	0,142	0,098	0,109	0,141	0,101	0,028	0,161	0,204	0,275	0,195	1,000	0,087
20	0,098	0,069	0,101	0,088	-0,098	-0,049	-0,039	-0,014	0,139	0,061	-0,081	-0,172	0,076	0,122	0,125	0,052	0,052	0,127	0,087	1,000

LEGENDA CONSTRUTO:



Planejamento



Acompanhamento



Avaliação



Bem-estar



Outras

Fonte: autoria própria

## 4.2 Determinação da Validade do Construto

### 4.2.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Antes da extração dos fatores, a adequação da amostra e a esfericidade foram testadas pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett, respectivamente (FIELD, 2013). Kline (2015) acreditava que na Análise Fatorial Exploratória (AFE) o tamanho mínimo da amostra de 200 é razoável, logo, o tamanho da amostra de 457 participantes é adequado a AFE.

Testou-se o questionário completo com as 20 questões e o questionário com 18 questões, excluindo as questões 14 e 20 com correlação abaixo de 0,10. Em ambos os resultados, a significância foi 0,001, validando o instrumento neste teste. A diferença da medida Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,860 para 0,861, para 20 e 18 questões respectivamente, diferença insignificante para justificar ajuste do instrumento. O teste de Bartlett foi altamente significativo [  $X^2 (190) = 4789,506$ ,  $p$  menor que 0,001]; portanto, a realização da análise fatorial é apropriada.

**Tabela 11 - Teste de KMO e Bartlett**

		20 questões	18 questões
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,860	0,861
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	4789,506	4622,182
Bartlett	gl	190	153
	Sig.	0,000	0,000

**Fonte: autoria própria**

Na AFE, extraíram-se os fatores através de uma análise de componentes principais e rotação varimax com a normalização de Kaiser. Para extrair itens em cada construto, foi utilizada a matriz de componentes rotativas, conforme tabela 12. Os itens foram colocados em cada construto de acordo com seus valores e sua natureza, ou seja, itens com valores > 0,40 (JOHNSON et al, 2002) foram carregados no mesmo construto.

Tabela 12 - Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente				
	1	2	3	4	5
1 Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem à rotina praticada.			0,862		
2 Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro.			0,834		
3 Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.			0,874		
4 Consigo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico da empresa.			0,731		
5 Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/acompanhamento		0,720			
6 Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.		0,882			
7 Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados.		0,867			
8 Meus supervisionados/avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento.		0,618			
9 Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades		0,512			
10 Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliei.				0,444	
11 Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador.	0,472				0,476
12 Sinto-me preparado para o papel de avaliador.		0,461			0,511
13 O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados.				0,482	
14 Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.				0,807	
15 ... as pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.	0,830				
16 ... o processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.	0,863				
17 ... a flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.	0,848				
18 ... a avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.	0,811				
19 ... acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador					
20 ... necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor					-0,767

Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Fonte: autoria própria

Observa-se que os itens relacionados ao planejamento e acompanhamento foram confirmados como parte de um mesmo construto (componente) pela análise da matriz de componente rotativa e pela matriz de correlação entre itens.

Considerando a matriz de componente rotativa no construto da *avaliação*, os itens 11 e 12 tiveram um valor maior no componente cinco, onde se encontra também o item 20. Os demais itens permaneceram no mesmo componente, sugere-se por esta análise que se devam ajustar os itens para que se relacionem ao construto *avaliação* ou que outro construto seja elaborado para o fenômeno.

No construto “bem-estar”, confirmaram-se quatro itens como partes do mesmo construto, ficaram fora outros dois.

Pelas análises realizadas, as questões 14, 19 e 20 não apresentaram correlação com as demais, ou seja, seus valores não indicaram força e direção linear com outra variável, conforme tabela 10 - Matriz de Correlação entre Itens.

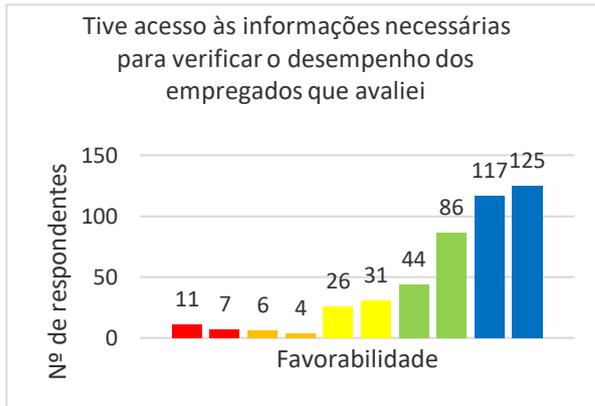
Conforme se demonstra na tabulação das questões do construto *avaliação* e *bem-estar* (figuras 9 e 10) estas questões tiveram forte índice de favorabilidade, saindo, desta forma, da média da variância das demais questões do construto. O que não implica que são questões desnecessárias ao instrumento, pelo contrário, sinaliza uma opinião contundente dos respondentes, que pode servir de subsídio para aperfeiçoamento da questão no instrumento, se necessário.

A afirmativa 14 “*há mudança no clima organizacional no período de avaliação*”, retornou com 89% de respostas acima de 7 (figura 9), demonstrando enfaticamente que o clima organizacional é afetado durante o período de avaliação. Contudo, teve-se uma pequena parcela que não confirmou esta afirmação, depreende-se, assim, que há no universo organizacional pesquisado alguns espaços onde a gestão de desempenho possibilita um clima equilibrado durante a fase de avaliação ou que estes respondentes não percebem o clima ou não compreenderam a questão. A questão pode ser mantida para aprofundamento desta investigação, excluída por sua obviedade na forma em que se encontra ou aperfeiçoada para investigar outras variantes relacionadas ao clima e desempenho. A importância da percepção do clima organizacional para a gestão de desempenho é senso comum entre pesquisadores do tema (LIN, LIU, 2016; JUNG, YOON, 2016; POULSEN, IPSEN, 2017; HEFFERNAN et al., 2016; CAFFERKEY, DUNDON, 2015; DASTMALCHIAN et al, 2015), o tema pode e deve ser mantido no instrumento de avaliação do sistema de gestão de desempenho.

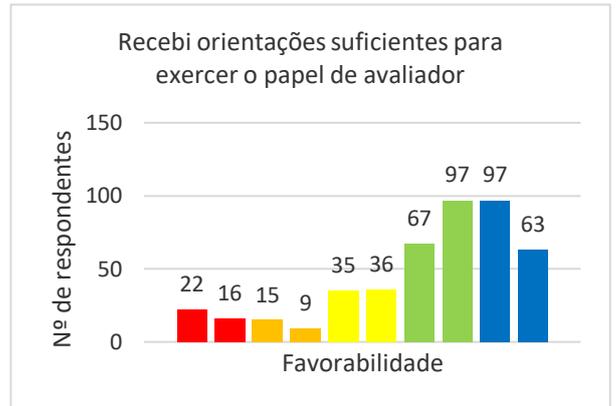
A afirmativa 13 “*O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados*”, embora tenha apresentado boa correlação com a questão 12 (tabela 10), não apresentou correlação satisfatória com as demais questões do construto, percebe-se na análise da questão (figura 9) que as respostas foram bastante favoráveis a afirmativa, confirmando que a percepção do corpo gerencial sobre a importância da gestão dos empregados está alinhada com o referencial teórico levantado (SHIN, KONRAD, 2017; SUDNICKAS, 2016; GALANG, OSMAN, 2016; WANG et al., 2017; QU et al., 2017; DE WAAL, 2016; LIM, WANG, LEE, 2017; PEREIRA et al., 2018; AYDIN, TIRYAKI, 2018), contudo há uma pequena parcela de gestores de pessoas que não concordaram com a afirmativa, sinalizando para a área de gestão de pessoas que o tema deve ser constantemente trabalhado em busca da totalidade das percepções favoráveis a importância do processo de avaliação de desempenho. Em função da alta favorabilidade a questão pode ser ajustada para investigar outras facetas do tema.

**Figura 9 – Gráficos da tabulação do construto Avaliação.**

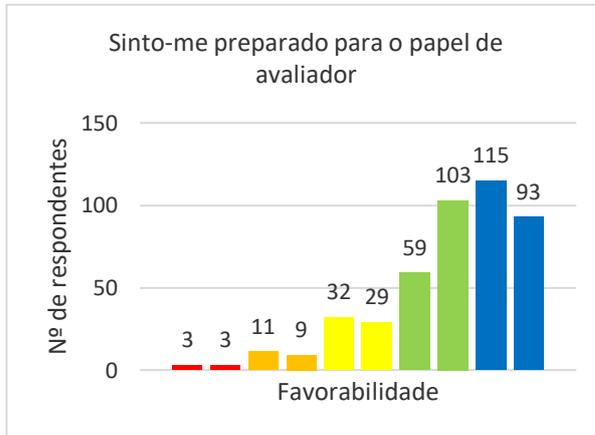
10



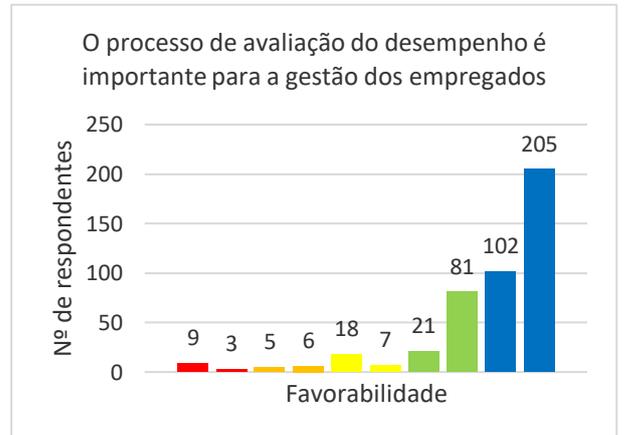
11



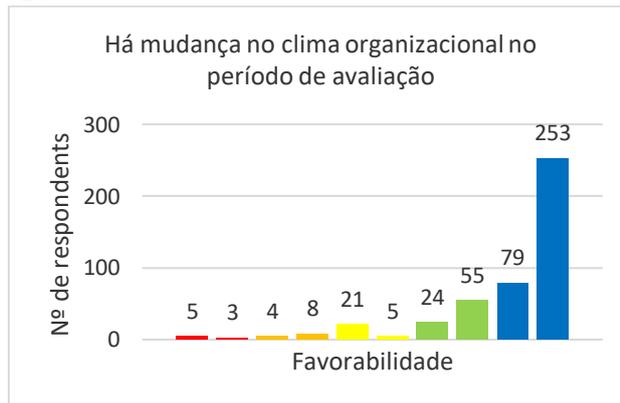
12



13



14



Fonte: autoria própria

A afirmativa 19 “... *acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador*”, não apresentou correlação com as demais questões do construto, pois as respostas saíram da média de respostas das demais questões, desfavorecendo estatisticamente a correlação. Contudo, fica evidente que, para a grande maioria dos respondentes, a remuneração está de acordo com as atribuições, não sendo, portanto, este um fator motivador de comportamento do corpo gerencial para a execução das etapas do sistema. Herzberg (2017) explica este fato dentro da teoria dos dois fatores, onde a remuneração é considerada um fator higiênico e extrínseco em que a ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador.

