

SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO – CONSTRUINDO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E ANÁLISE: GESTÃO DE DESEMPENHO – DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Fernanda Nadal¹

Bruno Pedroso²

Antonio Carlos de Francisco³

RESUMO

O objetivo principal deste artigo é propor um caminho metodológico para a construção de um instrumento diagnóstico e analítico para o Sistema de Gestão do Desempenho Individual de uma empresa pública na perspectiva de seus gestores, este percurso contempla 13 etapas. Considerou-se como variável dependente, o Desempenho e, como variáveis independentes: Diversidade, Recompensa, Conformidade, Competência, Engajamento, Comunicação e Bem-estar. Para viabilizar as análises de validade e confiabilidade, o instrumento foi aplicado aos gestores de uma empresa pública estabelecida em todo o território nacional, retornando 457 respondentes. 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 caminho metodológico proposto para a construção do instrumento atende às expectativas.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos; Sistema de Gestão Organizacional; Psicometria; Instrumento de medição.

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM – CONSTRUCTING DIAGNOSTIC AND ANALYSIS INSTRUMENT

ABSTRACT

The main objective of this article is to propose a methodological path for the construction of a diagnostic and analytical instrument for the Individual Performance Management System of a public company from the perspective of its managers, this path includes 13 stages. Performance was considered as a dependent variable and, as independent variables: Diversity, Reward, Compliance, Competence, Engagement, Communication and Well-being. In order to make validity and reliability analyzes feasible, the instrument was applied to the managers of a public company established throughout the national territory, returning 457 respondents. In the analysis of internal consistency, Cronbach's alpha showed 0.886 to 0.691 in the instrument's constructs. In the validity of the constructs, 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 methodological path proposed for the construction of the instrument meets expectations.

Keywords: Human Resources Administration; Organizational Management System; Psychometrics; Measuring instrument.

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da UEPG. Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR, Linha de Pesquisa: Gestão do Conhecimento e Inovação, Pesquisadora do *Sustainable Production Systems Laboratory*, LESP/UTFPR e do Núcleo de Estudos e Pesquisa de saúde e esporte da UEPG. E-mail para contato: nadal.fernanda@gmail.com

² Doutor em Educação Física. Professor associado do Departamento de Educação Física e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, do Mestrado Profissional em Educação Inclusiva em Rede Nacional - PROFEI. Email para contato: prof.brunopedroso@gmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP.

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 1970, diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados (Figura 1) calcados, principalmente, em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade). (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [MPOG], 2013)

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

http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view.

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; MACEDO, 2006)

A gestão do desempenho humano tem sido organizada em sistemas com as premissas do ciclo PDCA de Deming (Dudin, Frolova, Gryzunova, Shuvalova, 2015), visando a organização do trabalho do empregado em prol dos objetivos organizacionais e da valorização da meritocracia, sendo um incentivador para o cumprimento das metas organizacionais. A questão que se apresenta é como diagnosticar o nível de eficiência destes sistemas de gestão de desempenho?

