

Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Programa de Pós Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações

**Avaliação de Desempenho e Percepção de Mudança: Um estudo  
de avaliação de intervenção em uma organização**

Mestrado

Carolina Carvalho Fussi

Brasília, DF

2014

Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Programa de Pós Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações

**Avaliação de Desempenho e Percepção de Mudança: Um estudo  
de avaliação de intervenção em uma organização**

Mestrado

Carolina Carvalho Fussi

Orientadora: Dra. Elaine Rabelo Neiva

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Brasília, DF  
2014

**Avaliação de Desempenho e Percepção de Mudança: Um estudo de avaliação de  
intervenção em uma organização**

Dissertação defendida e aprovada pela banca examinadora constituída por:

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva – Presidente  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Universidade de Brasília, DF

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses – Membro  
Departamento de Administração  
Universidade de Brasília, DF

Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad – Membro  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Universidade de Brasília, DF

Profa. Dra. Carla Sabrina Xavier Antloga – Suplente  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Universidade de Brasília, DF

# **Avaliação de Desempenho e Percepção de Mudança: Um estudo de avaliação de intervenção em uma organização**

Trabalho parcialmente financiado pela CAPES

Bolsa de estudo nível mestrado.

## **Agradecimentos**

Á minha orientadora, amiga e parceira de corrida Elaine, por ter me aceitado como orientanda ainda crua em pesquisa e por ter trilhado comigo um caminho de muitas descobertas e aprendizagem. Obrigada por sempre estar presente, acessível, pela paciência, carinho e risadas.

Muito obrigada ao grupo de pesquisa Inovare, pelas contribuições feitas: Vanessa, Lilian, Fred, Daniel, Leela, Laylla, Larissa, Paulo, Vinícius, Valquíria, Rebeca, Amanda, Thaynára, Guilherme, enfim, todos. Em especial a Laylla, que com seu empenho possibilitou a realização desta pesquisa.

Aos membros da banca por terem prontamente aceitado esse convite e contribuir com esse trabalho.

Aos professores a UnB, que foram essenciais para minha formação e compreensão de como se faz pesquisa.

Ao meu super marido, amigo namorado e companheiro, André, que com muita paciência e dedicação soube me compreender e apoiar nesta jornada. Te amo.

Agradeço à minha família pelo carinho, apoio e torcida, em especial a minha mãe Flora Elisa, ao meu pai João Roberto, sem vocês nada disso seria possível. Minhas avós Gilda e Edir, que sempre me apoiaram e vibraram com minhas conquistas. Amo vocês.

Sou grata as minhas amigas Patrícia, Sara e Tatiana, sem o carinho e acolhimento de vocês não poderia ter iniciado este mestrado.

Um super obrigado às minhas amigas: Silvinha, Mirella, Denise, Lorena que fizeram minha caminhada mais alegre e completa, mesmo à distância. Um obrigado especial para Janaína, que iniciou essa trajetória comigo e me deu força para continuar, e para Larissa, pelos incentivos diários em acabar com o jacaré antes que ele acabasse comigo.

Agradeço às amigas que fiz em Brasília, Manuela, Ketty, Lilian e Lígia. Um agradecimento especial a minha amiga do coração Manu, amiga, confidente e parceira de todas as horas, nossos dias de milk-shake foram essenciais para me renovar e continuar nessa jornada.

Agradeço ao Marconi e à Elivânia, que abriram as portas da organização e me receberam de braços abertos, se empenhando em disponibilizar o material necessário para a realização desta pesquisa.

A CAPES, pois sem a bolsa concedida, este trabalho não seria possível.

A todos os participantes da pesquisa, que investiram seu tempo no preenchimento dos instrumentos.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma contribuíram e estiveram presentes na concretização deste trabalho.

## Sumário

Índice de Tabelas _____	vii
Índice de Figuras _____	viii
Resumo _____	ix
Abstract _____	x
Apresentação _____	01
1. Avaliação de Desempenho _____	04
2. Avaliação de Programas _____	18
3. Mudança Organizacional _____	25
4. Objetivos da Pesquisa _____	31
5. Estudo 1 _____	33
5.1. Método _____	33
5.1.1 Características da Organização _____	33
5.1.2 Participantes _____	35
5.1.3 Instrumento _____	35
5.1.4 Procedimento _____	37
5.1.5 Análise dos Dados _____	38
5.2. Resultados _____	39
5.3. Discussão dos Resultados e Conclusão _____	47
6. Estudo 2 _____	50
6.1. Método _____	53
6.1.1 Análise dos Dados _____	53
6.2. Resultados _____	54
6.3. Discussão dos Resultados e Conclusão _____	61
Referências _____	66
Anexo 1 _____	75
Anexo 2 _____	77
Anexo 3 _____	81
Anexo 4 _____	84

## Índice de Tabelas

Tabela 01 – Classificação dos artigos de AD	13
Tabela 02 – Matriz <i>Pattern</i> de Efetividade da Avaliação de Treinamento com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach. _____	42
Tabela 03 – Matriz <i>Pattern</i> de Percepção de Mudança Organizacional com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach _____	44
Tabela 04 – Matriz <i>Pattern</i> de Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach _____	46
Tabela 05 – Estatísticas Descritivas _____	55
Tabela 06 – Índices de correlação intraclasse _____	56
Tabela 07 - Coeficientes de concordância interna das variáveis do modelo _____	57
Tabela 08 – Índices de adequação do modelo _____	58

## Índice de Figuras

Figura 01 – Visão do sistema de um programa _____	19
Figura 02 – Modelo de mediação proposto _____	51
Figura 03 – Resultados da equação estrutural para o modelo proposto _____	59
Figura 04 – Modelo ajustado e resultados da equação estrutural _____	60

## Resumo

Sendo a mudança algo inerente à organização e resultante das adaptações demandadas pelo ambiente interno e/ou externo, ela ocasiona impacto para seus funcionários e nos resultados da organização, assim sendo, esta pesquisa objetivou avaliar os resultados percebidos da Avaliação de Desempenho pelos funcionários da organização. Foram os objetivos específicos: a) Construir e identificar os indícios de validade do instrumento para avaliar a percepção dos funcionários com relação aos resultados alcançados pela avaliação de desempenho implantada na organização; b) Identificar os índices de validade para a amostra deste estudo dos instrumentos de Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho; c) Descrever as notas alcançadas pelos avaliados com o programa de avaliação; d) Descrever os resultados percebidos pelos funcionários do programa de Avaliação de Desempenho implantado na organização; e) Descrever as mudanças percebidas na organização a partir da implantação da Avaliação de Desempenho; f) Descrever as mudanças percebidas pelos funcionários na organização considerando os últimos dois anos; g) Verificar se existe relação entre a nota que o funcionário recebe na Avaliação de Desempenho e a sua percepção no resultado da Avaliação de Desempenho, a Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho e a Mudança Organizacional de forma geral. Para tanto, dois estudos foram realizados. O primeiro estudo teve como objetivo: a) Construir e identificar os indícios de validade do instrumento para avaliar a percepção dos funcionários com relação aos resultados alcançados pela avaliação de desempenho implantada na organização; b) Identificar os índices de validade para a amostra deste estudo dos instrumentos de Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho. O estudo dois apresentou cinco objetivos: a) Descrever as notas alcançadas pelos avaliados com o programa de avaliação; b) Descrever os resultados percebidos pelos funcionários do programa de Avaliação de Desempenho implantado na organização; c) Descrever as mudanças percebidas na organização a partir da implantação da Avaliação de Desempenho; d) Descrever as mudanças percebidas pelos funcionários na organização considerando os últimos dois anos; e) Verificar se existe relação entre a nota que o funcionário recebe na Avaliação de Desempenho e a sua percepção no resultado da Avaliação de Desempenho, a Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho e a Mudança Organizacional de forma geral. Os dados foram coletados em uma amostra de 378 funcionários da organização. O modelo proposto, analisado a partir da modelagem de equação estrutural, apresentou ajuste adequado e boa explicação de variabilidade das percepções de Nota da Avaliação de Desempenho, Resultado da Avaliação de Desempenho, Mudança Organizacional e Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho.