Para Parakandi e Behery (2016), os gerentes são os implementadores das políticas de RH, e que seu envolvimento e engajamento precisam ser considerados para o êxito nas implantações de novas práticas. Estas afirmações são reforçadas por Edgar, Geare, O’Kane (2015); Posada, Peres (2017); Melton, Meier (2017); De Geyndt (2017) e Garcia-Alcaraz et al. (2018).

Considerando as evidências dos dados apresentados pelo instrumento, pode-se afirmar que há espaços para melhorias no sistema de gestão de desempenho individual, bem como afirmar que a remuneração não é fator motivacional para o corpo gerencial. Da análise desta questão, afirma-se que a alteração da remuneração do corpo gerencial não é uma boa estratégia para motivá-los em seu papel enquanto supervisor e avaliador dentro do sistema de gestão de desempenho individual.

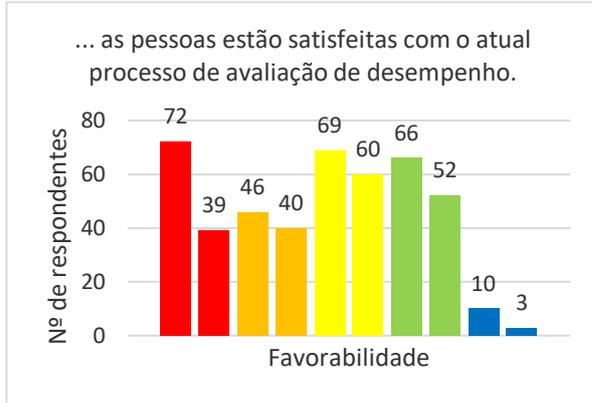
A afirmativa 20 “... *necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor*” também apresentou baixa correlação com o construto em função da alta favorabilidade de respostas, vide figura 10. A percepção do corpo gerencial quanto à importância do desenvolvimento de competências para bem exercer seu papel vai ao encontro do que defende pesquisadores do tema (BRANDÃO, 2008; FETZNER, OLTRAMARI, OLEA, 2010; MELTON, MEIER, 2017; JURAVICH, SALAGA, BABIAK, 2017; EDGAR, GEARE, O’KANE, 2015; MALLÉN et al.; 2015; AKBARI, GHAFARI, 2017; GUINOT, CHIVA, MALLÉN, 2016). É importante avaliar esta percepção e autoanálise do corpo gerencial quanto ao desenvolvimento de suas competências, pois competência é uma variável que interfere no desempenho individual e organizacional.

O desenvolvimento de competências no nível gerencial para Edgar, Geare, O’Kane (2015) precisa ser contemporâneo e contínuo em todo o amplo espectro das

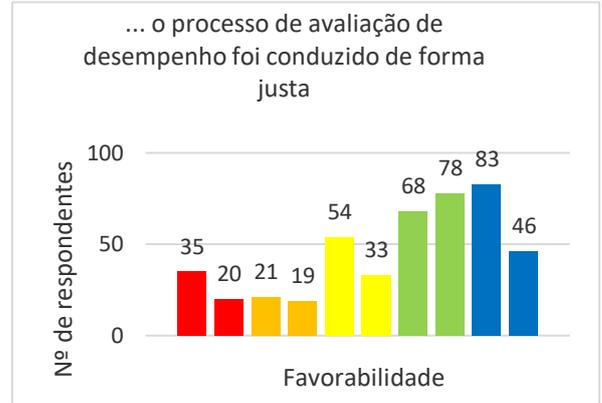
atividades de gestão de pessoas, para capacitá-los a construir vínculos relacionais positivos, que são tão importantes para os empregados.

**Figura 10 – Gráficos da tabulação do construto Bem-estar**

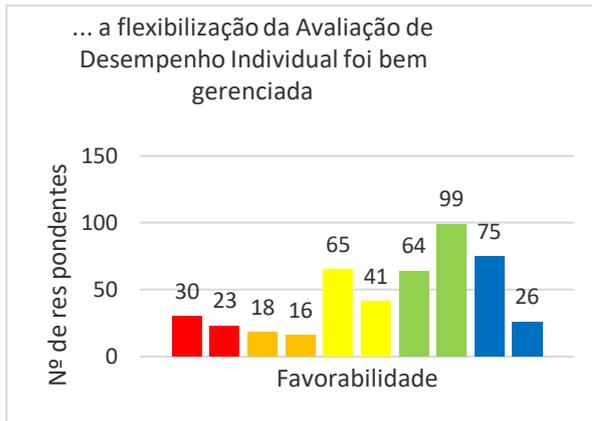
15



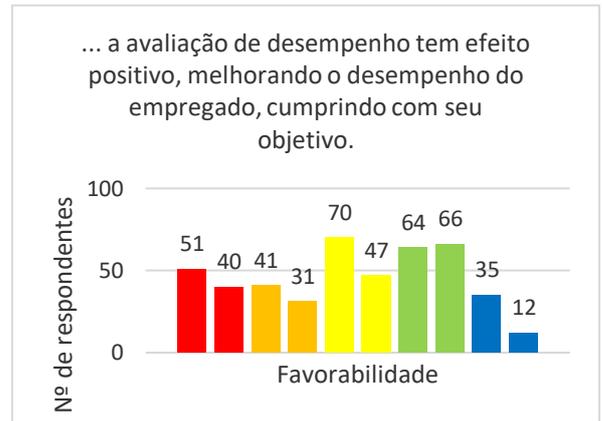
16



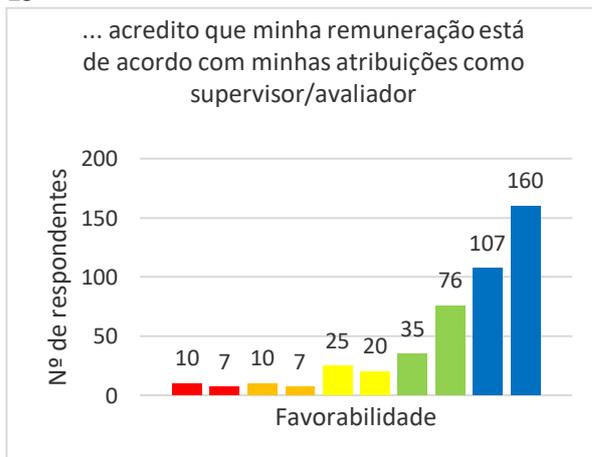
17



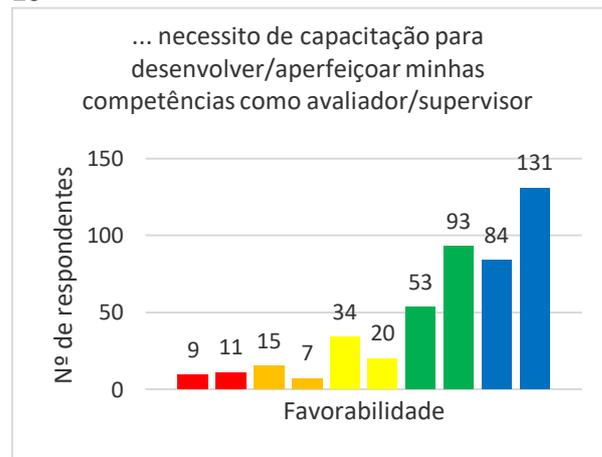
18



19



20

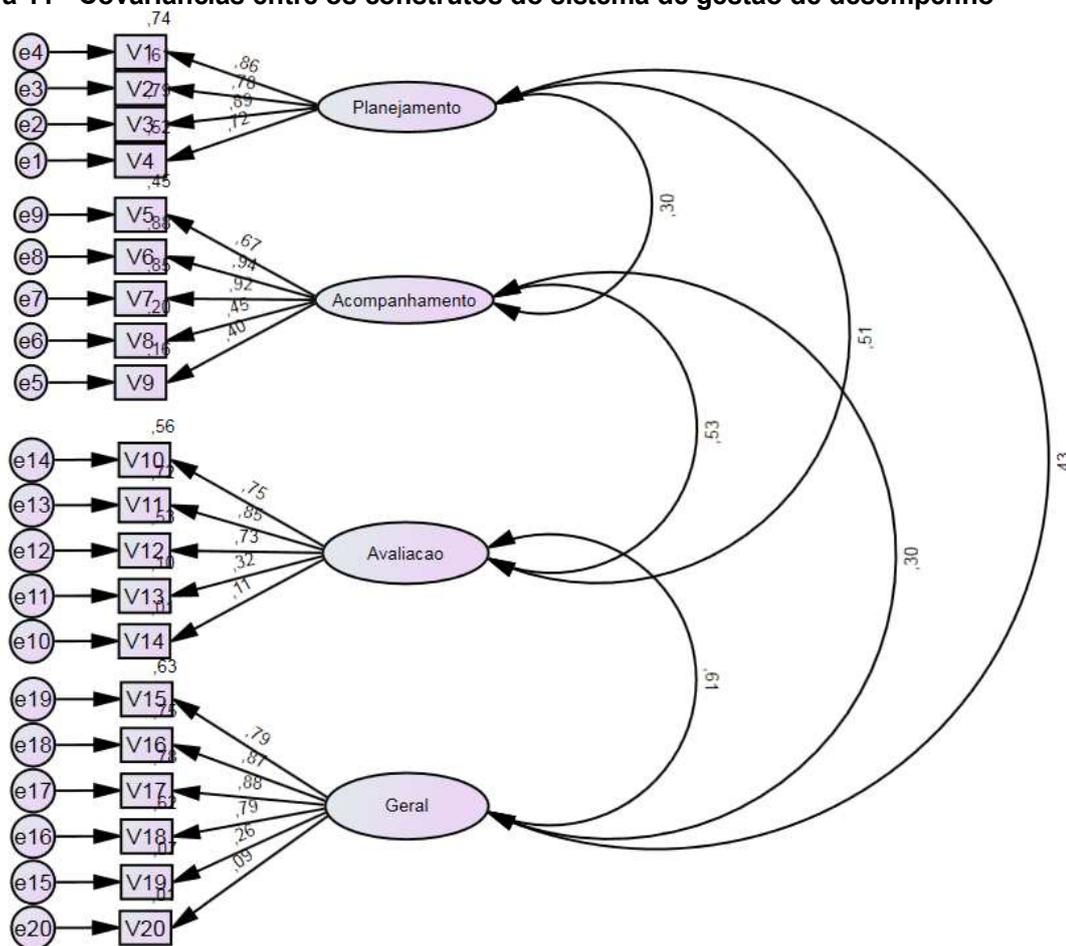


Fonte: autoria própria

#### 4.2.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Realizada a fase da Análise Fatorial Exploratória é necessário confirmar a estrutura fatorial obtida, realizando para tal, uma Análise Fatorial Confirmatória, com recurso aos modelos de equações estruturais. Todas as análises foram efetuadas através do *software* AMOS v. 26, versão *trial*. O modelo gerado pelo *software* apresenta as cargas fatoriais das covariâncias entre os construtos, comprovando que o instrumento possuiu construtos analisando o mesmo fenômeno.