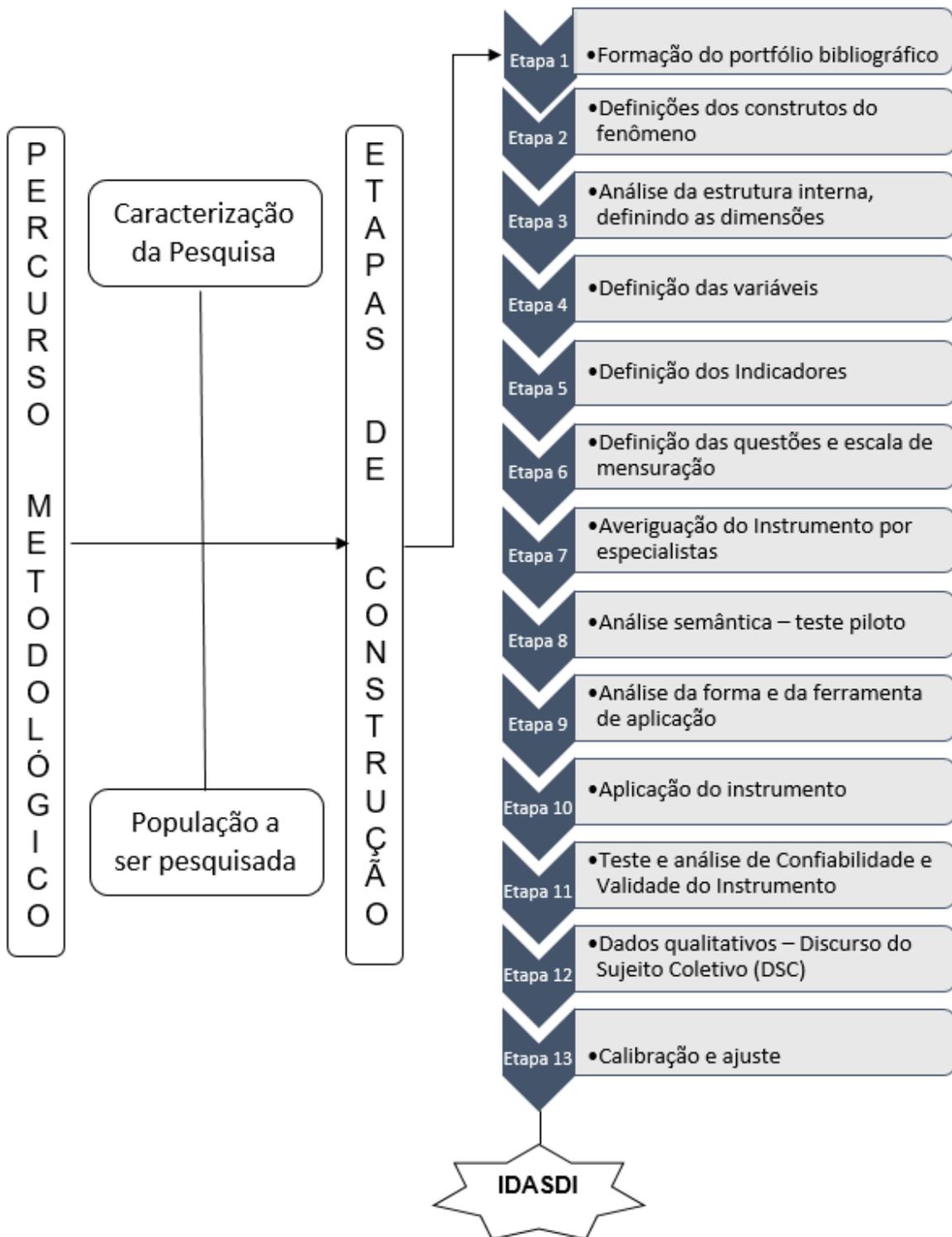
O objetivo principal deste artigo é propor um percurso metodológico para a construção de um instrumento diagnóstico e analítico para o Sistema de Gestão de Desempenho Individual de empresa pública sob a perspectiva do seu corpo gerencial.

PERCURSO METODOLÓGICO

O resultado final do percurso metodológico é o IDASDI – Instrumento de Diagnóstico e Análise do Desempenho Individual, após passar por todas as treze etapas elencadas na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura do Percurso Metodológico para construção do IDASDI

*Fac. Sant'Ana em Revista, Ponta Grossa, v. 6, p. 333 - 356, 1, 2. Sem. 2022
Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/index>*



Fonte: Elaborado pela autora

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 as primeiras etapas do percurso metodológico e, posteriormente, na análise das respostas para teste do 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.

A escolha do público-alvo considerou o papel do corpo gerencial, reconhecido como crítico para o sucesso na implantação e manutenção de políticas e práticas de RH (EDGAR, GEARE, O'KANE, 2015; PARA-GONZÁLEZ, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, MARTÍNEZ-LORENTE, 2018; PARAKANDI & BEHERY, 2016). Entende-se que ter a percepção deste público sobre o Sistema de Gestão de Desempenho, onde eles atuam em ambos os papéis de avaliador e avaliado, norteará ações de aperfeiçoamento no sistema.

O processo de construção do instrumento 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.

Entende-se como construtos do fenômeno as fases do sistema da empresa pesquisada: planejamento, acompanhamento/monitoramento e avaliação de metas. Além destes incluiu-se outro construto, Bem-estar, considerando a percepção do gestor nestes aspectos. Logo, o instrumento possui quatro construtos que compõem o fenômeno abstrato “percepção do corpo gerencial sobre o sistema de gestão de desempenho”, que se relacionam com as dimensões de gestão de pessoas.

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;
- ✓ Variáveis mais abrangentes;
- ✓ Variáveis consideradas nos documentos internos da empresa pesquisada;
- ✓ Maior aderência às práticas de GRH, relação das variáveis com as subáreas/dimensões de Gestão de Pessoas, priorizando variáveis possíveis de gestão dentro da estrutura organizacional.

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

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. Para cada indicador foi formulada uma questão, totalizando 30 questões fechadas e mais 03 questões abertas, conforme Figura 3. Para os indicadores quantitativos/tangíveis, elaborou-se perguntas com alternativas 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.

Coelho e Esteves (2007) afirmam que a escala de 10 pontos apresenta melhores propriedades do que a escala de cinco pontos, com melhor validade convergente e discriminante. Além disso, mostrou um poder explicativo maior para as principais variáveis, confirmando assim, uma validade nomológica superior.