**Palavras-chave:** mudança organizacional; percepção de mudança; avaliação de programa; avaliação de desempenho.

## **Abstract**

Change is inherent to the organization and it is a result of adjustment demanded by internal and/or external environment. It causes impact to its employees and its results, therefore, this study sought to evaluate the perceived Performance Appraisal results by the employees of the organization. The specific objectives were: a) build and identify evidence of validity of the instrument to evaluate employees' perception regarding the results achieved by the Performance Appraisal deployed in the organization; b) Identify the indices of validity for the sample of instruments of Organizational Change Perception and Organizational Change Perception assigned to the Performance Appraisal; c) describe the grades achieved by the participants with the evaluation program; d) describe the results of the Performance Appraisal program implemented in the organization perceived by employees; e) describe the perceived changes in the organization by the employees, since the implementation of the program; f) describe the perceived changes in the organization by the employees, considering the last two years; g) verify if there is a relationship between the grade that the employee receives in the Performance Appraisal and his perception on the effectiveness of Performance Appraisal, Organizational Change attributed to Performance Evaluation and general Organizational Change. Therefore, two studies were conducted. The first sought to: a) build and identify evidence of validity of the instrument to evaluate employees' perception regarding the results achieved by the Performance Appraisal deployed in the organization; b) Identify the indices of validity for the sample of instruments of Organizational Change Perception and Organizational Change Perception assigned to the Performance Appraisal. The second study objectives were: a) describe the grades achieved by the participants with the evaluation program; b) describe the results of the Performance Appraisal program implemented in the organization perceived by employees; c) describe the perceived changes in the organization by the employees, since the implementation of the program; d) describe the perceived changes in the organization by the employees, considering the last two years; e) verify if there is a relationship between the grade that the employee receives in the Performance Appraisal and his perception on the effectiveness of Performance Appraisal, Organizational Change attributed to Performance Evaluation and general Organizational Change. Data were collected on a sample of 378 employees of the organization. The proposed model was analyzed by structural equation modeling and presented appropriate adjustment and good variability explanation of Performance Appraisal Effectiveness, Organizational Change and Organizational Change attributed to Performance Appraisal perceptions. Thus, the logical model proved an effective tool in evaluating the Performance Appraisal Program implemented by the organization.

**Keywords:** organizational change; perception of change; program evaluation; performance appraisal.

## **Apresentação**

No esforço de se tornar forte no mercado, as organizações tomam medidas para mudança, ou seja, realizam intervenções que afetam as estruturas, os procedimentos e o pessoal. Neste contexto, a organização pode passar por múltiplas intervenções de mudança, muitas vezes mal direcionadas, causando um ambiente instável e de sofrimento para seus funcionários (Neiva, 2003).

O impacto da mudança é evidente para os funcionários, seja ela uma mudança planejada ou não. Entretanto, quanto mais raramente ela ocorre, maior a probabilidade de ser percebida como um evento isolado e de ser percebida pelos funcionários como evento com início e fim (Rafferty, & Griffin, 2006). Quando a mudança ocorre frequentemente, os indivíduos provavelmente se sentem mentalmente fatigados pela necessidade constante de adaptação à mudança, o que reduz a satisfação e sua eficiência no trabalho, influenciam suas crenças, atitudes e intenções (Self, Armenakis & Schraeder, 2007).

Não obstante, esse impacto pode ser reduzido com a participação dos funcionários no processo de mudança, facilitando assim, sua implantação e conclusão, como mostra Cunningham (2006), Judge, Thoresen, Pucik, e Welbourne (1999).

Associando a teoria sobre mudança organizacional com a teoria em avaliação de programas tem-se uma ferramenta para aumentar rapidamente a efetividade e a eficiência da implantação de intervenções que ocorrem na organização (Pfeiffer, 2001). Esta teoria serve como um organizador, um mecanismo de medida de variáveis-chaves, e como um instrumento para a avaliação das relações causais assumidas. Ela descreve as ligações lógicas entre os recursos do programa, as atividades, os resultados alcançados para os clientes e os resultados de curto, médio e longo prazo. Sendo assim, a partir da avaliação de programas, a organização passa a ter um acompanhamento crítico do programa e a identificação das áreas de avaliação.

Por ser um modelo construído pelas pessoas envolvidas no programa, este passa a descrever as expectativas claras e a visão compartilhada de sucesso (McLaughlin & Jordan 2010).

A teoria de programa apresenta um grande número de pesquisas na área de treinamento (Damasceno, Abbad, & Meneses, 2012; Meneses, & Abbad, 2009; Pereira, 2009; Meneses, 2007), porém ainda sabe-se pouco sobre a utilização dessa teoria como forma de avaliação em um processo de mudança organizacional.

Neste sentido, a presente pesquisa procura empregar a avaliação de programas na avaliação do processo de mudança organizacional de uma empresa que acaba de implantar a Avaliação de Desempenho como política de gestão de desempenho.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar os resultados percebidos da Avaliação de Desempenho pelos funcionários da organização. O objetivo geral da pesquisa demanda o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- Construir e identificar os indícios de validade do instrumento para avaliar a percepção dos funcionários com relação aos resultados alcançados pela avaliação de desempenho implantada na organização.
- Identificar os índices de validade para a amostra deste estudo dos instrumentos de Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho;
- Descrever as notas alcançadas pelos avaliados com o programa de avaliação;
- Descrever os resultados percebidos pelos funcionários do programa de Avaliação de Desempenho implantado na organização;
- Descrever as mudanças percebidas na organização a partir da implantação da Avaliação de Desempenho;
- Descrever as mudanças percebidas pelos funcionários na organização considerando os últimos dois anos;

- Verificar se existe relação entre a Nota que o funcionário recebe na Avaliação de Desempenho e a sua percepção no resultado da Avaliação de Desempenho, a Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho e a Mudança Organizacional de forma geral.

O presente trabalho está organizado em sete capítulos, sendo que os três primeiros capítulos apresentam os fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa. O primeiro capítulo traz a apresentação da Avaliação de Desempenho. O segundo capítulo descreve a avaliação de programa e associa tal literatura aos programas de gestão do desempenho. O terceiro capítulo descreve o conceito de mudança organizacional, os tipos de mudança e os fatores da mudança.

O quarto capítulo apresenta os objetivos da pesquisa. O quinto capítulo apresenta o estudo 1, seu método, resultados e discussão de seus resultados. Este estudo aborda a construção e os indícios de validade dos instrumentos utilizados na pesquisa. O sexto capítulo é reservado ao estudo 2, e o método, resultados e discussão dos resultados referentes a esse estudo. Este estudo se destina a descrição dos resultados e a testagem do modelo proposto.

## I. Avaliação de Desempenho

Os contextos organizacionais estão mudando à medida que as empresas percebem a importância da reformulação e reestruturação da organização, com mudanças concomitantes na própria natureza de como o trabalho é concebido e organizado. A dinâmica de mudança de contextos organizacionais incluem a quebra de fronteiras tradicionais e rígidas de trabalho, e os conjuntos estáticos, fixos dos direitos e responsabilidades que são referidos como "postos de trabalho", e o movimento em direção a alterações nos papéis de trabalho. Essa noção, juntamente com uma atualização para o modelo mecanicista que reconhece a importância dos insumos sociais, interações e competências, sugere que as dimensões sociais do trabalho estão se tornando cada vez mais críticas para a definição e interpretação de desempenho no trabalho (Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008).

Avaliação de Desempenho (AD) é um assunto comum e frequente nas organizações. Diversos são os fatores que são objetos de uma avaliação de desempenho, como por exemplo, o financeiro, a produtividade, as vendas, os resultados, o humano, entre outros. Este é um dos mecanismos mais efetivos para a organização cumprir seus objetivos e metas, e ainda desenvolver seus talentos (Biulchi, & Pauli, 2012).

Sabe-se que a AD é uma prática antiga, desde que uma pessoa deu emprego para outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de custo e benefício. Na Idade Média, a companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, utilizava um sistema de avaliação do potencial dos seus jesuítas por meio de relatórios e notas dadas pelas atividades desenvolvidas por eles. Já no século XIX, em 1842, o serviço público federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios que avaliava as atividades de seus funcionários, e em 1880, o exército americano adotou o mesmo sistema. No século XX, em 1918, a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. Porém, apenas após a

Segunda Guerra Mundial que os sistemas de AD ganharam as organizações (Marras, & Tose, 2012). A abordagem da administração por objetivos é fruto dessa necessidade de avaliar vários aspectos da organização.