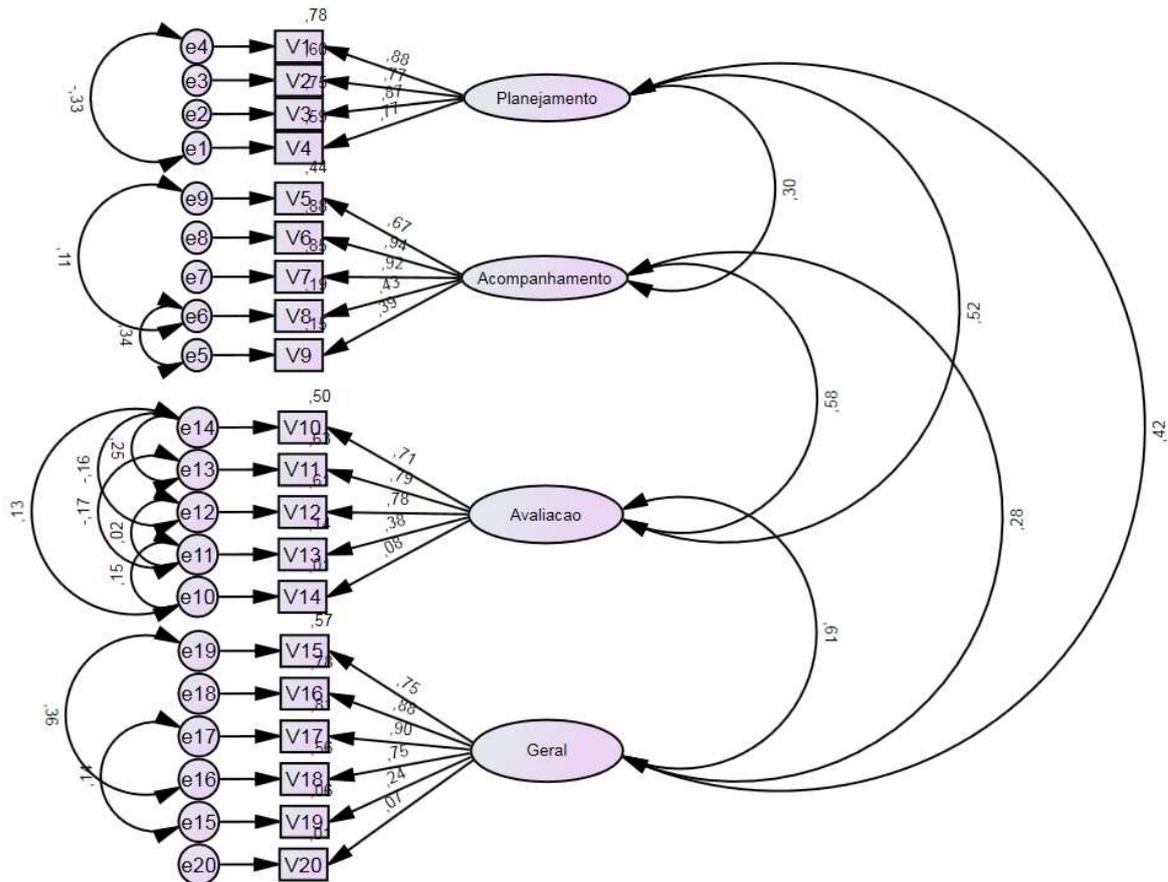
**Figura 11 - Covariâncias entre os construtos do sistema de gestão de desempenho**



Fonte: autoria própria

O *software* AMOS sugere e permite ajustamentos ao modelo, uma vez que se acataram as proposições de ajustamento, chegando ao seguinte modelo.

**Figura 12 - Covariâncias entre os construtos do sistema de gestão de desempenho, modelo ajustado.**



Fonte: autoria própria

Para o teste de ajuste do modelo proposto foram analisados os seguintes índices: CFI (*Comparative Fit Index*); TLI (*Tucker Lewis Index*); RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*); NFI (*Normed Fit Index*) e GFI (*Goodness-of-fit Index*), como debatido na literatura especializada (Bentler, 1990; Boomsma, 2000; Byrne, 2001; MacCallum, Roznowski & Necowitz, 1992; McDonald & Ho, 2002). Adotaram-se como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI e TLI superior a 0,90; RMSEA próximo ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,90; e NFI superior a 0,90.

A tabela 13 – Estatísticas do modelo, apresenta uma comparação dos dados considerando o valor de referência, o modelo inicial e o modelo ajustado. O modelo ajustado teve seus indicadores melhorados.

**Tabela 13 – Estatísticas do modelo**

<b>Índices</b>	<b>Valor de referência</b>	<b>Modelo inicial</b>	<b>Modelo ajustado</b>
CFI	0,90 <	0,883	0,920
TLI	0,90 <	0,864	0,900
RMSEA	0,08 >	0,086	0,073
GFI	0,90 <	0,864	0,900
NFI	0,90 <	0,853	0,892

**Fonte: autoria própria**

O modelo ajustado apresentou os seguintes índices: CFI = 0,920, TLI = 0,900 RMSEA = 0,073, GFI = 0,90, NFI = 0,892

Os índices CFI e TLI calculam o ajuste relativo do modelo observado ao compará-lo com um modelo base, cujos valores superiores a 0,90 indicam ajuste adequado (Bentler, 1990), portanto o modelo proposto é considerado adequado considerando CFI = 0,920 e próximo de adequado considerando TLI = 0,900.

O valor do RMSEA indicou ajustamento satisfatório da estrutura, visto valor abaixo de 0,08. O índice NFI apresentou um valor muito próximo ao valor de referência, contudo é considerado um resultado sofrível.

#### 4.3 Resultado da análise do discurso do sujeito coletivo (questões abertas)

Para melhor análise separou-se em grupos denominados: Positivos, Críticos, Condicionais e Isento, considerando suas percepções.

Os positivos consideram o sistema bom, os críticos consideram o sistema falho, os condicionais condicionam o sucesso do sistema à forma como é conduzido e o isento expressa a importância do sistema sem atribuir uma avaliação.

Exemplos extraídos das respostas:

- **POSITIVO:** “O processo de avaliação de desempenho individual contribui para a melhoria dos processos da equipe, onde o supervisor e, também, os supervisionados podem avaliar os problemas e as ações positivas de forma que sejam feitas revisões nas atividades, buscando-se em conjunto a melhoria dos processos de cada área”. (RESPONDENTE id. 392, 2019)
- **CRÍTICO:** “O processo atual é subjetivo e, por essa razão, gera insatisfação e estresse aos empregados. A fase de avaliação e progressão salarial é o período do ano mais estressante e, afeta, substancialmente, a qualidade de vida no trabalho”. (RESPONDENTE id.24, 2019)
- **CONDICIONAL:** “Quando o processo é feito com imparcialidade e transparência, motiva as pessoas a fazerem seu melhor, porém o contrário é verdadeiro”. (RESPONDENTE d. 401, 2019)

- ISENTO: “O processo em sua essência e resultados deve estar alinhado a um processo mais amplo de gestão de pessoas da Unidade e, fundamentalmente, precisa impactar e refletir-se em reforços de comportamento de parte dos colaboradores quanto a sua motivação e comprometimento com as ações que desempenha no seu dia a dia na Empresa”. (RESPONDENTE id. 458, 2019)

A questão teve 345 respostas. Após elencar com base nas posições do grupo, chega-se à seguinte divisão:

**TABELA 14 – Posições sobre a questão**

POSIÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Positivo	49	14%
Crítico	250	72%
Condicional	26	8%
Isento	20	6%
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>	<b>100%</b>

Fonte: autoria própria



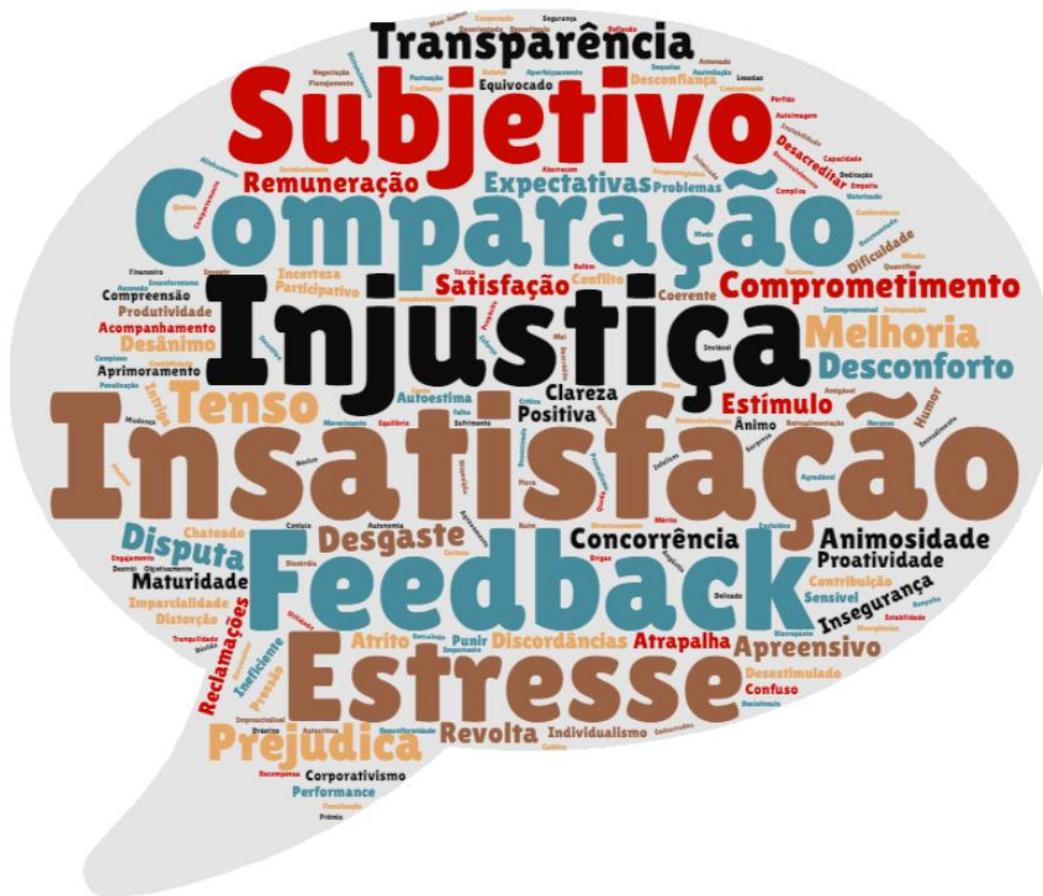
**Gráfico – Posicionamento dos grupos**

Fonte: autoria própria

Seguindo o que prega a metodologia DSC, foram identificadas em cada resposta, as palavras-chave e expressões-chave. Com relação às palavras-chave unificaram-se as que tinham sufixo diferente considerando a palavra com maior incidência. Ex.: desgaste, desgastante, desgastando e desgastadas unificadas na palavra desgaste, com maior incidência.