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. A figura 3 apresenta as questões formuladas decorrentes dos indicadores.

Figura 3 – Desdobramento: variáveis X indicadores X questões X Referencial X Impacto da variável

Variável	Indicador	Questões
Diversidade (Perfil sociodemográfico)	<ul style="list-style-type: none"> ● Sexo ● Idade ● Formação ● Experiência ● Cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ● () Homem () Mulher ● Idade ● () 2º grau () graduação () pós-graduação lato sensu () mestrado () doutorado ● Há quantos anos atua como avaliador/superior imediato? ● Qual o nível de seu cargo?
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneração justa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/ avaliador
Conformidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Nº de supervisionados ● Plano de trabalho ● Registro da rotina ● Visão estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Quantos empregados subordinados você avaliou no processo referente a 2018? ● Os resultados esperados na Agenda do Empregado correspondem à rotina praticada. ● Os resultados da minha agenda estão de acordo com minha rotina. ● Consigo perceber que os resultados da minha agenda estão vinculados ao Planejamento Estratégico da Empresa.
Competência	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de cursos sobre gestão de desempenho ● Data do último curso sobre gestão de desempenho ● Conhecimento ● Habilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● De quantas capacitações participou nos últimos 5 anos sobre Gestão de Pessoas? ● Qual a data da última capacitação? ● Sinto-me apto para realizar reuniões de feedback/acompanhamento ● Sinto-me preparado para o papel de avaliador. ● Necessito de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar minhas competências como avaliador/supervisor
Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Postura meu avaliado ● Postura meu avaliador (Alta gestão) ● Contrato Psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Meus supervisionados /avaliados solicitam feedback de suas atividades na fase de acompanhamento ● Meu superior imediato realiza reuniões de feedback/acompanhamento sobre minhas atividades ● O processo de avaliação do desempenho é importante para a gestão dos empregados. ● À avaliação de desempenho tem efeito positivo, melhorando o desempenho do empregado, cumprindo com seu objetivo.

Figura 3 – Desdobramento: variáveis X indicadores X questões
(continua)

Variável	Indicador	Questões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ● Clareza da meta ● Acesso a informações ● Fontes de informação ● Orientações sobre o processo ● Registro do feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os supervisionados têm total entendimento dos seus resultados planejados no Integro. ● Tive acesso às informações necessárias para verificar o desempenho dos empregados que avaliei. ● Quais as fontes de informações sobre o desempenho de seu supervisionado ● Recebi orientações suficientes para exercer o papel de avaliador. ● Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos positivos do desempenho do empregado. ● Ao realizar reuniões de acompanhamento/feedback registro os pontos do desempenho do empregado a serem melhorados ●
Bem-Estar (clima / QVT)	<ul style="list-style-type: none"> ● Efeito no Clima Organizacional ● Satisfação ● Justiça ● Flexibilidade ● Autonomia ● Efeito na QVT ● Percepção de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> ● Há mudança no clima organizacional no período de avaliação. ● As pessoas estão satisfeitas com o atual processo de avaliação de desempenho. ● O processo de avaliação de desempenho foi conduzido de forma justa. ● A flexibilização da Avaliação de Desempenho Individual foi bem gerenciada. ● Como o processo de avaliação de desempenho individual afeta a qualidade de vida no trabalho (ABERTA) ● Quais as mudanças (positivas e/ou negativas) que a implantação do novo processo de avaliação de desempenho individual trouxe para Unidade? (ABERTA) ● Espaço aberto para observações, sugestões e críticas. Consideramos sua opinião extremamente importante, não deixe de opinar. (ABERTA) ●

Fonte: Elaborado pela autora

Na etapa de averiguação do Instrumento por especialistas foi submetido à responsável pelo processo de gestão de desempenho na empresa pesquisada e posterior submissão a um grupo de 6 doutores docentes em programas de Gestão Pública.

Posteriormente foram selecionados 20 empregados de 20 unidades distintas da empresa pesquisada, sendo 10 homens e 10 mulheres, que ocupam cargos gerenciais de supervisão. Aplicou-se o questionário e obteve-se deste grupo 13 respostas, ou 65%, que possibilitaram a adequação das questões quanto a clareza e pertinência (análise semântica), bem como formatação da estrutura do questionário.

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 em cargos de supervisão receberam e-mail com convite e link de acesso à pesquisa.

Com relação aos testes e análises de Confiabilidade e Validade do Instrumento buscou-se na literatura os tratamentos estatísticos realizados nos instrumentos, bem como o tratamento dispensado aos resultados encontrados, uma vez que não existe o "padrão-ouro".

A Figura 4 apresenta as técnicas utilizadas pela bibliografia recente.