Em 1954 Peter F. Drucker introduziu o conceito de Administração por Objetivos, em que o desenvolvimento da empresa exige que cada serviço seja orientado no sentido dos objetivos, do negócio e do trabalho de cada gestor, focando no resultado do conjunto. A Administração por Objetivos é um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento. Esta teoria apresenta como características (Marras, & Tose, 2012):

- 1) Estabelecimento de objetivos – o gerente e seu superior estabelecem em conjunto os objetivos.
- 2) Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição – os objetivos são definidos por posições de gerência, devem determinar os resultados a serem alcançados pela mesma, devem ser quantificados e com prazos definidos.
- 3) Interligação entre os vários objetivos departamentais – os objetivos dos diferentes gerentes envolvidos devem ser estritamente correlacionados.
- 4) Ênfase na mensuração e no controle dos resultados – gerentes e subordinados traçam planos táticos adequados para o alcance dos objetivos.
- 5) Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos – avaliação e revisão regular do processo e dos objetivos alcançados, permitindo que providências sejam tomadas e novos objetivos sejam definidos para o próximo período.
- 6) Participação atuante das gerências e dos subordinados – quando o gerente define os objetivos, vende-os aos subordinados, mensura-os e avalia o progresso.
- 7) Apoio intensivo do *staff* – o *staff* deve ser treinado e preparado para que os objetivos sejam alcançados.

A Administração por Objetivos é hoje uma abordagem democrática e participativa. Ela funciona como base para novos esquemas de AD (Marras, & Tose, 2012).

A AD, de forma geral, assim como a Administração por Objetivos, é um processo em que gerentes e subordinados encontram-se com certa periodicidade com o objetivo de aferir julgamentos, de avaliar e de revisar o andamento do trabalho realizado, tendo como alvo aprimorar o trabalho tanto do funcionário, quanto da equipe de trabalho, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos organizacionais (Peixoto, & Caetano, 2013). Porém, antes de discorrer sobre AD, é interessante entender o significado de desempenho.

No trabalho, onde a pessoa tem uma atividade orientada para um fim ou objetivo, o desempenho mostra-se como o conjunto de comportamentos ou ações orientados pela finalidade de transformar a realidade e gerar alguma forma de valor. O desempenho mostra-se como uma das principais formas de contribuição das pessoas para o alcance dos seus próprios objetivos e das organizações, impactando na sua carreira, bem estar e satisfação. (Bendassolli & Malvezzi, 2013). Entretanto, cabe ressaltar, que na AD serão avaliados apenas aqueles comportamentos que contribuem de forma direta para se atingir os objetivos da organização (Peixoto & Caetano, 2013). Os objetivos da organização, por sua vez, podem ser traçados a partir das prescrições da Administração por objetivos (Marras, & Tose, 2012).

O desempenho pode ser visto como um comportamento ou como resultado. De um lado, observa-se o comportamento da pessoa enquanto esta trabalha, ou seja, suas ações. Do ponto de vista do resultado, o desempenho é visto como a consequência dessas ações, isto é, as alterações no ambiente, nas pessoas ou nos estados das coisas. Portanto, avaliar o desempenho denota aferir os resultados dessas ações em função de parâmetros estabelecidos pela organização e compará-los com critérios também previamente estabelecidos (Bendassolli, & Malvezzi, 2013). Isso implica não apenas comparar o que se espera que o indivíduo realize e sua atuação efetiva, mas também, a existência de um mecanismo de

acompanhamento que permita que a pessoa corrija suas ações para atingir ao que foi planejado (Brandão & Guimarães, 2001; Newcomer, Hatry, & Wholey, 2010).

Portanto, a implantação de um sistema de AD é um processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais (Abbad Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1996). A medição do desempenho constitui o aspecto mais crítico da avaliação, por isso, são necessários indicadores apropriados para se avaliar e comparar adequadamente os níveis de desempenho pretendidos e alcançados ou atuais e anteriores. Para uma avaliação válida, é necessário que sejam definidos de forma correta: o objetivo do desempenho, a métrica a ser utilizada, a meta concreta que se pretende alcançar, a escala de avaliação e a ponderação para os resultados (Peixoto & Caetano, 2013). De acordo com Brandão e Guimarães (2001), em virtude dos motivos expostos anteriormente, a ideia hoje é da gestão do desempenho.

Anteriormente, a AD se referia a um relatório anual sobre o desempenho de um funcionário desenvolvido por um gerente de linha e (geralmente, mas nem sempre) o assunto era discutido com ele em uma entrevista de avaliação. Embora esta descrição ainda se aplique em uma série de organizações, isso não acontece em muitas outras. A AD tornou-se um título geral para uma variedade de atividades por meio das quais as organizações buscam avaliar os funcionários e desenvolver suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas (Fletcher, 2001).

Hoje, o processo de AD é cada vez mais visto como uma ferramenta chave para facilitar o gerenciamento e fazer o elo fundamental entre o comportamento e competência do funcionário e os objetivos estratégicos da organização (Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor, 2014).

A responsabilidade pela AD das pessoas altera-se conforme a política de RH adotada pela organização. A AD pode ser realizada: (1) pelo gestor – gestor ou supervisor avalia seus subordinados; (2) autoavaliação – a própria pessoa avalia seu desempenho; (3) pelo próprio

indivíduo e o gestor – gestor e o próprio funcionário avaliam seu desempenho; (4) por pares – funcionários com o mesmo nível hierárquico avaliam o desempenho uns dos outros no trabalho; (5) por subordinados – o gestor é avaliado por seus subordinados; (6) pela equipe de trabalho – a equipe de trabalho avalia cada membro; (7) pelo órgão de RH – o RH recebe informações de cada gestor sobre o desempenho dos funcionários; (8) pela comissão de avaliação – comissão formada por pessoas de diferentes departamentos fazem uma avaliação coletiva; e (9) avaliações 360 graus – múltiplas fontes, como pares, superior e subordinados avaliam um funcionário (Peixoto & Caetano, 2013).

Na avaliação onde a responsabilidade da AD é do próprio indivíduo e do seu gestor, ressurge a Administração por Objetivo, onde a AD segue seis passos, semelhantes aos descritos na Administração por Objetivo (Marras, & Tose, 2012):

- 1) Formulação de objetivos consensuais – os objetivos são decididos em conjunto pelo avaliado e seu gestor.
- 2) Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados – contrato formal ou psicológico para caracterizar o acordo feito quanto aos objetivos a serem alcançados.
- 3) Negociação com o gestor na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos – os recursos e meios podem ser materiais (máquinas, equipamentos, etc.) ou humanos (incentivos sociais, equipe de trabalho, etc.), podem também ser investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento profissional do avaliado.
- 4) Desempenho – comportamento do avaliado, a estratégia individual para alcançar os objetivos formulados.
- 5) Constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados – verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo por meio de fundamentos

quantitativos que forneçam ideia objetiva e clara do andamento do alcance do objetivo e do esforço do avaliado.

- 6) Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta – *feedback* constate do gestor para que o avaliado tenha a percepção clara de como está caminhando para obter uma ideia do seu esforço/resultado alcançado.

Todavia, sabe-se que, ao se avaliar o desempenho no trabalho do indivíduo, não se pode separar a pessoa do próprio sistema ou organização, ao contrário, deve-se avaliar a variabilidade do desempenho individual em uma organização ao longo do tempo, na tentativa de separar mudanças no desempenho ocasionadas pelo próprio indivíduo, de mudanças no trabalho ou no contexto de trabalho (Deadrick, & Gardner, 2008).

A identificação, medição e definição do contexto organizacional no qual a avaliação ocorre é essencial para compreender verdadeiramente e desenvolver Avaliações de Desempenho eficazes. Uma vez que o contexto cumpre um papel importante na eficácia do processo de avaliação e como os participantes reagem a este processo (Odellius, & Santos, 2007; Levy, & Williams, 2004).

A AD permite que a organização, a partir do que é esperado, conheça, meça, compare e adeque os desempenhos dos seus funcionários (Biulchi, & Pauli, 2012). Em vista disso, a busca pelas medidas de desempenho do indivíduo e de equipes de trabalho apresenta-se com quatro finalidades: 1) de natureza administrativa, como apoio à decisão relativa ao recursos humanos; 2) de natureza empírica, provenientes de necessidades de pesquisas, como a efetividade de treinamentos ou qualquer tipo de intervenção; 3) de natureza legal, relacionados a processos administrativos e trabalhistas; e 4) de natureza política, para sustentar grupos de interesses na organização (Peixoto & Caetano, 2013).