A figura 13 representa as palavras com maior incidência na questão1.

Figura 13 - Nuvem de palavras com maior incidência - questão aberta 1



Fonte: autoria própria, extraído <https://www.wordclouds.com/>

Respondendo a questão: “*Como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho?*”, apresenta-se o discurso do sujeito coletivo, redigido com parágrafos retirados de 22 respostas que representam a opinião organizacional. Estão destacadas em negrito as palavras com maior incidência:

Afeta de forma **positiva** se o supervisionado percebe que o superior lhe dá a devida importância (ajuda no alcance, estabelece objetivos a serem alcançados, acompanha e, por fim, avalia porque sabe do que está falando) e, afeta negativamente, quando o superior imediato não tem ideia do que o supervisionado realizou durante o ano e procede à avaliação, sem ter o conhecimento necessário das atribuições do supervisionado.

Numa abstração, podemos dizer que é como uma bússola que corretamente calibrada, auxilia na condução ao destino almejado, caso contrário, implicará em perda de tempo, **desperdício** de recursos e **frustrações**.

O processo de avaliação de desempenho individual não tem gerado resultado **satisfatório**. Na grande maioria dos casos, não acreditamos que a avaliação teve alta correlação com entregas de **resultado**, a percepção é de que o processo não é técnico, mas segue padrões de **subjetividade**.

As notas da avaliação acabam por criar uma situação de **comparação** entre pessoas do setor e de rotinas de trabalho, além do agravamento da relação do supervisor com os empregados, é uma fase de **reclamações e desgastes**.

O fato de pessoas pouco comprometidas terem progressão salarial sistemática corrobora a **insatisfação** por desacreditar totalmente no processo de avaliação. Somando-se a isto, observa-se a falta de **transparência** na divulgação dos resultados e o processo sigiloso no **ranking** das avaliações.

As referências são incorporadas às **remunerações**, o que deveria ser um fator de **satisfação** dentro do meio organizacional, com possibilidade sempre de **superação**. É exatamente o contrário, é o período mais crítico do ano, onde as pessoas sentem-se mais **lesadas e injustiçadas**.

Os empregados, muitas vezes, querem receber a maior nota independente da sua **performance**, mesmo quando são acompanhados e informados de que não estão realizando um bom trabalho e que precisam se alinhar. As pessoas ainda não sabem receber **feedback**, só enxergam qualidades em si e defeitos nos outros. O empregado não está acostumado e nem preparado para receber feedback, principalmente dos pontos a **melhorar**. Sempre acredita ser o melhor no setor.

Os empregados mal avaliados, na sua maioria, atribuem o resultado aos sistemas e não ao seu desempenho. Muitos empregados acham que a Empresa deve se adaptar ao empregado e não o empregado adaptar-se à empresa.

Não existe, com raras exceções, o entendimento de que o conceito de "bom empregado" e "bom desempenho" só faz sentido quando parte do ponto de vista de quem recebe os serviços, no caso, o empregador.

A gestão corporativa de pessoas da empresa deveria investir na capacitação de gestores e empregados na questão de **feedback**.

As últimas metodologias aplicadas à empresa atribuem ao avaliador excessiva **subjetividade** para que este formule seu conceito quanto ao desempenho

do empregado. Esta subjetividade afasta totalmente a percepção de equidade, fazendo com que o empregado não **confie** nele como processo meritocrático.

**QUESTÃO ABERTA 2. Quais as mudanças (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para Unidade?**

A questão teve 330 respostas. Deste quantitativo, 37 respondentes não perceberam mudança, seja positiva ou negativa. Para o respondente id 8 “Ainda é cedo para qualquer julgamento”, outro destaca que “não houve qualquer mudança prática com o novo processo.” (RESPONDENTE id. 424, 2019).

Registro de pontos positivos totalizam 170 e pontos negativos 186. Considerando que a pergunta é dicotômica, mudanças positivas e negativas, alguns fatores com alta relevância (incidência) tiveram avaliações dicotômicas (positivas e negativas), dificultando a utilização do DSC. Assim sendo, colocaremos as percepções das falas mais representativas considerando a polarização de opiniões sobre os principais itens. Foram destacadas, em negrito, as palavras incidentes.

A **Comunicação** foi avaliada positivamente e negativamente dentro do processo.

“Foi positiva a forma como a Comissão divulgou a metodologia e preparou todas as equipes para entendimento da forma como o processo iria ser conduzido”. (RESPONDENTE Id.161, 2019)

Embora alguns coloquem que o novo sistema “tem gerado um debate mais aberto” (RESPONDENTE. Id. 523, 2019), há os críticos que dizem que “a mesma precisa ser melhor divulgada” (RESPONDENTE Id. 384). Para o respondente id 293, “Faltou comunicação clara e efetiva, quando da publicação da norma, sobre os seus objetivos e critérios”.

A comunicação está relacionada a outras palavras reincidentes nas respostas como: transparência, clareza e feedback. Quanto ao **feedback**, predominou o registro negativo, o respondente Id. 102 aponta que “falta um sistema de acompanhamento”.

“Avaliar quando se tem um agrupamento com vários avaliadores e sem conversar com o supervisor torna-se difícil explicar para o colega a nota da sua avaliação”. (RESPONDENTE Id. 550, 2019)

Quanto à **clareza** houve registros positivos sobre o novo processo, para alguns o novo processo “trouxo mais clareza quanto aos critérios internos estabelecidos, mesmo que não seja consenso entre os empregados” (RESPONDENTE id. 20, 2019).

“O processo passou a colocar as regras antes do período de avaliação, dando maior clareza aos empregados sobre o que será avaliado. Empregados de nível superior passaram a ter que demonstrar sua contribuição técnica, fazendo-os participar mais ativamente do processo de avaliação”. (RESPONDENTE Id. 219, 2019)

Contudo, para alguns respondentes “a falta de clareza dos critérios dos resultados de maior impacto, impede a assertividade na concentração de esforços no trabalho”. (RESPONDENTE Id. 238, 2019)

Depreende-se que há realidades distintas dentre as unidades da empresa pesquisada, onde umas fazem melhor uso da comunicação em detrimento de outras.

Conforme descrito na norma de Avaliação de Desempenho Individual, o **Memorial Descritivo** é uma “forma de avaliação do empregado realizada por meio de documento escrito, por ele elaborado, no qual relaciona os indicadores definidos para o agrupamento do qual participa, aos resultados alcançados, conforme participação na agenda institucional”. O memorial foi abordado por 21 respondentes, sendo 8 de forma positiva e 13 de forma negativa. Para o respondente id. 461, “a ideia do memorial foi positiva, pois trouxe uma maior participação do avaliado” e “permite ao empregado expor o que ele acredita ser a sua contribuição para o resultado geral da unidade” (RESPONDENTE id. 495, 2019). Por outro lado, as críticas com relação ao memorial foram bem registradas.

“O memorial descritivo conta com a habilidade de escrita do avaliado, assim, um funcionário com boa habilidade de escrita e valorização do trabalho se destaca entre os demais”. (RESPONDENTE Id. 242, 2019)

“... acredito que o memorial ainda não é utilizado corretamente e que, em muitos casos, ele é visto como mais uma burocracia do que como uma fonte útil de avaliação do desempenho”. (RESPONDENTE Id. 495, 2019)

“A adoção do memorial, do jeito que é usado na Unidade, não atende os anseios na área de pesquisa. Precisa levar em conta o impacto do resultado”. (RESPONDENTE Id. 496, 2019)

O Memorial trouxe à tona uma carência de muitos, a dificuldade com a escrita. Houve vários registros abordando a escrita do memorial como fator de distorção: pessoas que contribuem de fato ficaram aquém de empregados que não contribuíram tanto quanto, mas sabem escrever melhor. Ficou evidente, também, em alguns apontamentos, que há dificuldade em saber o que descrever no memorial.

O item **competência** foi predominantemente negativo. Para o respondente Id. 520 “falta uma preparação mais adequada ao avaliador (critérios e sistema) e conscientização da importância do mecanismo a ser utilizado”. Nesta linha, outros registros foram formalizados como do respondente id. 291, reforçando o preparo para o novo formato, “os supervisores imediatos não estão todos preparados para realizar a avaliação neste novo formato”. De uma forma geral, foi registrado que “as Chefias e Supervisões necessitam aprender mais sobre o processo de avaliação” (RESPONDENTE id. 67, 2019). O respondente id 150 aponta o corporativismo de forma pejorativa concluindo que “não sabemos avaliar” (RESPONDENTE id. 150, 2019). As perguntas abertas foram extremamente ricas, com respostas analíticas sobre a questão. Tal fato não é alvo dos objetivos deste trabalho, mas é importante algum registro para corroborar que a variável competência é indiscutivelmente importante para o sucesso na condução do sistema. Este tipo de questão, aberta e sem identificação, permite ao respondente expor o que realmente pensa, como é o caso do respondente id. 196.

“Permitiu que chefes totalmente inexperientes em processos de avaliação de desempenho propusessem metodologias não testadas e enviesadas nas UDS, sem qualquer interferência ou gerência da Sede. Há muitos absurdos acontecendo por aí”. (RESPONDENTE id. 196, 2019).

Dos comentários registrados depreende-se que a **flexibilidade** permitida na última norma teve gestão distinta dentro das unidades, pois as que melhor uso fizeram avaliaram positivamente, as que não souberam fazer uso desta flexibilidade a criticaram, pedindo padronização. Dos pontos positivos registrou-se que a “maior flexibilidade e possibilidade de ajuste, de acordo com características e peculiaridades de cada Unidade, conseguiu amenizar muitos dos problemas identificados”. (RESPONDENTE Id. 532, 2019). Ideia esta, reforçada por Id. 193 “o processo ficou menos burocrático e mais flexível, considerando as particularidades de cada unidade”.