Figura 4 - Técnicas estatísticas utilizadas para construção de instrumento e tratamento de resultados

Autor	Contribuição	Confiabilidade e Validade	Tratamento dos resultados
Shin e Konrad (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, Wright, Ulrich (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 e Liu (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, Martín-Santana, De Saá-Pérez (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 e Ghaffari (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, Chen, Huang, Chien (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 e Hong (2019)	Relação entre prestação de contas e desempenho	Alfa de Cronbach para questionário Likert.	Regressões Logísticas Ordenadas.
Carter, Nesbit, Badham, Parker, Sung (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, Darwish, Wood, Mohamed (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.

(continua)

Wang, Fu, Qiu, Moore, Wang (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: χ^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, Jiménez-Jiménez, Martínez-Lorente (2018)	Relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional	Questionário Likert de 5 pontos. Testes de validade e confiabilidade.	Mínimos quadrados parciais para testar as hipóteses, usando o software SmartPLS 2.0. Modelagem de equações estruturais (SEM). Exame da variância média extraída (AVE).
García-Alcaraz <i>et al.</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: Elaborado pela autora

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

A *validade* refere-se ao fato de um instrumento medir exatamente o que se propõe a medir (ROBERTS; PRIEST, 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 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 *et al.*, 2017).

Posteriormente, submeteu-se o instrumento à *Análise Fatorial Confirmatória* (AFC) para confirmar seu modelo estrutural. A AFC 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).

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, 2014)

Para a análise das respostas, adotou-se a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE; LEFEVRE, 2006) que é uma forma de, metodologicamente, resgatar e apresentar as Representações Sociais obtidas de pesquisas empíricas.

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

RESULTADOS

As últimas etapas do percurso metodológico permitem avaliar a eficiência da construção do mesmo em suas etapas anteriores, uma vez que se tem os resultados estatísticos do instrumento após sua aplicação.

Maroco & Garcia-Marques (2006) afirmam que o número de observações é um fator que influencia a variabilidade observada. Nunnally & Bernstein (1967) afirmam que um tamanho mínimo de amostra de 300 é suficiente para estimar alfa, teve-se o retorno de 457 observações, foi utilizado o SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão *trial* 26.0, que retornou um Alfa de Cronbach médio de 0,879.

Os construtos foram submetidos à análise do alfa de Cronbach, 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.

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. O questionário apresentou significância de 0,001, validando o instrumento neste teste. A medida Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,860. 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.

A Análise Fatorial Confirmatória foi realizada através do *software* AMOS v. 26, versão *trial*. O modelo gerado pelo *software* apresenta as cargas fatoriais das covariâncias entre os construtos, comprovando que os construtos do instrumento analisam o mesmo fenômeno.

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, abaixo de 0,08. O índice NFI apresentou um valor muito próximo ao valor de referência (0,90<), contudo é considerado um resultado sofrível.

DISCUSSÃO

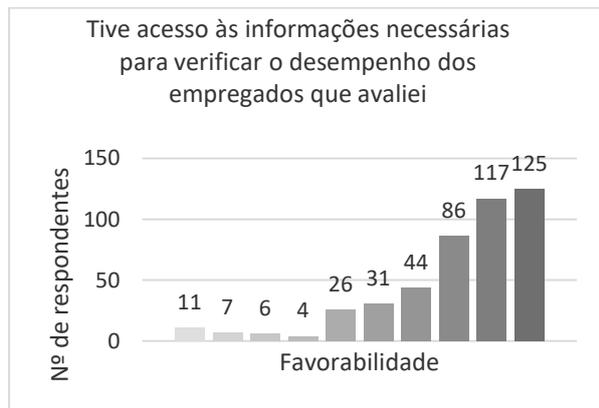
Pelas análises realizadas, as questões 14, 19 e 20 não apresentaram correlação com as demais, ou seja, seus valores não indicaram força e direção linear com outra variável. As demais questões apresentaram estatísticas favoráveis.

A afirmativa 14 “há mudança no clima organizacional no período de avaliação”, retornou com 89% de respostas acima de 7 (figura 5), demonstrando enfaticamente que o clima é afetado durante o período de avaliação. A importância

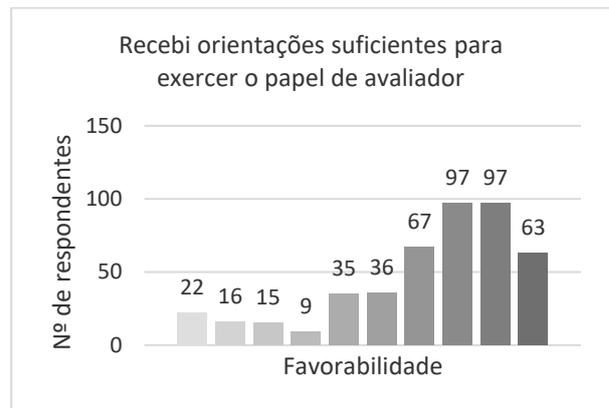
da percepção do clima organizacional para a gestão de desempenho é senso comum entre pesquisadores do tema (Lin & Liu, 2016; Jung & Yoon, YOON, 2016; Poulsen & Ipsen, 2017; Heffernan, Harney, Cafferkey, Dundon, 2016; Dastmalchian et al, 2015), o tema deve ser mantido no instrumento de avaliação do sistema de gestão de desempenho.