A busca de motivação de medidas do desempenho de natureza administrativa da AD envolve: a melhoria do desempenho individual, o apoio a decisões relativas à alocação de

remuneração e recompensas, a motivação e identificação do potencial de funcionários, o desenvolvimento de subordinados e o registro formal de desempenho insatisfatório (Peixoto & Caetano, 2013). O programa de avaliação de desempenho avaliado por esta pesquisa envolve a realização dos objetivos desta natureza.

Tem-se um bom modelo de AD quando este se preocupa em eliminar e identificar os fatores geradores das práticas de leniência ou superavaliação, uma vez que esses podem resultar em desmotivação e redução da produtividade principalmente daqueles mais comprometidos com a organização. A prática da leniência ou superavaliação, bastante comum no serviço público, pode ser prejudicial para a organização, portanto esta prática deve ser eliminada ou a influência que esta exerce sobre a AD deve ser minimizada. Além disso, dois pontos são essenciais para uma AD obter sucesso, o primeiro é a respeitar as características culturais da organização e o segundo, o avaliador deve estar familiarizado com as tarefas executadas pelo avaliado evitando as avaliações tendenciosas baseadas em impressões gerais (Abbad Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1996).

A AD precisa fazer mais do que focar em determinar quais ações são necessárias para as recompensas, ou estabelecer o nível de desempenho que justifica uma penalidade. O valor real de medidas de desempenho encontra-se em utilizá-las para melhorar a coleta e divulgação de informação a fim de melhorar a tomada de decisão, para apoiar o progresso na realização dos objetivos, e para motivar os gestores e funcionários em uma organização. As medidas de desempenho fornecem não só motivação, mas também um sinal para os gestores do que é importante em termos de alcançar a estratégia da organização (Cravens, Oliver, & Stewart, 2010).

Pesquisadores têm apontado para fatores relacionados às reações dos funcionários à AD. Se os funcionários estão insatisfeitos e sentem que o processo seja injusto, eles não são suscetíveis de aceitar e usar os resultados da avaliação. Os funcionários que estão mais

satisfeitos com o processo são mais propensos a concordar com sua avaliação e vê-la como útil para melhorar seu desempenho e desenvolvimento. Reações positivas dos funcionários, de acordo com as avaliações de desempenho, estão ligadas a um melhor entendimento entre gerente e funcionário, a motivação para melhorar o desempenho e melhoria real. A insatisfação de uma pessoa e discordância com o processo de avaliação de desempenho também está relacionada ao aumento da insatisfação com o trabalho, comprometimento organizacional inferior, e maiores intenções de sair (Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor, 2014).

Existe uma grande variedade de estudos sobre a AD. Isso mostra que o campo de estudos é promissor. A Tabela 1 mostra uma relação de artigos publicados no período entre 2010 e 2014 e seus objetivos de pesquisa. Foi realizada uma busca eletrônica, especificamente na base de dados Periódicos da Capes, de artigos para os termos de “AD”, “performance evaluation” e “performance appraisal”. Esta tabela traz os resultados dos estudos mais relevantes academicamente e com aderência a contexto estudado.

Para ilustrar a diversidade de estudos produzidos visando a melhor compreensão e aprimoramento de temas relacionados à avaliação de desempenho, destacam-se aqueles que abordam os temas: 1) medidas de AD (Andrés, García-Lapresta, & González-Pachón, 2010; Cravens, Oliver, & Stewart, 2010; Huang, Huang, Chen, & Yien, 2011; Aldaya, & Salles, 2011; Tuytens, & Devos, 2012); 2) influência do avaliador em um resultado de AD (Wang, Wong, & Kwong, 2010; Heslin, & VandeWalle, 2011; Swift, Moore, Sharek, & Gino, 2013); 3) reações dos funcionários a AD (Kuvaas, 2010). 4) comportamento dos avaliados (Zheng, Zhang, & Li, 2011; Ali, Mahdi, & Malihe, 2012; Farndale, & Kelliher, 2013; Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor, 2014); 5) influência da cultura sobre as práticas de avaliação de desempenho (Chiang, & Birtch, 2010; Peretz, & Fried, 2012); 6) proposição de modelo de AD (Galvão, Corrêa, & Alves, 2011); 7) percepção dos avaliados com relação à AD (Santosa,

& Feuerschütte, 2011); 8) o papel da AD nas organizações (Scullen, 2011); 9) relação avaliador e avaliado (Pichler, 2012); 10) clima organizacional e seu relacionamento com a AD (Swift, Moore, Sharek, & Gino 2013).

Vários autores (Wang, Wong, e Kwong, 2010 e Swift, Moore, Sharek, & Gino, 2013), sugerem que os avaliadores não são participantes passivos no processo, e sim participantes ativos, com a capacidade e motivação para distorcer intencionalmente avaliações com o intuito de atingir metas pré-determinadas. Os resultados das pesquisas de Wang, Wong, e Kwong (2010) mostram na avaliação por pares, os avaliadores aumentam suas notas para avaliados que têm baixo desempenho quando se referem a metas relacionadas à harmonia, justiça e motivação. No contexto de avaliação sem pares, os resultados apresentaram que os avaliadores reduzem sua avaliação para aquele que tem alto desempenho, para atingir a meta de justiça e melhoram a avaliação para aqueles que têm baixo desempenho para motivá-los. Já na pesquisa de Swift, Moore, Sharek e Gino (2013), os resultados sugerem que os avaliadores tomam o alto desempenho nominal como evidência de alta habilidade e não fazem descontos pela facilidade com que as metas foram alcançadas.

Tabela 1 – Classificação dos artigos de AD

Referência	Variáveis	Objetivo da Pesquisa	Natureza da Pesquisa
Andrés, García-Lapresta, & González-Pachón (2010)	Medidas de AD	"Neste artigo propomos um modelo flexível de avaliação de desempenho 360 graus."	Ensaio teórico
Wang, Wong, & Kwong (2010)	Influência do avaliador na AD	"Considerando o nível de desempenho como um fator contextual importante, realizamos dois estudos em um contexto de avaliação por pares e em um contexto classificação sem pares e descobriu-se que os avaliadores usam táticas diferentes de classificação para atingir objetivos específicos."	Quantitativo
Kuvaas (2010)	Reações à AD e <i>feedback</i>	"O objetivo deste trabalho é testar a relação entre as reações da avaliação de desempenho e os resultados dos empregados em termos de comprometimento organizacional afetivo e desempenho no trabalho."	Quantitativo
Cravens, Oliver, & Stewart (2010)	Medidas de AD	"Alterando as normas de medidas negativas para medidas positivas podem ajudar a modelar o comportamento de sucesso de equipes de funcionários de uma organização."	Ensaio teórico
Chiang, & Birtch (2010)	Cultura e AD	"Este estudo investigou empiricamente consequências da cultura sobre os principais propósitos e práticas de avaliação de desempenho ..."	Quantitativo e Qualitativo
Galvão, Corrêa, & Alves (2011)	Proposição de modelo de AD	"Este estudo propõe um modelo de avaliação de desempenho global para instituições de ensino superior."	Ensaio teórico
Santosa, & Feuerschütte (2011)	Percepção dos avaliados	"Este artigo apresenta a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o processo de avaliação de desempenho, ..."	Estudo de caso
Zheng, Zhang, & Li (2011)	Comportamento dos avaliados	"O objetivo deste estudo é analisar como o processo de avaliação de desempenho está associado a comportamentos de cidadania organizacional, sob a luz da teoria da troca social e teoria de gerenciamento de impressões, utilizando comprometimento afetivo como um mediador e a ligação avaliação-recompensa como um moderador."	Quantitativo
Huang, Huang, Chen, & Yien (2011)	Medidas de AD	"Dois métodos para avaliação de desempenho são discutidos neste estudo, gestão por objetivos (MBO) e técnicas de Centro de Avaliação. Os funcionários são avaliados por várias razões, a mais importante das quais é a de realizar a melhor utilização dos recursos humanos e para planejar as necessidades futuras; recompensa e punição são secundárias."	Exploratório e descritivo
Heslin, & VandeWalle (2011)	Influência do avaliador na AD	"Tomamos essa importante, embora pouco estudada questão, investigando se a justiça processual dos gestores é prevista pela sua teoria implícita da pessoa (IPT), ou seja, os pressupostos do gerente sobre a maleabilidade dos atributos pessoais (por exemplo, capacidade e personalidade) que orientam o comportamento humano."	Quantitativo
Aldaya, & Salles (2011)	Medidas de AD	"Este artigo pretende analisar e propor contribuições para a gestão estratégica de instituições de ciência e tecnologia, a partir de uma determinada visão organizacional, com base em um sistema de avaliação de desempenho que alie a especificidade das instituições de C&T com as necessidades de gestão colocadas pelo mercado."	Qualitativo