(RESPONDENTE Id. 532, 2019). Tal mudança foi percebida também pelo Id. 57 “a flexibilização do processo permite que cada UD possa "dentro de um limite" adaptar a avaliação ao seu contexto”. (RESPONDENTE Id. 57, 2019)

As críticas relacionadas à flexibilidade da norma, ficaram por conta do equilíbrio padronização e flexibilidade, em que alguns entendem que a sede deve manter um padrão para todas as unidades até um limite, “a flexibilização é percebida como sem padrão. E, por conveniência ou receio, acabou repetindo o padrão da norma anterior”. (RESPONDENTE Id. 279, 2019).

“Embora a proposta fosse trazer maior **flexibilidade** às Unidades para a definição dos parâmetros de avaliação, não fica claro quais os conceitos a serem trabalhados em cada item avaliado. Há uma necessidade de melhor definir e difundir essa definição dos critérios e itens de avaliação para padronização de entendimentos entre as várias áreas da Empresa”. (RESPONDENTE Id. 440, 2019)

Para outros, a flexibilidade poderia ser maior do que a permitida:

“A IN que **flexibilizou** o processo ainda deixou um pouco o processo padronizado/engessado. Entendo que deve haver um nível de uniformidade na empresa, mas, quanto maior for a possibilidade de enquadrarmos a avaliação dentro das características da UD, melhor será a condução do processo”. (RESPONDENTE Id. 203, 2019)

Com relação à subjetividade do processo, vários apontamentos foram feitos, mostrando que é um fator que merece atenção no instrumento. Para o respondente id. 219, “A subjetividade é muito alta, especialmente com relação aos empregados que não possuem curso superior e que não são avaliados pelo indicador de contribuição técnica”.

Outros apontam que o sistema permite alta subjetividade nas avaliações.

“O novo sistema de avaliação é muito **subjetivo** e frágil. Com a ausência de sistemas que permitam extração de informações precisas e /ou de indicadores ou metas corporativas, em especial, para os processos de rotina ou área de suporte, fica muito complicado avaliar”. (RESPONDENTE Id. 417, 2019)

“Precisamos de um sistema para que toda a avaliação seja feita por ele, para que possamos criar mecanismos para quantificar a avaliação, diminuindo a **subjetividade** e burocracia”. (RESPONDENTE Id. 277, 2019)

De Paula Souza (2000) apresenta uma reflexão em seu trabalho onde diz que não há uma fronteira rígida entre as dimensões objetiva e subjetiva, na medida em que se interpenetram e interagem sem, necessariamente, confundirem-se. Objetivo e subjetivo são, por essa via, níveis ou dimensões das atividades humanas e não instâncias opostas e de natureza divergentes.

Considerando que não se pode negar que a subjetividade está intrinsecamente ligada à natureza humana, aniquilar a subjetividade em um processo de pessoas avaliando outras pessoas torna-se uma missão complicada, entretanto pode-se controlar ou diminuir a subjetividade do processo de gestão de desempenho à medida que se melhora a comunicação, se invista no aperfeiçoamento das competências das pessoas e no aperfeiçoamento do sistema, sendo, portanto, um item a ser considerado para investigação do instrumento.

Há uma percepção equivocada do objetivo do sistema de gestão de desempenho, registrada por parte considerável dos respondentes. Inúmeras observações sobre o foco no dinheiro. Em resumo, a mentalidade predominante é de que o sistema de gestão de desempenho serve para aumentar o salário (progressão salarial e premiação), ou seja, foco no financeiro, a melhoria no desempenho não é o objetivo. Raros são os comentários que colocam como objetivo do sistema, a melhoria do desempenho.

Registre-se, também, o comportamento dos respondentes nas questões abertas, a grande maioria se posicionou ao responder como avaliado, com uma postura crítica sobre o sistema.

Outra observação pertinente se refere aos problemas relacionados ao Sistema de Gestão de Desempenho que sempre estão vinculados a fatores externos. O sistema não funciona como deveria por culpa do chefe, do supervisionado, da sede, da norma, é flagrante a posição passiva e crítica frente ao tema. Houve raríssimas exceções ao mencionar que a gestão de desempenho auxilia no desenvolvimento do próprio gestor. Uma vez que o público-alvo da pesquisa é uma representação de todo o corpo gerencial, as críticas dirigidas às chefias são na verdade uma autocrítica.

A subjetividade aparece em vários momentos nas questões abertas, sempre com viés negativo. Registre-se que o mesmo público que critica, respondeu que a principal fonte de informação usada para aferir o desempenho é a “percepção pessoal, pelo que vejo no dia a dia de trabalho”.

Considerando estudos de que perguntas abertas são úteis como subsídio para a construção de instrumentos com itens fechados, que, por sua vez, são mais práticos em sua aplicação (MATTAR, 1994; GUNTHER, JÚNIOR, 2012), o DSC apontou caminhos para ajustes do IDASDI. Desta forma, sugere-se que se considerem questões relacionadas à:

- Qualidade da relação do Sistema de Desempenho Individual aos Sistemas de remuneração variável;
- Grau de subjetividade percebida;
- Importância do memorial descritivo para o processo.

Sugere-se a diminuição de três para duas questões abertas, pois se percebe que as respostas começam a ficar redundantes, além do grande trabalho para compilar as informações.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho concentrou-se na construção e proposição de um instrumento diagnóstico analítico para o Sistema de Gestão de Desempenho Individual de uma empresa pública sob a perspectiva do corpo gerencial, batizado de IDASDI. Este processo foi realizado em treze etapas buscando responder ao objetivo geral:

***“Propor um instrumento diagnóstico e analítico para o Sistema de Gestão de Desempenho Individual de empresa pública sob a perspectiva do seu corpo gerencial”.***

Os objetivos específicos foram definidos para a busca do objetivo geral, o primeiro objetivo específico *“identificar as variáveis que influenciam o sistema de gestão de desempenho”* foi alcançado nas primeiras etapas do percurso metodológico, sendo que para se chegar às principais variáveis buscou-se suporte: no referencial bibliográfico recente (etapa1); no entendimento do fenômeno e construtos que o compõem (etapa 2); e, na definição das dimensões que influenciam este fenômeno através da análise da estrutura interna da empresa (etapa 3), para que então fossem definidas as variáveis (etapa 4), que são: Diversidade, Recompensa, Conformidade, Competência, Engajamento, Comunicação e Bem-estar - variáveis consideradas com alto impacto na variável dependente Desempenho.

O segundo objetivo específico: *“definir os indicadores para mensurar as variáveis com base nas etapas do sistema de gestão de desempenho”*, consideraram-se os construtos de planejamento, acompanhamento e avaliação, bem como a percepção geral dos respondentes sobre bem-estar. Para cada construto, foi elencada uma série de indicadores (etapa 5) vinculados às variáveis que auxiliaram na avaliação do fenômeno *“sistema de gestão de desempenho”*.

Após a definição dos indicadores, definiu-se para cada indicador uma questão, atendendo ao terceiro objetivo específico (etapa 6).

O quarto objetivo específico *“definir o formato do instrumento”*, foi satisfeito na etapa 6, ao tratar da escala de mensuração e após a averiguação do instrumento por especialistas (etapa 7). Outro refinamento no formato do instrumento foi realizado após a análise semântica e teste piloto com grupo de 20 empregados da empresa pesquisada (etapa 8 e 9).

O quinto objetivo específico *“testar o instrumento”*, foi atendido após a aplicação do mesmo para o corpo gerencial da empresa, com retorno de 457 respondentes

válidos (etapa 10), possibilitando o teste de análise de Confiabilidade, consistência interna, e Validade, análises fatoriais, do Instrumento nas questões psicométricas (etapa 11), bem como das questões abertas através da análise dos dados qualitativos através do Discurso do Sujeito Coletivo (etapa 12). Este processo permitiu identificar oportunidades de calibração e ajuste (etapa 13) que subsidiarão também pesquisas futuras.

A literatura vem alertando os pesquisadores para a necessidade de uma avaliação aprofundada das propriedades de medida de questionários, neste sentido vale ressaltar alguns dados estatísticos do IDASDI.

O modelo ajustado na análise fatorial confirmatória apresentou os seguintes índices: CFI = 0,920, TLI = 0,900 RMSEA = 0,073, GFI = 0,90, NFI = 0,892

O modelo proposto é considerado adequado considerando CFI = 0,920 e próximo de adequado considerando TLI = 0,900 (BENTLER, 1990).

O valor do RMSEA indicou ajustamento satisfatório da estrutura, visto valor abaixo de 0,08. O índice NFI apresentou um valor muito próximo ao valor de referência.

Os resultados do estudo sugerem que o mesmo apresenta validade de construto e consistência interna aceitáveis, embora seja necessário um maior desenvolvimento para refinar os itens e garantir que cada construto seja representado adequadamente.

A conclusão reforça a noção de que perguntas abertas são úteis como subsídio para a construção de instrumentos com itens fechados que, por sua vez, são mais práticos em sua aplicação.

Conclui-se, finalmente, que a lacuna que justificou este trabalho: *a ausência de um instrumento que consiga analisar e diagnosticar o sistema de gestão de desempenho no nível individual, em todas as suas fases considerando variáveis possíveis de gerenciamento em empresa pública*, foi preenchida satisfatoriamente.

## 5.1 Limitações da pesquisa

Este estudo, no entanto, tem limitações:

- O instrumento não contém todas as dimensões que interferem no sistema de gestão de desempenho, pois foram consideradas as dimensões internas da organização, excluindo-se a dimensão pessoal, isto porque a

dimensão pessoal (vida fora da organização) tem um grau de complexidade elevado, o que resultaria em um instrumento com muitos itens, dificultando a sua utilização;

- A testagem do instrumento foi feita em apenas uma empresa;
- Para verificar a confiabilidade, foi realizada a análise da consistência interna, contudo não foi realizado o teste de estabilidade pelas limitações em se replicar o instrumento, e o teste de equivalência pela dificuldade de se ter avaliadores treinados para avaliar os escores do instrumento;
- Para verificar a validade, foi realizada a validade de construto, pela falta de um instrumento “padrão-ouro” outros testes de validade não foram realizados;
- O instrumento foi customizado para uma realidade organizacional específica e, se replicado, deve-se considerar esta customização.
- Foi aplicado somente em empresa pública.