Figura 5 – Gráficos da tabulação do construto Avaliação

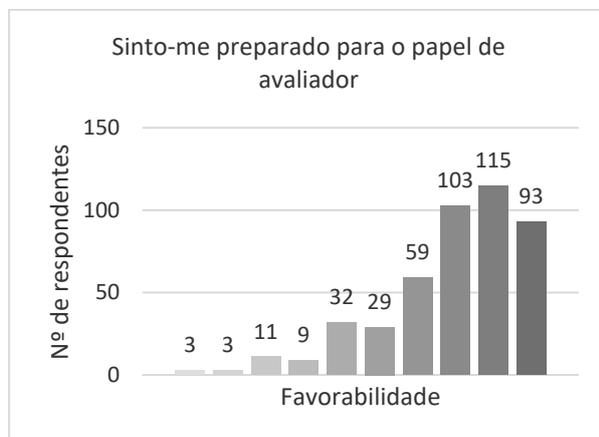
10



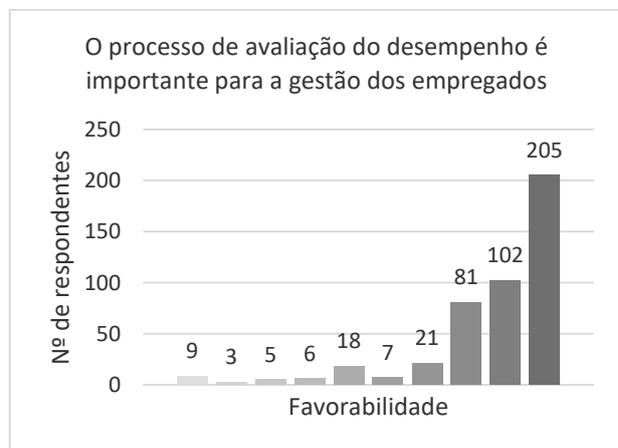
11



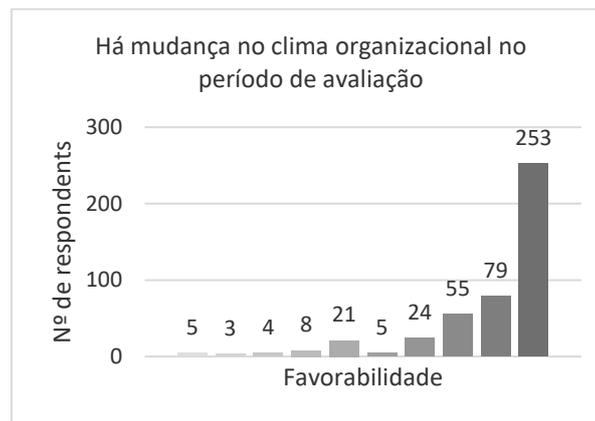
12



13



14

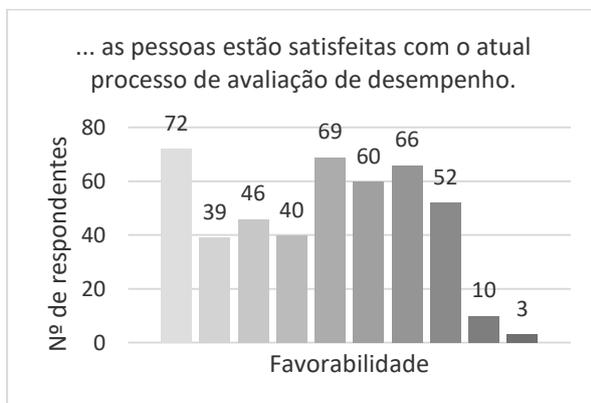


Fonte: Elaborado pela autora

A afirmativa 19 “... acredito que minha remuneração está de acordo com minhas atribuições como supervisor/avaliador”, as respostas saíram da média de respostas das demais questões, desfavorecendo estatisticamente a correlação do construto. 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 (figura 6). 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.