Tabela 1 – Continuação

Referência	Variáveis	Objetivo da Pesquisa	Natureza da Pesquisa
Scullen (2011)	Papel da AD	"Dados os fortes sentimentos de ambos os lados desta questão, é essencial que os líderes organizacionais considerem quatro questões fundamentais sobre sistemas de AD. (1) Por que nós temos um sistema de AD em nossa organização; isto é, que fins se destinam a servir? (2) Quais as evidências que temos, ou podemos chegar, que o nosso sistema de AD está cumprindo esses fins pretendidos? (3) Quais são os vários custos de nosso sistema de AD? (4) Existem outras formas que poderíamos alcançar os objetivos por trás do nosso sistema de AD? Vou oferecer algumas reflexões sobre cada uma dessas questões."	Exploratório e descritivo
Peretz, & Fried (2012)	Cultura e AD	"Nosso objetivo foi investigar o efeito interativo de práticas culturais e práticas sociais de AD nos resultados organizacionais."	Quantitativo
Ali, Mahdi, & Malihe (2012)	Comportamento dos avaliados	"O objetivo deste estudo é investigar a influência do processo de avaliação de desempenho dos empregados em sua motivação intrínseca."	Quantitativo
Pichler (2012)	Relação avaliador/avaliado	"Portanto, o objetivo deste relatório de pesquisa é (1) rever a existente literatura empírica sobre o contexto social de avaliação de desempenho, a fim de (2) testar modelos diferentes do processo de avaliação de desempenho e (3) desenvolver hipóteses sobre as condições em torno da relação contexto social - reação à avaliação."	Quantitativo
Tuytens, & Devos (2012)	Medidas de AD	"Neste estudo, analisaremos as características do sistema de avaliação de desempenho e liderança escolar no contexto da nova política educacional da avaliação de desempenho docente emitido pelo governo belga em 2007."	Quantitativo e Qualitativo
Culbertson, Henning, & Payne (2013)	<i>Feedback</i>	"A satisfação dos colaboradores com relação a avaliação de desempenho (AD) desempenha um grande papel na eficácia percebida da AD. Foram examinados os efeitos conjuntos de sinal de <i>feedback</i> (positivo ou negativo) e três dimensões de orientação para as metas (aprendizagem, demonstração da competência e negação da competência) sobre a satisfação AD."	Quantitativo
Farndale, & Kelliher (2013)	Comportamento dos avaliados	"O artigo contribui para discussões atuais nas áreas de gestão de RH e Comportamento Organizacional, concentrando-se nas implicações das experiências dos funcionários de gerentes de linha na implantação de práticas de AD para um importante resultado: o comprometimento organizacional."	Quantitativo
Choi, Moon, & Ko (2013)	Clima organizacional e AD	"O objetivo deste estudo é analisar como o clima ético de uma organização se relaciona positivamente ao seu desempenho financeiro, considerando a inovação de uma organização, suporte para a inovação e avaliação de desempenho."	Quantitativo
Swift, Moore, Sharek, & Gino (2013)	Influência do avaliador na AD	"Apresentamos quatro estudos que ampliam as implicações de evidências prévias, mostrando que os erros de atribuição na seleção de decisões afetam decisões tomadas por especialistas, em configurações de campo, e através de domínios. Em cada um, examinamos situações em que a dificuldade de um ambiente prévio influencia o desempenho dos candidatos e, conseqüentemente, afeta o modo como eles são avaliados pelos avaliadores."	Quantitativo
Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor (2014)	Comportamento dos avaliados	"Sugerimos que os funcionários julgam uma avaliação de desempenho do ponto de vista de sua justificabilidade moral, e que as reações da avaliação serão determinadas, pelo menos em parte, pela justificabilidade moral percebida no processo."	Quantitativo

Na pesquisa sobre a investigação da relação entre as reações a AD e comprometimento afetivo organizacional e desempenho no trabalho, Kuvaas (2010) destaca a importância em se ter reações positivas dos funcionários em relação à AD, como o ponto de partida para influenciar positivamente as atitudes dos funcionários, uma vez que, em seus achados, a percepção da utilidade de uma AD está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional afetivo. Outro resultado encontrado pelo autor, foi o fato de haver uma relação positiva entre a percepção da utilidade de uma AD e o desempenho no trabalho para aqueles funcionários que receberam *feedbacks* regularmente.

Ainda sobre *feedbacks*, Culbertson, Henning, & Payne (2013), examinaram os efeitos conjuntos de sinal da variável *feedback* (positivo ou negativo) e três dimensões de orientação para as metas (aprendizagem, afirmação da competência e negação da competência) relacionando com a variável satisfação da AD. Para os autores, indivíduos com uma orientação para a meta de aprendizagem predominante desejam desenvolver suas competências, vendo habilidades como maleáveis, desenvolvidas através de esforço e experiência. Por outro lado, indivíduos que veem as habilidades como sendo fixas, são mais propensos a ter padrões de resposta inadequadas, caracterizadas por menos interesse em tarefas difíceis e uma tendência de se retirar tarefas quando o fracasso é iminente. Dividindo entre afirmação e negação, indivíduos com orientação para a meta de afirmação da competência têm seu foco em demonstrar sua competência e ganhar julgamentos favoráveis, ao passo que os indivíduos com uma orientação para a meta negação da competência, têm seu foco em evitar a negação de sua competência e também julgamentos negativos.

Os resultados revelaram que uma relação negativa entre o *feedback* negativo e satisfação da AD foi mais forte para aqueles que tinham uma alta orientação para a meta afirmação da competência, negação da competência, e aprendizagem. Além disso, a relação entre o *feedback* positivo e satisfação da AD foi mais forte para indivíduos com baixa

orientação para a meta em afirmação da competência e mais fracas para indivíduos com alta orientação para a meta em afirmação da competência.

Outro tema importante que engloba a AD surgiu nos últimos anos, este se manifesta como uma nova opção das técnicas tradicionais de AD e é denominado gestão de desempenho. O termo gestão relaciona a AD a um processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como foco o aprimoramento do desempenho das pessoas. É uma ferramenta de comunicação dos objetivos da organização e de alinhamento vertical e horizontal (Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone, & Almada, 2008).

Faz parte da gestão de desempenho: a fixação e revisão dos objetivos de trabalho – os objetivos devem ser específicos e desafiantes e suas razões devem ser claras, é importante que os funcionários façam parte de suas definições. A AD – deve acompanhar e estar integrada nos ciclos de gestão durante o ano. E o *feedback* aos funcionários – a respeito dos desvios ou progressos registrados ao longo do processo. Sendo assim, é um processo que complementa e desenvolve a perspectiva de administração por objetivos (Peixoto, & Caetano, 2013).

Quanto aos objetivos da AD, estes estão subdivididos em dois níveis, micro ou macro. No objetivo micro, a AD é vista como um instrumento de desenvolvimento de recursos humanos, apresentando um interesse maior dos funcionários, já que este se beneficia com treinamentos, reconhecimentos e prêmios. Na visão macro da AD, esta funciona como um mecanismo de controle dos funcionários, ou seja, é um instrumento a serviço da organização, a fim de obter maior rendimento e eficiência da mão de obra e aumentar o desempenho organizacional (Guimarães, Nader, & Ramagem, 1998). Logo, esta pesquisa tem por objetivo investigar os resultados alcançados pela organização com a implantação do programa de Avaliação de Desempenho. Para tanto, foi construída, a partir da política de gestão do desempenho da organização, uma nova escala intitulada Resultado da Avaliação de

Desempenho, que avalia o quanto os funcionários percebem que tal avaliação está alcançando seus objetivos e obtendo os resultados esperados. Tal escala foi elaborada a partir da avaliação de programa que descreveu a teoria por detrás da AD implantada na organização.

A implantação da Avaliação de Desempenho implica em mudanças, inclusive culturais, na organização, conforme dito anteriormente (Abbad Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1996). Sendo assim, seu sucesso depende de diferentes fatores, entre os quais a qualidade das estratégias de implantação utilizadas e o planejamento de ações de sensibilização para as mudanças relacionadas à AD.