## 5.2 Sugestões de futuros trabalhos

- Aplicar o instrumento utilizando as mesmas questões em duas escalas, uma com 5 outra com 10 pontos, analisando diferenças de confiabilidade e outras análises estatísticas, como teste-reteste.
- Aplicar o instrumento em outras realidades organizacionais, outras empresas públicas e privadas
- Aprofundar estudos entre as variáveis apresentadas e o desempenho humano.
- Estudos sobre burocracia e controle relacionado ao desempenho organizacional.
- Estudos sobre ergonomia cognitiva do corpo gerencial e o sistema de gestão de desempenho.
- Estudos sobre estabilidade no emprego e gestão de desempenho.
- Estudos sobre diversidade e desempenho organizacional.
- Estudos sobre a importância da aplicação de instrumentos como o IDASDI para a psicanálise organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AKBARI, Naser; GHAFARI, Ali. Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1120-1141, 2017.
- AYDIN, Aytaç; TIRYAKI, Sebahattin. Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation and Productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis. **Wood Industry/Drvna Industrija**, v. 69, n. 2, 2018.
- BABBIE, Earl R. **The practice of social research**. Nelson Education, 2015.
- BENTLER, Peter M. Comparative fit indexes in structural models. **Psychological bulletin**, v. 107, n. 2, p. 238, 1990.
- BERNARDO, Merce et al. Benefits of management systems integration: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 94, p. 260-267, 2015.
- BOOMSMA, Anne. Reporting analyses of covariance structures. **Structural equation modeling**, v. 7, n. 3, p. 461-483, 2000.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-98, 2008.
- BOON, Jan; VERHOEST, Koen. By design or by drift: how, where, and why HRM activities are organized in the public sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 1, p. 110-134, 2018.
- BYRNE, Barbara M. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts. **Applications, and Programming, Mahwah, New Jersey**, 2001.
- CAFFERKEY, Kenneth; DUNDON, Tony. Explaining the black box: HPWS and organisational climate. **Personnel Review**, v. 44, n. 5, p. 666-688, 2015.
- CALDERÓN MOLINA, Miguel Ángel et al. Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 27, n. 1-2, p. 81-96, 2016.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.
- CARTER, W. Richard et al. The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. **The international journal of human resource management**, v. 29, n. 17, p. 2483-2502, 2018.
- CIOBANU, Alina; ANDRONICEANU, Armenia. INTEGRATED HUMAN RESOURCES ACTIVITIES-THE SOLUTION FOR PERFORMANCE IMPROVEMENT IN ROMANIAN PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS. **Management Research & Practice**, v. 10, n. 3, 2018.

- CHUANG, Huan-Ming; LIU, Mao-Jen; CHEN, You-Shyang. The effects of human resource capability and internal customer satisfaction on organizational effectiveness. **International Journal of Distributed Sensor Networks**, v. 11, n. 7, p. 835194, 2015.
- COELHO, Pedro S.; ESTEVES, Susana P. The choice between a fivepoint and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. **International Journal of Market Research**, v. 49, n. 3, p. 313-339, 2007.
- COOK, David A.; BECKMAN, Thomas J. Current concepts in validity and reliability for psychometric instruments: theory and application. **The American journal of medicine**, v. 119, n. 2, p. 166. e7-166. e16, 2006.
- DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. **Psico-USF**, v. 18, n. 2, p. 211-220, 2013.
- DANIELS, Shanna R. et al. Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 1, p. 8-25, 2017.
- DASTMALCHIAN, Ali et al. Organizational climate and human resources: exploring a new construct in a cross-national context. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 53, n. 4, p. 397-414, 2015.
- DAVOGLIO, Tércia Rita; DOS SANTOS, Bettina Steren. Motivação docente: reflexões acerca do construto. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n. 3, p. 772-792, 2017.
- DAWES, John. Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. **International journal of market research**, v. 50, n. 1, p. 61-104, 2008.
- DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- DE GEYNDT, Willy. Does autonomy for public hospitals in developing countries increase performance? Evidence-based case studies. **Social Science & Medicine**, v. 179, p. 74-80, 2017.
- DE PAULA SOUZA, Luiz Augusto. Objetividade, subjetividade e um caminho pelo meio. **Distúrbios da Comunicação**, v. 12, n. 1, 2000.
- D'NETTO, Brian et al. Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 9, p. 1243-1266, 2014.
- DE ANDRADE MARTINS, Gilberto. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

DOMÍNGUEZ-FALCÓN, Carmen; MARTÍN-SANTANA, Josefa D.; DE SAÁ-PÉREZ, Petra. Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 490-515, 2016.

EDGAR, Fiona; GEARE, Alan; O'KANE, Paula. The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. **Employee Relations**, v. 37, n. 4, p. 487-503, 2015.

EVANS, Samantha; TOURISH, Dennis. Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. **Management Learning**, v. 48, n. 3, p. 271-291, 2017.

EVANS, W. Randy; DAVIS, Walter D. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. **Journal of management**, v. 31, n. 5, p. 758-775, 2005.

ESTEBAN-LLORET, Nuria N.; ARAGÓN-SÁNCHEZ, Antonio; CARRASCO-HERNÁNDEZ, Antonio. Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 6, p. 1208-1229, 2018.

FALEIROS, Fabiana et al. Uso de questionário on-line e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 25, n. 4, p. 1-6, 2016.

FAN, Di et al. The paths of managing international human resources of emerging market multinationals: Reconciling strategic goal and control means. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 4, p. 298-310, 2016.

FETZNER, Maria Amélia; OLTRAMARI, Andrea Poletto and OLEA, Pelayo Munhoz. Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. **Rev. adm. contemp.** [on-line]. 2010, vol.14, n.5, pp. 968-982.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. sage, 2013.

GARCÍA-ALCARAZ, Jorge et al. Mediating Role of the Six Sigma Implementation Strategy and Investment in Human Resources in Economic Success and Sustainability. **Sustainability**, v. 10, n. 6, p. 1828, 2018.

GARCÍA-CARBONELL, Natalia; MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; SANCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal communication. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 3, p. 354-377, 2018.

GARCÍA-JUAN, Beatriz; ESCRIG-TENA, Ana B.; ROCA-PUIG, Vicente. The empowerment–organizational performance link in local governments. **Personnel Review**, v. 48, n. 1, p. 118-140, 2019.

GORENFLO, Grace; MORAN, John W. **The ABCs of PDCA**. Public Health Foundation, 2010.

GUINOT, Jacob; CHIVA, Ricardo; MALLÉN, Fermín. Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 2, p. 349-364, 2016.

GUNTHER, Hartmut; JÚNIOR, Jair Lopes. Perguntas Abertas Versus Perguntas Fechadas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 6, n. 2, p. 203-213, 2012.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HERZBERG, Frederick. **Motivation to work**. Routledge, 2017.

HEFFERNAN, Margaret et al. Exploring the HRM-performance relationship: the role of creativity climate and strategy. **Employee Relations**, v. 38, n. 3, p. 438-462, 2016.

JOHNSON, Richard Arnold et al. **Applied multivariate statistical analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 2002.

JUNG, Hyo Sun; YOON, Hye Hyun. Why is employees' emotional intelligence important? The effects of EI on stress-coping styles and job satisfaction in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p. 1649-1675, 2016.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT– Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing**, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

JURAVICH, Matthew; SALAGA, Steven; BABIAK, Kathy. Upper echelons in professional sport: The impact of NBA general managers on team performance. **Journal of Sport Management**, v. 31, n. 5, p. 466-479, 2017.

KATOU, Anastasia A. The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 7, p. 1012-1033, 2015.

KIM, Nanyoung; CHO, Wonhyuk. Agencification and performance: The impact of autonomy and result-control on the performance of executive agencies in Korea. **Public Performance & Management Review**, v. 38, n. 2, p. 214-233, 2014.

KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford publications, 2015.

KUNZE, Florian; RAES, Anneloes ML; BRUCH, Heike. It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. **Journal of applied psychology**, v. 100, n. 5, p. 1511, 2015.

LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti; CRESTANA, Maria Fazanelli; CORNETTA, Vitória Kedy. A utilização da metodologia do discurso do sujeito coletivo na avaliação qualitativa dos cursos de especialização" - Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde-CADRUH", São Paulo-2002. **Saúde e Sociedade**, v. 12, p. 68-75, 2003.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti. O sujeito coletivo que fala. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 10, p. 517-524, 2006.

LIM, Seunghoo; WANG, Tae Kyu; LEE, Soo-Young. Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 2, p. 91-117, 2017.

LIN, Y.-T. ; LIU, N.-C.. High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. **International Journal of Hospitality Management**, Volume 55, May 2016, Pages 118-128

LU, Chia-Mei et al. Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 857-861, 2015.

MACCALLUM, Robert C.; ROZNOWSKI, Mary; NECOWITZ, Lawrence B. Model modifications in covariance structure analysis: the problem of capitalization on chance. **Psychological bulletin**, v. 111, n. 3, p. 490, 1992.

MCDONALD, Roderick P.; HO, Moon-Ho Ringo. Principles and practice in reporting structural equation analyses. **Psychological methods**, v. 7, n. 1, p. 64, 2002.

MALLÉN, Fermín et al. Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. **International Journal of manpower**, v. 36, n. 3, p. 271-295, 2015.

MAROCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de psicologia**, p. 65-90, 2006.

MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994 2v. v.2.

MATTHIENSEN, Alexandre. Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários. **Embrapa Roraima-Documentos (INFOTECA-E)**, 2010.

MCGREGOR, D. An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**, May-June. 1957.

MELTON, Erin K.; MEIER, Kenneth J. For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. **Public Administration Review**, v. 77, n. 1, p. 118-130, 2017.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e->

[publicacoes/manual\\_orientacao\\_para\\_gestao\\_desempenho.pdf/view](#). Acesso em: 16 de outubro de 2019

NIEVES, Julia; OSORIO, Javier. Commitment-based HR systems and organizational outcomes in services. **International Journal of Manpower**, v. 38, n. 3, p. 432-448, 2017.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. McGraw-Hill series in psychology. **Psychometric theory**. New York, NY, US: McGraw-Hill, 1967.

PARAKANDI, Mohammed; BEHERY, Mohamed. Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 55, p. 1370-1379, 2016.

PARA-GONZÁLEZ, Lorena; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; MARTÍNEZ-LORENTE, Angel Rafael. Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. **Employee Relations**, v. 40, n. 2, p. 412-432, 2018.

PASQUALI, Luiz. Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 23, n. especial, 2007.

PASQUALI, L. Psicometria. Rev. esc. enferm. **USP, São Paulo**, v. 43, p. 992-999, 2009.

PASQUALI, L. Instrumentação psicológica-fundamentos e práticas (Artmed). **Porto Alegre**, 2010.

PIWOWAR-SULEJ, Katarzyna; BAK-GRABOWSKA, Dominika. ENTERPRISE BOUNDARIES IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES. **ARGUMENTA OECONOMICA**, v. 41, n. 2, p. 357-389, 2018.