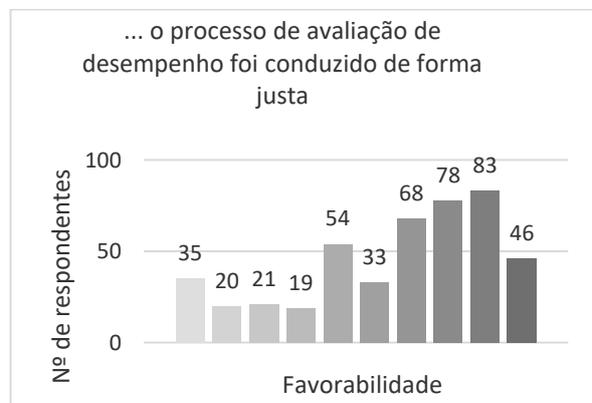
Figura 6 – Gráficos da tabulação do construto Bem-estar

15

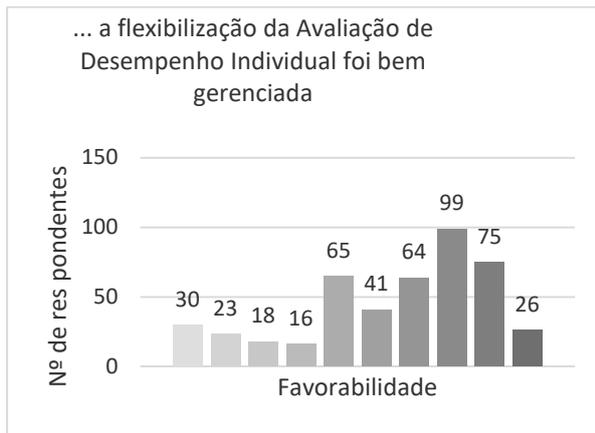


17

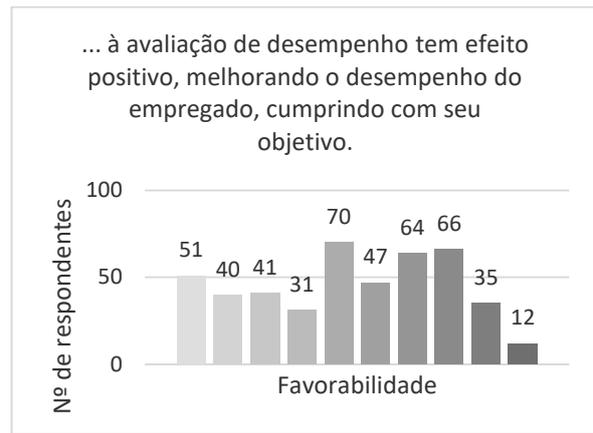
16



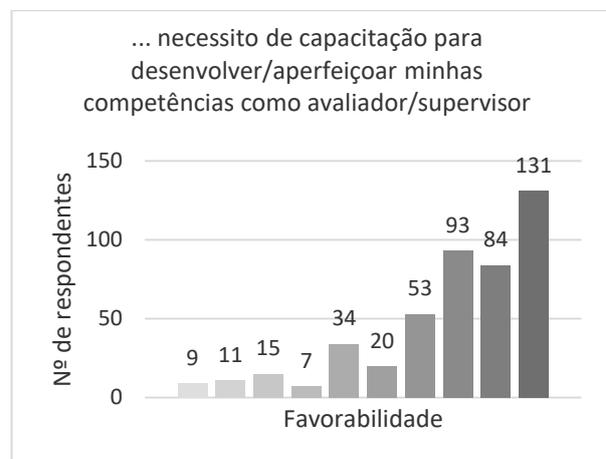
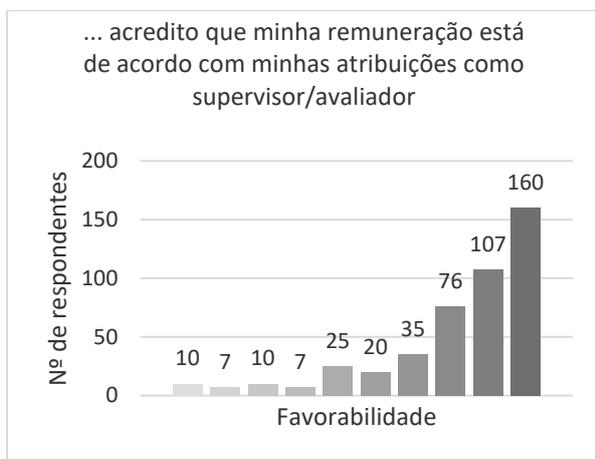
18



19



20



Fonte: Elaborado pela autora

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.

Na análise do Discurso do Sujeito Coletivo, nas questões abertas do instrumento, a variável *recompensa* atrelada ao Sistema de Gestão de Desempenho foi apontada como causadora de distorções, onde o resultado do processo tem mais importância sobre o impacto financeiro (progressão salarial e premiação) do que na melhoria do desempenho em si.