Processos de avaliação que são capazes de medir o impacto das ações de desenvolvimento de funcionários sobre o desempenho das organizações ganham cada vez mais destaque no contexto da gestão do desempenho humano em contexto de trabalho (Meneses, 2007). Uma abordagem que contribui para o desenvolvimento de modelos contextualizados de avaliação do resultado da AD é a avaliação de programas, que representa o teste final da avaliação do resultado da AD. Por essa razão, a seguir, serão discutidas as demais variáveis que compõem o modelo teórico da presente pesquisa. Acompanhando o desenho de estudo ora relatado, em um primeiro momento será analisado a avaliação de programa e em um segundo momento será explorada a mudança organizacional.

## II. Avaliação de Programas

Atualmente há um grande empenho em se criar ferramentas metodológicas para se avaliar a eficiência (meios adequados para se chegar a fins), eficácia (alcance dos fins pretendidos) e efetividade ou impacto (resultados para a população beneficiária) de planos, programas e projetos nos diferentes contextos sociais e organizacionais. A metodologia para essa avaliação percorre o mesmo caminho da elaboração de projetos e programas, fazendo parte do planejamento organizacional (Mourão, Borges-Andrade, & Gondim, 2013).

Um programa é um conjunto de recursos e atividades voltadas para uma ou mais metas, geralmente sob a direção de um único gestor ou uma equipe de gestão (Newcomer, Hatry, & Wholey, 2010).

De acordo com Chen (2005), um programa deve possuir duas funções de modo a sobreviver e ter sucesso. Uma função interna, que deve garantir a suave transformação de entradas em saídas, resultados. E segundo, uma função externa, o programa precisa interagir constantemente com seu ambiente, a fim de obter as fontes e apoio necessários para sua sobrevivência. Deste modo, conforme mostra a Figura 1, a intervenção de um programa deve ser conceituada como tendo cinco componentes:

- 1) Entradas – recursos captados do ambiente que formam e sustentam o programa, porém, não funcionam efetivamente sem organização sistemática. Ex.: tecnologia, finanças, equipamentos, pessoas, etc.
- 2) Transformação – representa o processo no qual o programa converte as entradas em saídas. Tem seu início com a implementação de uma intervenção prescrita pelo programa. A transformação também inclui os eventos sequenciais necessários para se atingir os resultados desejados.

- 3) Saídas – são os resultados da transformação. Um dos resultados cruciais é a realização dos objetivos do programa, que sozinho, justifica a existência do programa.
- 4) Ambiente – qualquer fatores que, apesar de estar do lado de fora do programa, pode promover ou restringir a implementação do programa. Ex. normas, economia, estruturas políticas, etc.
- 5) *Feedback* – para obter êxito, corrigir problemas ou ajustar o curso efetivamente, um programa requer informações sobre suas entradas e saídas, transformação e a resposta do ambiente a esses componentes. O programa precisa de informações para medir se as entradas estão adequadas e organizadas, se as intervenções estão sendo implementadas apropriadamente, se os grupos alvo estão sendo atingidos e se os clientes estão recebendo serviços de qualidade, e se os resultados demonstram o cumprimento das metas e o atendimento das expectativas das partes interessadas.

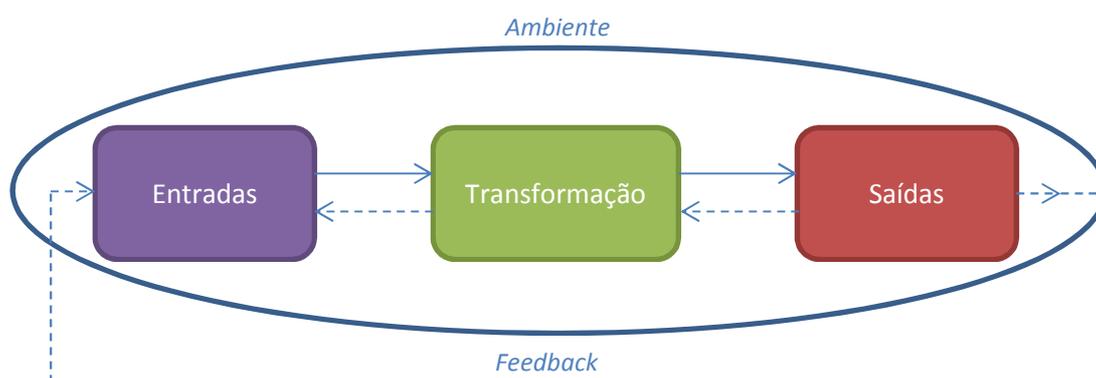


Figura 1 – Visão do sistema de um programa (Chen, 2005)

Portanto, a Avaliação de Desempenho implantada na organização estudada é aqui entendida como um programa, uma vez que procura identificar e mensurar as ações de um

funcionário em um determinado período e em um determinado cargo, com o objetivo de diagnosticar e analisar o desempenho dos funcionários com relação às expectativas da organização promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. O desempenho mensurado na AD também se pressupõe que esteja vinculado aos objetivos organizacionais, o que geraria impactos no próprio funcionamento da organização (Peixoto, & Caetano, 2013).

Além disso, na AD existem variáveis importantes do contexto que afetam diretamente a percepção dos avaliados quanto ao sistema e à avaliação propriamente dita. São variáveis de traços culturais, sociais e econômicos que se refletem nos níveis organizacional (cultura, políticas e práticas de gestão, estrutura e dimensionamento da organização), gerencial (interações entre os processos de tomada de decisão, comunicação, liderança, estrutura do grupo e equipes de trabalho) e individual (papel que o funcionário desempenha na equipe e na organização e aspectos pessoais) (Odelius, & Santos, 2007). Assim, por gerar alterações em diferentes níveis, a AD também pode ser considerada um programa.

Na avaliação, ocorre a “identificação, o esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor (valor ou mérito), a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios” (Worthen, Sanders & Fitzpatrick, 2004, p.35).

O aspecto participativo das avaliações que envolvem equipes com a finalidade de reconhecer os diferentes valores e realizar a validação do processo avaliativo, implica em negociar conflitos, pontos de vista e visões de mundo, por conseguinte, os posicionamentos dos participantes do programa devem ser considerados e discutidos (Vianna, 2005).

Por teoria do programa, entende-se a suposição e descrição de uma série de relacionamentos associativos ou causais entre variáveis ou componentes integrantes de um programa (Damasceno, Abbad, & Meneses, 2012). Com a finalidade de planejar e avaliar

programas sociais, a avaliação de programas tem como foco a intervenção sistemática planejada para provocar mudanças na realidade social. O objetivo básico da avaliação de programas é determinar o valor ou mérito do objeto avaliado, fundamentando-se em um conjunto de teorias, modelos e perspectivas centrados, em sua grande maioria, em uma dimensão de análise macro, uma vez que estão relacionadas a projetos que buscam atender a necessidades de regiões, estados e populações (Worthen, Sanders & Fitzpatrick, 2004).

Chen (2005) define avaliação de programa como a aplicação de abordagens, técnicas e conhecimentos de avaliação, a fim de sistematicamente aferir e melhorar o planejamento, a implementação e a efetividade do programa.

Nos últimos anos, a literatura de avaliação de programas, tem feito importantes avanços metodológicos, que possibilitam a adoção de delineamentos mais sofisticados de avaliação e facilitam a construção de medidas de efetividade de programas inseridos em contextos de alta complexidade (Pereira, 2009).

A avaliação de programas é a aplicação sistemática de métodos para tratar questões sobre a operação e resultados de programas. Pode incluir o monitoramento contínuo de um programa, ou um único estudo sobre o processo ou impacto do programa. Os métodos utilizados na avaliação de programas são baseados nas metodologias de pesquisas das ciências sociais e das normas profissionais (Newcomer, Hatry, & Wholey, 2010).

O papel da avaliação se divide em dois, a avaliação normativa e a somativa. A avaliação formativa é aquela que fornece as informações úteis para o desenvolvimento e melhoria do programa para a equipe, são informações avaliatórias. Por exemplo, no caso do programa da AD da organização estudada, a avaliação normativa seriam os dados coletados de clima e cultura da organização que poderiam facilitar o processo de implementação do programa. Já a avaliação somativa fornece informações sintetizadas, seus resultados servem para verificar, classificar, situar, informar e certificar os responsáveis do programa, para que

eles tomem decisões a cerca do programa, ou seja, decisões que relativas à continuidade do programa (Worthen, Sanders & Fitzpatrick, 2004). Por exemplo, o diretor da organização estudada pode pedir que o RH determine o grau em que a AD aumentou a produtividade da empresa, ou ainda, que se verifique qual o nível de mudança percebido na organização após a AD, o objetivo desta pesquisa.