POSADA, Marta; MARTÍN-SIERRA, Celia; PEREZ, Elena. Effort, satisfaction and outcomes in organisations. **Journal of Artificial Societies and Social Simulation**, v. 20, n. 2, 2017.

POULSEN, Signe; IPSEN, Christine. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. **Safety science**, v. 100, p. 37-45, 2017.

PRAJOGO, Daniel I.; COOPER, Brian. The individual and organizational level effects of TQM practices on job satisfaction. **International Journal of Manpower**, v. 38, n. 2, p. 215-225, 2017.

QU, Qunzhen et al. A Performance Evaluation Study of Human Resources in Low-Carbon Logistics Enterprises. **Sustainability**, v. 9, n. 4, p. 632, 2017.

RAINERI, Andrés. Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 22, p. 3149-3178, 2017.

- Ren, R. Research on human resource management innovation of Chinese enterprises in low carbon economy. **J. Yangtze Univ.** 2016, 5, 55–65.
- ROBERTS, Paula; PRIEST, Helena; TRAYNOR, Michael. Reliability and validity in research. **Nursing standard**, v. 20, n. 44, 2006.
- RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.
- SANGPIKUL, Aswin. Implementing academic service learning and the PDCA cycle in a marketing course: Contributions to three beneficiaries. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v. 21, p. 83-87, 2017.
- SANGWA, Narpal Ram; SANGWAN, Kuldip Singh. Leanness assessment of organizational performance: a systematic literature review. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 29, n. 5, p. 768-788, 2018.
- SANTOS, Armando Cuesta. Human Resources Management in the Company, Performance and Sense of Commitment. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, 2015.
- SCHNEIDER, Eduarda Maria; FUJII, Rosângela Araújo Xavier; CORAZZA, Maria Júlia. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 9, p. 569-584, 2017.
- SCHOTT, Carina; VAN KLEEF, Daphne D.; STEEN, Trui PS. The combined impact of professional role identity and public service motivation on decision-making in dilemma situations. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 1, p. 21-41, 2018.
- SERENO, Helton Rodrigo de Souza; SHEREMETIEFF JÚNIOR, Alexandre. Guia para elaboração de um plano de manutenção da confiabilidade metrológica de instrumentos de medição. 2007.
- SHEEHAN, Cathy et al. The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. **Australian journal of management**, v. 41, n. 1, p. 161-181, 2016.
- SHIN, Duckjung; KONRAD, Alison M. Causality between high-performance work systems and organizational performance. **Journal of Management**, v. 43, n. 4, p. 973-997, 2017.
- SHIRALI, Gholamabbas; SHEKARI, Mohammad; ANGALI, Kambiz Ahmadi. Assessing reliability and validity of an instrument for measuring resilience safety culture in sociotechnical systems. **Safety and Health at Work**, v. 9, n. 3, p. 296-307, 2018.
- SILVA, Adriana S.; MEDEIROS, Carla F.; VIEIRA, Raimundo Kennedy. Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. **Journal of cleaner production**, v. 150, p. 324-338, 2017.

- SOUZA, Ana Cláudia de; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; GUIRARDELLO, Edinêis de Brito. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 26, p. 649-659, 2017.
- STREINER, David L.; NORMAN, Geoffrey R.; CAIRNEY, John. **Health measurement scales: a practical guide to their development and use**. Oxford University Press, USA, 2015.
- STROTMANN, Christina et al. A participatory approach to minimizing food waste in the food industry—A manual for managers. **Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 66, 2017.
- SU, Zhong-Xing; WRIGHT, Patrick M.; ULRICH, Michael D. Going beyond the SHRM paradigm: Examining four approaches to governing employees. **Journal of Management**, v. 44, n. 4, p. 1598-1619, 2018.
- SUDNICKAS, Tadas. **Different levels of performance evaluation-individual versus organizational**. 2016.
- TERWEE, Caroline B. et al. Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. **Journal of clinical epidemiology**, v. 60, n. 1, p. 34-42, 2007.
- TZABBAR, Daniel; TZAFRIR, Shay; BARUCH, Yehuda. A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 1, p. 134-148, 2017.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992
- WANG, Wei et al. Corporate social responsibility and employee outcomes: a moderated mediation model of organizational identification and moral identity. **Frontiers in psychology**, v. 8, p. 1906, 2017.
- WEB OF SCIENCE. **The New Scielo Citation Index**. Disponível em: [http://wokinfo.com/products\\_tools/multidisciplinary/scielo/](http://wokinfo.com/products_tools/multidisciplinary/scielo/) . Acesso em 16 de outubro de 2019
- WOLONCIEJ, Mariusz Tomasz. Do jobs matter more than nations? Cultural constraints on organizational performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 3, p. 494-511, 2018.
- VERMEEREN, Brenda. Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 4, p. 717-737, 2017.
- Von Bertalanffy, L. 1968. **General system theory: Foundations, development, applications**, rev. ed. New York: George Braziller.

**APÊNDICE A - E-mail e questionário enviado para avaliação dos especialistas**

4/22/2019

Gmail - Solicitação de análise de instrumento



Fernanda Nadal &lt;nadal.fernanda@gmail.com&gt;

## Solicitação de análise de instrumento

10 mensagens

**Fernanda Nadal** <nadal.fernanda@gmail.com>

21 de março de 2019 16:29

Para: Antonio Carlos de Francisco <acfrancisco@gmail.com>

Cc: Roquemar Baldam <roquemar3@gmail.com>, Thalmo de Paiva Coelho Junior <thalmo.coelho@gmail.com>, Laurelena Palhano <laurelena0402@gmail.com>, Lourenço Marques <lourenco.costa@gmail.com>, Barrozinho <josebarrozo@gmail.com>, Claudia Picinin <claudiapicinin@utfpr.edu.br>

Em qui, 21 de mar de 2019 às 16:09, Fernanda Nadal <nadal.fernanda@gmail.com> escreveu:

Prezados, boa tarde

Reiterando o solicitação do professor Tico, solicito uns minutos do tempo dos senhores para analisar o questionário anexo que tem como tema principal a Gestão de Desempenho e variáveis que impactam o comportamento do corpo gerencial.

Encontramos na literatura inúmeras variáveis, contudo fechamos em uma variável dependente: Desempenho, e sete independentes: Diversidade, Remuneração, Conformidade, Competência, Comprometimento, Comunicação e Bem estar.

Além do questionário segue o que considero um pré-projeto, pois há muito a se fazer, mas dá a ideia de como se definiu por estas variáveis.

Aplicaremos para o corpo gerencial da \_\_\_\_\_, ou 1035 empregados, na última semana de abril.

Na análise dos senhores gostaria que observassem se: as variáveis estão condizentes? retiro, coloco ou mantenho estas variáveis? as questões do questionário estão claras? faltou alguma questão? há questões desnecessárias para o objeto de pesquisa? Podem criticar à vontade.

A opinião deste corpo de especialistas é uma etapa importante para continuidade do projeto, conto com a ajuda dos senhores e me coloco a disposição para retribuir esta ajuda auxiliando-os no que me couber.

Qualquer dúvida por favor retomem.

Obrigada,

Fernanda  
42.999937117

Em ter, 19 de mar de 2019 às 08:56, Antonio Carlos de Francisco <acfrancisco@gmail.com> escreveu:

Prezados,

peço colaboração para a análise de uma proposta de instrumento de avaliação na Embrapa. Ela é funcionária da empresa (Fernanda Nadal) e está em cópia no email.

Em aproximadamente 1 semana ela estar a encaminhando a proposta do instrumento.

Abração a todos e obrigado.

Tico

--

Prof. Antonio Carlos de Francisco

### 2 anexos



**Questionário Desempenho.docx**

17K

**APÊNDICE B - Avaliação Semântica do questionário**

### Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

Prezado(a)

Estamos desenvolvendo um instrumento que objetiva identificar as variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho, a ser aplicado posteriormente para todo o corpo gerencial, visando o aprimoramento do processo.

Uma amostra representativa do corpo gerencial da foi selecionada para auxiliar na validação semântica, nesta amostra você foi selecionado.

Você responderá ao questionário e fará uma avaliação ao final quanto a:

- Clareza: é a expressão textual clara, de fácil compreensão, precisa e inteligível para o leitor
- Pertinência: é a relevância da questão, se é adequada ou apropriada para o objeto da pesquisa.

Abaixo das questões haverá espaço para sugestões de melhoria.

As alterações sugeridas pelos participantes serão analisadas e acatadas conforme os objetivos do estudo.

Caso tenha alguma dúvida envie-nos um email: fernanda.nadal@i.br

Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua opinião.

*Há 27 perguntas no questionário.*



### Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0%  100%

#### FASE PLANEJAMENTO

\* Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem a rotina praticada.	<input type="radio"/>									
Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro.	<input type="radio"/>									
Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.	<input type="radio"/>									
Conseguo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico	<input type="radio"/>									

Como você avalia as questões referentes à "fase de PLANEJAMENTO", com relação a clareza (expressão textual clara, de fácil compreensão, precisa e inteligível para o leitor):

ÓTIMO  
 BOM  
 REGULAR  
 RUIM

Com relação à Pertinência (relevância das questões, se são adequadas ou apropriadas para o objeto da pesquisa), você avalia como:

ÓTIMO  
 BOM  
 REGULAR  
 RUIM

Tem alguma sugestão de acréscimo ou alteração de alguma questão? Qual?

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0% 100%

**FASE ACOMPANHAMENTO**

• **Quantas reuniões de feedback/acompanhamento realizou com seus subordinados durante o período de acompanhamento?**

nenhuma  
 1 reunião  
 2 reuniões  
 3 reuniões  
 mais de 3 reuniões

**?** Obs.: Favor considerar reuniões de feedback/acompanhamento como reuniões agendadas previamente, com hora e local determinados com o objetivo específico de conversar e alinhar o modo de trabalho do empregado aos critérios definidos pelo Colegiado de Gestão. Não considerar conversas de corredor.

• **Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/acompanhamento.	<input type="radio"/>									
Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.	<input type="radio"/>									
Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados.	<input type="radio"/>									
Meus subordinados/avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento.	<input type="radio"/>									
Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades.	<input type="radio"/>									

**Como você avalia as questões referentes à "fase de ACOMPANHAMENTO", com relação a clareza (expressão textual clara, de fácil compreensão, precisa e inteligível para o leitor):**

ÓTIMO  
 BOM  
 REGULAR  
 RUIM

**Com relação à Pertinência (relevância das questões, se são adequadas ou apropriadas para o objeto da pesquisa), você avalia como:**

ÓTIMO  
 BOM  
 REGULAR  
 RUIM

**Tem alguma sugestão de acréscimo ou alteração de alguma questão? Qual?**

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0% 100%

**FASE AVALIAÇÃO**

**\* Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliei.	<input type="radio"/>									
Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador.	<input type="radio"/>									
Sinto-me preparado para o papel de avaliador.	<input type="radio"/>									
O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados.	<input type="radio"/>									
Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.	<input type="radio"/>									

**\* Quais as fontes de informações sobre o desempenho de seu supervisionado? Caso tenha mais de uma alternativa, enumere as alternativas utilizadas, sendo a número 1 a mais frequente:**

Percepção pessoal, pelo que vejo no dia a dia de trabalho

Relatos do empregado, ex. Memorial Descritivo

Relatórios e outros documentos físicos e digitais, ex.: participação em projetos, ordens de serviço, gestão de contratos etc.