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 8. 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 *et al.*, 2008; FETZNER *et al.*, 2010; MELTON; MEIER, 2017; JURAVICH, SALAGA, BABIAK, 2017; EDGAR *et al.*, 2015; MALLÉN, CHIVA, ALEGRE, GUINOT; 2015; AKABARI; GHAFFARI, 2017; GUINOT, CHIVA, MALLEEN, 2016). Ressalta-se a importância desta autoanálise do corpo gerencial quanto ao desenvolvimento de suas competências.

O desenvolvimento de competências no nível gerencial para Edgar *et al.* (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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura vem alertando os pesquisadores para a necessidade de uma avaliação aprofundada das propriedades de medida de questionários. 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.

A alta favorabilidade de três questões, acima da média das demais, desfavoreceu a análise estatística, entretanto taxou: que o clima organizacional é afetado durante o processo de avaliação, que os supervisores estão de acordo com sua remuneração considerando suas atribuições e que os mesmos reconhecem a necessidade de capacitação para desenvolver/aperfeiçoar suas competências como avaliador/supervisor. As respostas enfáticas podem indicar obviedade no contexto aplicado, ensejando ajustes para se explorar outras facetas das variáveis a que estão vinculadas, considerando a reavaliação deste instrumento no mesmo ambiente organizacional.

A conclusão também reforça a noção de que perguntas abertas são úteis como subsídio para a construção de instrumentos com itens fechados, dentre os

pontos recorrentes nas questões abertas está a subjetividade e recompensa atrelada a avaliação, podendo estes serem itens a serem considerados para questões fechadas em um possível ajuste.

Conclui-se, finalmente, que este artigo atingiu seu objetivo propondo um percurso metodológico para a construção de um instrumento de análise e diagnóstico do sistema de gestão de desempenho sob a perspectiva do seu corpo gerencial, não se tratando, entretanto, de um trabalho finito, e sim de um ponto de partida para outros estudos, considerando a pluralidade do mundo corporativo.

REFERÊNCIAS

- AKBARI, N.; GHAFARI, A. Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. **Journal of Knowledge Management**, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2016-0435/full/html>
- BOON, J.; VERHOEST, K. By design or by drift: how, where, and why HRM activities are organized in the public sector. **Review of Public Personnel Administration**, 38(1), 110-134, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X15626775>
- BRANDAO, H. P., ZIMMER, M. V., PEREIRA, C. G., MARQUES, F., COSTA, H. V., CARBONE, P. P., DE ALMADA, V. F. Competence-based performance assessment: a model which integrates competence-based management, balanced scorecard and 360º feedback. **Revista de Administração Pública**, 42(5), 875, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SXR5B4nBMv4zL6XBxmcTZpK/abstract/?lang=pt>
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**, 2013. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view.
- CARTER, W. R., NESBIT, P. L., BADHAM, R. J., PARKER, S. K., & SUNG, L. K. The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. **The international journal of human resource management**, 29(17), 2483-2502, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1244096>
- COELHO, P. S., ESTEVES, S. P. The choice between a fivepoint and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. **International Journal of Market Research**, 49(3), 313-339, 2007. Disponível em: <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/the-choice-between-a-five-point-and-a-ten-point-scale-in-the-fram-2>

COOK, D. A., BECKMAN, T. J. Current concepts in validity and reliability for psychometric instruments: theory and application. **The American journal of medicine**, 119(2), 166-e7, 2006. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16443422/>

Damásio, B. F. Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. **Psico-Usf**, 18(2), 211-220, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/8cvmNWqFB6XqWDV9ZGJzsLF/abstract/?lang=pt>

DASTMALCHIAN, A., MCNEIL, N., BLYTON, P., BACON, N., BLUNSDON, B., KABASAKAL, H.; STEINKE, C. Organisational climate and human resources: exploring a new construct in a cross- national context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 397-414, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12081>

DOMÍNGUEZ-FALCÓN, C., MARTÍN-SANTANA, J. D., DE SAÁ-PÉREZ, P. Human resources management and performance in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2016. Disponível em: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20163197836>

DUDIN, M., FROLOVA, E., GRYZUNOVA, N., SHUVALOVA, E. The Deming Cycle (PDCA) concept as an efficient tool for continuous quality improvement in the agribusiness. **Asian Social Science**, 11(1), 239-246, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287567447_The_Deming_Cycle_PDCA_Concept_as_an_Efficient_Tool_for_Continuous_Quality_Improvement_in_the_Agribusiness

EDGAR, F., GEARE, A., O'KANE, P. The changing dynamic of leading knowledge workers. **Employee Relations**, 37(4), 487, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277939141_The_changing_dynamic_of_leading_knowledge_workers_The_importance_of_skilled_front-line_managers

FETZNER, M. A., OLTRAMARI, A. P., OLEA, P. M. Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(5), 968-982, 2010. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/796>