São controversas as definições sobre avaliação, as visões sobre o que ela seja são diferentes para cada autor, e a forma de ver a avaliação tem impacto direto sobre o tipo de atividade avaliativa realizada. Essa diversidade de modelos fazem com que o avaliador fique confuso sobre qual modelo é o mais adequado para seus objetivos. Por isso, os autores Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) propuseram seis classificações das abordagens da avaliação, são elas:

1. Abordagens centradas em objetivos – se concentram na especificação de metas e objetivos e na determinação da medida em que foram atingidos. As informações obtidas podem também ser usadas para a reformulação de metas, a atividade em si, ou os procedimentos e mecanismos de avaliação empregados para realizar a determinação das metas. É uma abordagem simples e de fácil compreensão, porém, pode resultar numa visão míope que tende a limitar sua efetividade e potencial.
2. Abordagens centradas na administração – se concentram na identificação e atendimento das necessidades de informação dos administradores que tomam as decisões. A informação avaliativa é parte essencial de decisões inteligentes. É uma abordagem racional e ordenada de sistemas, entretanto, pode resultar em avaliações caras, complexas ou até mesmo injustas.
3. Abordagens centradas no consumidor – se concentram em fornecer informações sobre “produtos”, para uso de consumidores na escolha entre

diferentes produtos, serviços e congêneres. É uma abordagem que fornece instrumentos simples e úteis para a avaliação de produtos e fizeram com que os consumidores adquirissem mais consciência das manobras comerciais. Por outro lado, pode aumentar o custo de produtos e acabar com a criatividade por causa do risco envolvido.

4. Abordagens centradas em especialistas – se concentram na aplicação direta de conhecimentos especializados de profissionais para julgar a qualidade de qualquer atividade que esteja sendo avaliada.
5. Abordagens centradas no adversário – se concentram na oposição planejada em termos de pontos de vista dos diferentes avaliadores (prós e contras). É uma abordagem que tende a ampliar o leque de informações coletas e criam maior interesse nos públicos a quem se destinam, contudo, a relação custo-benefício se torna um problema por consumir muito tempo e dinheiro, exigindo preparação longa.
6. Abordagens centradas no participante – se concentram no envolvimento dos participantes (interessados no objeto de avaliação) para determinar valores, critérios, necessidades e dados de avaliação. Essa abordagem dirige a atenção do avaliador para as necessidades daqueles para quem a avaliação está sendo feita e enfatiza a importância de ver um programa sob diferentes pontos de vista. Contudo, é uma abordagem subjetiva, e seu trabalho intenso limita o número de casos a que podem ser empregadas.

A literatura disponível aponta que são restritos os estudos sobre avaliação de programas e avaliação de mudança organizacional, pois não foram encontrados estudos que relacionassem os temas. De maneira similar, também são restritos os estudos sobre avaliação de programas e a Avaliação de Desempenho. Nota-se desta forma, que este é um assunto

ainda muito recente para a comunidade científica, o que justifica a realização de mais pesquisas sobre as temáticas.

Diante da escassez de dados e da necessidade de munir a comunidade científica e os gestores organizacionais de dados de pesquisa que demonstre a relação entre essas variáveis, tomou-se a decisão de enfrentar o desafio de estudar a relação entre esses fenômenos.

A seguir, será relatado o referencial teórico acerca de mudança organizacional.

### III. Mudança Organizacional

A mudança organizacional é resultante da atuação das próprias organizações que apresentam a necessidade de responder ao ambiente onde atuam, como também constroem um mundo em transformação, uma vez que as mudanças ocorridas na organização, por exemplo, contribuem para gerar alterações em outras (Grey, 2004). Enfim, são as adaptações realizadas ao longo do tempo, movendo-se de um desajuste para o que constitui um ajuste, conforme as contingências mudam (Van de Ven, Leung, Bechara, & Sun, 2012). Portanto, as organizações procuram realizar programas de intervenção para mudanças no sentido de restaurar o movimento de adaptação e recuperação das bases de sustentação. Esses programas podem exibir objetivos mais ambiciosos ou modestos (Neiva, 2003).

A mudança, de modo geral, é vista como um fenômeno ligado ao tempo e é envolvida por diferentes aspectos, como a forma de funcionamento da organização, seu quadro de funcionários e líderes e a forma como aloca seus recursos (Weick, & Quinn, 1999).

Sendo assim, a mudança organizacional pode ser definida como toda e qualquer alteração realizada em uma organização, feita de forma planejada ou não, concebida em alguns dos componentes que caracterizam a organização como um todo (cultura, pessoas, trabalho, finalidade básica, estrutura formal, relação da organização com o ambiente), que ocorre devido a fatores internos e/ou externos à organização, trazendo consequências positivas ou negativas para os resultados ou sobrevivência da organização (Neiva, & Paz 2007).

As organizações, entidades culturais com funcionamento e hierarquia complexas, selecionam comportamentos dos indivíduos e padrões culturais para se adaptarem da melhor forma à complexidade ambiental que se encontram. A mudança acontece na organização (nível macro), mas é percebida pelo funcionário (nível micro), que sofre um impacto como

sofrimento, estresse – quando percebida como ameaça – ou excitação e motivação – quando percebida como oportunidade, desafio (Glenn, & Malott, 2004).

As consequências da mudança são geralmente menos conhecidas do que as consequências de não mudar, o que significa que o estudo de mudança organizacional é baseado pela teoria sobre comportamentos de risco individual, e pela teoria da integração de comportamentos de risco individual, com processo de tomada de decisão em organizações (Greve, 1998). Esta afirmação é corroborada pela pesquisa de Huy, 2001 em que os resultados mostram que os funcionários são mais propensos a reagir negativamente à mudança se eles a percebem como um obstáculo em suas chances de alcançar metas.

São quatro as perspectivas teóricas de processo de mudança propostas por Van de Ven e Poole (1995), sendo cada uma caracterizada por uma diferente sequência de eventos e mecanismos geradores: 1) teorias de ciclo de vida, que possuem um mecanismo gerador de um programa permanente; 2) teorias teleológicas, que possuem mecanismo gerador de aprovação proposital e construção social; 3) teoria dialética, que possui mecanismo gerador de pluralismo, confronto e conflito; e 4) teoria evolutiva, que possui mecanismo gerador de seleção competitiva e a escassez de recursos. Estes ainda são classificados quanto à unidade de mudança, o foco de desenvolvimento ocorre em uma entidade organizacional (ciclo de vida e teleológica) ou na interação de duas ou mais (dialética e evolutiva); e quanto a forma da mudança, a sequência de eventos gera mudanças de primeira ordem (ciclo de vida, evolução), ou gera mudanças de segunda ordem (teleologia, dialética) (Van de Ven, & Poole 2005).

Quanto aos tipos de mudança, dois se destacam como principais. O primeiro é a mudança episódica ou radical, que é definida por se apresentar com pouca frequência, seu processo é planejado e intencional, é descontínua, ocorre em períodos de desequilíbrio da organização e requer intervenção externa. A inércia é vista como recurso central deste

modelo. Não obstante, o real desencadeador da mudança pode ser de cinco diferentes fontes: ambiental, desempenho, características dos líderes, estrutura e estratégia, associadas a mudanças internas ou externas (Weick, & Quinn, 1999; Lima, & Bressan, 2003). A mudança planejada é definida como a percepção do indivíduo que a deliberação e a preparação ocorrem antes de sua implementação (Rafferty, & Griffin, 2006).

O modelo analítico deste processo de mudança mostra que elas não são frequentes, são mais lentas devidas seu amplo alcance, incompletas, pois raramente são totalmente implantadas, mais estratégicas em seu conteúdo e geralmente se iniciam em altos níveis da organização. O tempo gasto pela organização em outros estágios de desenvolvimento vai determinar o intervalo entre os episódios de mudança (Weick & Quinn, 1999).

Para Rafferty e Griffin (2006) este tipo de mudança é denominada de mudança transformacional, e se refere à percepção do indivíduo em relação à extensão a que a mudança envolve modificações aos sistemas centrais de uma organização incluindo as formas tradicionais de trabalho, valores, estrutura e estratégia.