Documentos ligados à Gestão de Pessoas, ex.: frequência, capacitações etc.

Registros da(s) reunião(ões) de acompanhamento

Outras fontes.

**Quais fontes? (questão opcional)**

**Como você avalia as questões referentes à "fase de AVALIAÇÃO", com relação a clareza (expressão textual clara, de fácil compreensão, precisa e inteligível para o leitor):**

ÓTIMO

BOM

REGULAR

RUIM

**Com relação à Pertinência (relevância das questões, se são adequadas ou apropriadas para o objeto da pesquisa), você avalia como:**

ÓTIMO

BOM

REGULAR

RUIM

**Tem alguma sugestão de acréscimo ou alteração de alguma questão? Qual?**

Próximo >>

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0% 100%

**GERAL**  
Na minha percepção:

**Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente**  
na minha percepção....

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... as pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>									
... o processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.	<input type="radio"/>									
... a flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.	<input type="radio"/>									
... é avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.	<input type="radio"/>									
... acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador	<input type="radio"/>									
... necessita de capacitação para desenvolver/aprimorar minhas competências como avaliador/supervisor	<input type="radio"/>									

**Como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho?**

**Quais as mudanças (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para Unidade?**

**Espaço aberto para observações, sugestões e críticas. Consideramos sua opinião extremamente importante, não deixe de opinar.**

Próximo >>

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0% 100%

**AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

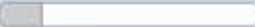
**Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A divisão do questionário em grupos de questões facilitou o preenchimento	<input type="radio"/>									
O uso de escala de resposta de 1 a 10 é uma boa opção	<input type="radio"/>									
O número de questões é suficiente	<input type="radio"/>									
A linguagem do questionário é direta e compreensível	<input type="radio"/>									
As questões abertas são importantes no questionário	<input type="radio"/>									

**Espaço aberto para sugerir melhorias, inclusões ou exclusões de itens, dentre outras sugestões:**

**APENDICE C – Questionário: Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho (versão on-line)**

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0%  100%

**PERFIL**

• **FORMAÇÃO COMPLETA**  
**Please select one answer**

2º Grau

Graduação

Pós-graduação lato sensu

Mestrado

Doutorado

• **Há quantos anos atua como avaliador/superior imediato?**

• **Quantos empregados estão sob sua supervisão?**

• **Qual o nível de seu cargo?**  
**Please select one answer**

Estratégico (Presidente, Diretor, Chefe do Gabinete, Chefe de Assessoria, Chefe de Secretaria, Chefe Geral, Assessor de Presidente, Assessor de Diretor(a)-executivo e Ouvidor)

Tático (Chefe Adjunto de Pesquisa, Chefe Adjunto Administrativo, Chefe Adjunto Técnico, Gerente Adjunto Transf Tecnologia, Chefe Adjunto de Transf Tecnologia, Gerente Adjunto, Coordenador Administrativo, Coordenador Técnico e Gerente Local de Serviço)

Operacional (Supervisor III, Supervisor II e Supervisor I)



**Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho**

0% 100%

**FASE PLANEJAMENTO**

• Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem a rotina praticada.	<input type="radio"/>									
Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro.	<input type="radio"/>									
Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.	<input type="radio"/>									
Consigo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico da Embrapa.	<input type="radio"/>									

**Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho**

0% 100%

**FASE ACOMPANHAMENTO**

• Quantas reuniões de feedback/accompanhamento realizou com seus subordinados durante o período de acompanhamento, no ciclo de 2018?

nenhuma  
 1 reunião  
 2 reuniões  
 3 reuniões  
 mais de 3 reuniões

**?** Obs.: Favor considerar reuniões de feedback/accompanhamento como reuniões agendadas previamente, com hora e local determinados com o objetivo específico de conversar e alinhar o modo de trabalho do empregado aos critérios definidos pelo Colegiado de Gestão, não considerar conversas de corredor.

• Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/accompanhamento	<input type="radio"/>									
Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.	<input type="radio"/>									
Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados.	<input type="radio"/>									
Meus supervisionados/avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento.	<input type="radio"/>									
Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/accompanhamento sobre minhas atividades	<input type="radio"/>									

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0%  100%

**FASE AVALIAÇÃO**

Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tua equipe de informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliam.	<input type="radio"/>									
Fazão orientações suficientes para avaliar o papel de avaliação.	<input type="radio"/>									
Sinto-me preparado para o papel de avaliação.	<input type="radio"/>									
O processo de avaliação de desempenho é importante para a gestão das empresas.	<input type="radio"/>									
Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.	<input type="radio"/>									

Quais as fontes de informações sobre o desempenho de seu subordinado? Enumere dez as alternativas utilizadas, sendo a número 1 a mais frequente, 2 a segunda fonte mais frequente e assim sucessivamente:

- Percepção pessoal, pelo que vejo no dia a dia de trabalho
- Relato do empregado, ex. Memorial Descritivo
- Relatórios e outros documentos físicos e digitais, ex.: participação em projetos, ordens de serviço, gestão de contratos etc.
- Documentos ligados à Gestão de Pessoas, ex.: frequência, capacitações etc.
- Registros da(s) reunião(ões) de acompanhamento
- Outras fontes.

Quais fontes? (questão opcional)

Questionário - Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho

0%  100%

**GERAL**  
na minha percepção

Avalie as afirmativas abaixo, considerando 1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente

Na minha percepção...

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... as pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>									
... o processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.	<input type="radio"/>									
... a flexibilização de Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.	<input type="radio"/>									
... a avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, alinhando com seu objetivo.	<input type="radio"/>									
... crédito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/coordenador	<input type="radio"/>									
... momento de capacitação para desenvolver/aprimorar minhas competências como avaliador/supervisor	<input type="radio"/>									

Como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho?

Quais as evidências (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para Unidade?

Espaço aberto para observações, sugestões e críticas. Consideramos sua opinião extremamente importante, não deve de opinar.

**APÊNDICE D** – Questionário: Variáveis que impactam no processo de Gestão de Desempenho (versão física, para aplicação “off-line”).

Prezado(a)

Estamos realizando uma pesquisa com os gestores que tenham empregados sob supervisão. O objetivo é identificar as variáveis que impactam o processo de Gestão de Desempenho subsidiando ações de melhoria.

O questionário dura apenas alguns minutos e suas respostas serão tratadas de forma totalmente anônima.

É permitido responder ao questionário apenas uma vez.

Os gestores que responderem ao questionário participarão do sorteio de três livros ligados ao tema da pesquisa, como forma de incentivo e agradecimento pela participação.

Esta pesquisa faz parte do projeto de mestrado que tem como tema “Gestão de Desempenho em empresas públicas”.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie-nos um e-mail: [Fernanda.nadal@....br](mailto:Fernanda.nadal@....br)

Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua opinião.

## PERFIL

1. Sexo: ( ) Homem ( ) Mulher

2. Idade:

3. Formação:

( ) 2º grau ( ) graduação ( ) pós-graduação lato sensu ( ) mestrado ( ) doutorado

4. Há quantos anos atua como avaliador/superior imediato?

5. Quantos empregados foram avaliados por você no processo referente a 2018?

6. Qual o nível de seu cargo?

( ) Estratégico (Presidente, Diretor, Chefe do Gabinete, Chefe de Assessoria, Chefe de Secretaria, Chefe Geral, Assessor de Presidente, Assessor de Diretor(a)-executivo e Ouvidor)

( ) Tático (Chefe Adjunto de Pesquisa, Chefe Adjunto Administrativo, Chefe Adjunto Técnico, Gerente Adjunto Transferência de Tecnologia, Chefe Adjunto de Transferência de Tecnologia, Gerente Adjunto, Coordenador Administrativo, Coordenador Técnico e Gerente Local de Serviço)

( ) Operacional (Supervisor III, Supervisor II e Supervisor I)

## FASE PLANEJAMENTO

7. Os resultados esperados na Agenda do Empregado no Integro correspondem à rotina praticada.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente							Concordo Totalmente		

8. Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

9. Os resultados do meu Integro estão de acordo com minha rotina.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

10. Consigo perceber que os resultados do meu Integro estão vinculados ao Planejamento Estratégico da empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

### FASE ACOMPANHAMENTO

11. Quantas reuniões de feedback/accompanhamento realizou com seus subordinados durante o período de acompanhamento?

Obs.: Favor considerar reuniões de feedback/accompanhamento como reuniões agendadas previamente, com hora e local determinados com o objetivo específico de conversar e alinhar o modo de trabalho do empregado aos critérios definidos pelo Colegiado de Gestão, não considerar conversas de corredor.

( ) nenhuma ( ) 1 reunião ( ) 2 reuniões ( ) 3 reuniões ( ) mais de 3 reuniões

12. Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/accompanhamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

13. Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

14. Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

15. Meus supervisionados/avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

16. Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

### FASE AVALIAÇÃO

17. Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaleiei.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

18. Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

19. Sinto-me preparado para o papel de avaliador.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

20. O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

21. Há mudança no clima organizacional no período de avaliação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

22. Quais as fontes de informações sobre o desempenho de seu supervisionado? Caso tenha mais de uma alternativa, enumere as alternativas utilizadas, sendo a número 1 a mais frequente:

- ( ) Percepção pessoal, pelo que vejo no dia a dia de trabalho
- ( ) Relatos do empregado, ex. Memorial Descritivo
- ( ) Relatórios e outros documentos físicos e digitais, ex.: participação em projetos, ordens de serviço, gestão de contratos etc.
- ( ) Documentos ligados à Gestão de Pessoas, ex.: frequência, capacitações etc.
- ( ) Registros da(s) reunião(ões) de acompanhamento
- ( ) Outras fontes. Quais? \_\_\_\_\_

**GERAL**

Na minha percepção...

23. ... as pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

24. ... o processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

25. ... a flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

26. ... a avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

27 ... acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

28. ... necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				

29. Como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho?

30. Quais as mudanças (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para a Unidade?

31. Espaço aberto para observações, sugestões e críticas. Consideramos sua opinião extremamente importante, não deixe de opinar.