GARCÍA-ALCARAZ, J. L., ALOR-HERNÁNDEZ, G., SÁNCHEZ-RAMÍREZ, C., JIMÉNEZ-MACÍAS, E., BLANCO-FERNÁNDEZ, J., & LATORRE-BIEL, J. I. Mediating role of the Six Sigma implementation strategy and investment in human resources in economic success and sustainability. **Sustainability**, 10(6), 1828, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/6/1828>

GUINOT, J., CHIVA, R., MALLÉN, F. Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in

Spain. **Journal of Business Ethics**, 138(2), 349-364, 2016. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24755873>

HEFFERNAN, M., HARNEY, B., CAFFERKEY, K., DUNDON, T. Exploring the HRM-performance relationship: the role of creativity climate and strategy. **Employee Relations**, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/293634535_Exploring_the_HRM-performance_relationship_the_role_of_creativity_climate_and_strategy

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

JUNG, H. S., & YOON, H. H. Why is employees' emotional intelligence important?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2014-0509/full/html>

JURAVICH, M., SALAGA, S., & BABIAK, K. Upper echelons in professional sport: The impact of NBA general managers on team performance. *Journal of Sport Management*, 31(5), 466-479, 2017. Disponível em: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/31/5/article-p466.xml>

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

LEFEVRE, A. M. C., CRESTANA, M. F., CORNETTA, V. K. A utilização da metodologia do discurso do sujeito coletivo na avaliação qualitativa dos cursos de especialização "Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde-CADRHU", São Paulo-2002. **Saúde e Sociedade**, 12(2), 68-75, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/hw4fZQdSMPPhMxZm5cVMLMCz/abstract/?lang=pt>

LEFEVRE, F., LEFEVRE, A. M. C. O sujeito coletivo que fala. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, 10(20), 517-524, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/QQw8VZh7pYTwez9dGyKvpx4h/abstract/?lang=pt>

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**, 55, 118-128, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/42319906/High_performance_work_systems_and_organizational_service_performance_The_roles_of_different_organizational_climates

MALLÉN, F., CHIVA, R., ALEGRE, J., GUINOT, J. Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. **International Journal of manpower**, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/278243293_Are_altruistic_leaders_worthy_The_role_of_organizational_learning_capability

MAROCO, J., GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, 65-90, 2006. Disponível em: <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>

MATTAR, F. N. **Pesquisa e marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7th Edição. São Paulo: Atlas, 2014. 225p.

MELTON, E. K., MEIER, K. J. For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. **Public Administration Review**, 77(1), 118-130, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12611>

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

PARAKANDI, M., BEHERY, M. Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 55, 1370-1379, 2016. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/rensus/v55y2016icp1370-1379.html>

PARA-GONZÁLEZ, L., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., MARTÍNEZ-LORENTE, A. R. Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. **Employee Relations**, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322777267_Exploring_the_mediating_effects_between_transformational_leadership_and_organizational_performance

PASQUALI, L. **Instrumentação Psicológica**: Fundamentos e práticas. 2010. POULSEN, S., IPSEN, C. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. **Safety science**, 100, 37-45, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753517308184>

QU, Q., WANG, W., TANG, M., LU, Y., TSAI, S. B., WANG, J., YU, C. L. A performance evaluation study of human resources in low-carbon logistics enterprises. **Sustainability**, 9(4), 632, 2017. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/4/632>

ROBERTS, P., & PRIEST, H. Reliability and validity in research. **Nursing standard**, 20(44), 41-46, 2006.

SCHNEIDER, E. M., FUJII, R. A. X., & CORAZZA, M. J. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa**, 5(9), 569-584, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/157>

SHIN, D., & KONRAD, A. M. Causality between high-performance work systems and organizational performance. **Journal of management**, 43(4), 973-997, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314544746>

SOUZA, A. C. D., ALEXANDRE, N. M. C., & GUIRARDELLO, E. D. B. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, 26, 649-659, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/v5hs6c54VrhmjvN7yGcYb7b/abstract/?lang=pt>

SU, Z. X., WRIGHT, P. M., & ULRICH, M. D. Going beyond the SHRM paradigm: Examining four approaches to governing employees. **Journal of Management**, 44(4), 1598-1619, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315618011>

TERWEE, C. B., BOT, S. D., DE BOER, M. R., VAN DER WINDT, D. A., KNOL, D. L., DEKKER, J., DE VET, H. C. Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. **Journal of clinical epidemiology**, 60(1), 34-42, 2007. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17161752/>

WANG, W., FU, Y., QIU, H., MOORE, J. H., WANG, Z. Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. **Frontiers in psychology**, 8, 1906, 2017. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01906/full>

Recebido em 6/10/2022

Versão corrigida recebida em 15/11/2021

Aceito em 10/12/2022

Publicado online em 15/12/2022