Na mudança episódica, o papel do agente de mudança é a força motriz para que ela aconteça, seu talento deve ser boa comunicação e diálogo. Tem como comprometimento a mudança, por isso, ao focar a inércia encontra pontos de equilíbrio (Weick & Quinn, 1999).

O segundo tipo de mudança, a mudança incremental ou contínua, como o próprio nome diz, é constante, linear, cumulativa e evolutiva, seu processo é cíclico, e as intervenções são vistas como restauradoras do equilíbrio. São várias pequenas acomodações que se acumulam e amplificam, ou seja, são os ajustes contínuos e simultâneos entre as unidades, que juntos formam uma mudança significativa para a organização. O papel do agente dessa mudança é redirecionar a mudança, devendo reconhecer, salientar e reconfigurar os padrões atuais. Utilizando uma nova linguagem, um diálogo enriquecido e uma nova identidade para alterar seu significado (Weick & Quinn, 1999; Lima & Bressan, 2003).

Nesse processo o modelo analítico pode ser visto como uma série de pequenas mudanças na qual a inércia pode tomar a forma de tendência para normalização (Vaughan, 1996) ou armadilhas de competência. O conceito de cultura organizacional é associado às questões de continuidade, pois detém várias mudanças, legitima as ações não conformes, melhorando a adaptação e a adaptabilidade, e fixa o know-how da adaptação em normas e valores. Mudança é uma mistura contínua de modificações reativas e proativas (Weick & Quinn, 1999).

Apesar da distinção entre os tipos de mudanças, não significa que mudanças incrementais e radicais não possam acontecer ao mesmo tempo em uma organização. Mesmo sendo de naturezas distintas, elas podem coexistir na mesma organização, e podem ainda se combinar, conjugando-se em um processo de mudança que não coloque em risco a produtividade e a sobrevivência da organização (Neiva, & Paz, 2007; Neiva, 2004; Lima, & Bressan, 2003). A tipologia de mudança auxilia no processo de identificação dos conteúdos de mudança que ocorreram em um determinado momento, uma vez que o tipo de mudança indica o conteúdo que sofreu alteração (Picchi, 2010).

As questões sobre o que fazer sobre mudança organizacional precisam ser definidas a partir das perguntas: onde, como e quando. As mudanças radicais afastam-se do equilíbrio, são resultados do desalinhamento ou da invasão ambiental, podem ser motivadas e gerenciadas pelos intervencionistas. A mudança incremental tem como qualidade distintiva seus pequenos e ininterruptos ajustes, criados simultaneamente com todas as unidades, gerando uma mudança cumulativa e substancial (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). Na mudança organizacional são examinadas as relações entre três fatores: conteúdo, processo e contexto. O fator conteúdo identifica o “o que” na iniciativa de mudança. Se a organização não está desempenhando um padrão pré-determinado, então a mudança em alguns ou todos esses fatores, deve resultar em melhoria da eficácia organizacional. O fator processo

demonstra o “como” da mudança. Mais especificamente, a variável de processo incorpora os métodos específicos utilizados para implementar a mudança. Engloba as fases pelas quais o sucesso de mudança organizacional progride. O fator contexto são as circunstâncias, ou as condições internas ou externas existentes que se mostram influentes na eficácia organizacional. O contexto externo explica por que a mudança é necessária, e é retratado como influenciando todos os fatores no estudo. O contexto interno são as condições organizacionais externas aos indivíduos que influenciam suas crenças, atitudes, intenções e comportamento, e é o moderador de relação entre o conteúdo e o processo da mudança; e crenças, atitudes e intenções do empregado. O contexto é influenciados pelo tipo de mudança implementada e por meio do processo seguido durante os esforços de mudança (Self, Armenakis, & Schraeder, 2007).

A presente pesquisa procura investigar a mudança organizacional ocorrida após a implantação de um programa de Avaliação de Desempenho em uma organização. Utilizou-se de uma escala denominada Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho, que avalia o quanto o funcionário percebe a mudança como resultado da Avaliação de Desempenho. Em um processo complementar, a pesquisa também utiliza uma escala de percepção de mudança para caracterizar o contexto de mudanças da organização.

Para a mudança da organização pesquisada (Programa de Avaliação de Desempenho) atingir níveis de eficiência (meios adequados para se chegar a fins), eficácia (alcance dos fins pretendidos) e efetividade (resultados para a população beneficiária) é necessário que as pessoas envolvidas na mudança trabalhem com programas integrados para manter o equilíbrio entre efetividade organizacional e bem-estar dos funcionários (Mourão, Borges-Andrade, & Gondim, 2013).

A avaliação de programas se apresenta como um resumo do plano de intervenção, que fornece respostas basicamente às seguintes perguntas (Pfeiffer, 2001):

- Por que o projeto deve ser realizado?
- Qual é o seu propósito e quais as mudanças a serem alcançadas?
- Como se pretende produzir melhorias?
- Quais as condições externas que influenciam o alcance dos resultados e dos seus efeitos?
- Como é possível identificar o alcance das melhorias e mudanças?

Conclui-se então que para o sucesso de um processo de mudança, é necessário que este seja planejado de forma eficiente, lógica e flexível, sendo assim, por ser uma ferramenta gráfica e que exige pensamento sistemático, planejamento para descrever um programa e a participação dos funcionários envolvidos, a teoria de avaliação de programas se torna uma ferramenta eficiente para planejar e avaliar processos de mudanças organizacionais (Mourão, Borges-Andrade, & Gondim, 2013).

A presente pesquisa terá como foco central a investigação da percepção dos resultados alcançados com a implantação de um programa de AD, associando tais resultados a percepção de mudança organizacional. No próximo capítulo, serão detalhados os objetivos da pesquisa.

#### **IV. Objetivos da Pesquisa**

A implantação de programas nas organizações sinaliza a necessidade de investigar os fatores que impactam no seu funcionamento e desempenho. No Brasil, os estudos sobre ferramentas metodológicas para avaliar a eficiência, eficácia e efetividade de planos, programas e projetos crescem cada vez mais (Mourão, Borges-Andrade, & Gondim, 2013).

De maneira geral, as intervenções organizacionais buscam desencadear alterações, mudanças no funcionamento da organização. Entretanto, do ponto de vista científico, ainda é muito pouco o que se sabe sobre o processo de mudança organizacional (Neiva, & Paz, 2007). Sendo assim, o objetivo principal desta pesquisa é identificar os resultados percebidos da avaliação de desempenho e associar tais resultados com as percepções de mudança na organização. Para atingir esse objetivo, propõe-se fazer a avaliação do programa de Avaliação de Desempenho, com a finalidade de gerar indicadores de avaliação de percepção dos funcionários com relação ao resultado da Avaliação de Desempenho, a mudança organizacional atribuída à avaliação de desempenho e a mudança organizacional de forma geral; e ainda investigar a relação existente entre essas variáveis.

Considerando-se que os resultados esperados pelo programa implantado, Avaliação de Desempenho, são específicos da organização estudada, foi necessário construir uma medida confiável para capturar o fenômeno de resultado da Avaliação de Desempenho. Assim sendo, esta pesquisa apresenta-se dividida em três diferentes estudos.

As mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

A disseminação de programas de avaliação de desempenho nas organizações reflete um crescimento geral do interesse pelo aprimoramento do desempenho organizacional.

Sabe-se que diversas são as variáveis do ambiente organizacional que podem afetar positiva ou negativamente os resultados das avaliações. O nível de resistência à mudança dos funcionários é um exemplo de uma variável negativa que pode estar presente, assim como o sentimento de injustiça e inequidade que podem ocasionar o não cumprimento dos objetivos instituídos pela organização com relação à Avaliação de Desempenho (Abbad Oliveira-Castro, Lima, & Veiga, 1996).

A mudança radical ou transformacional geralmente é mais lenta devido ao seu amplo alcance, é também mais estratégica em seu conteúdo e pode influenciar a cultura da organização (Weick, & Quinn, 1999). De acordo com os indicadores levantados a avaliação do programa de Avaliação e Desempenho da organização pesquisada, esse programa pretende envolver uma mudança deste tipo, uma vez que esse programa requer um processo de implantação lento, com mudanças graduais de hábitos culturais (Abbad Oliveira-Castro, Lima, & Veiga, 1996) pretendendo uma cultura mais voltada para o desempenho e mais eficiente.

Portanto, perante os dados apresentados, o presente estudo se inspira na concepção de que resultados de percepção de resultado da Avaliação de Desempenho e de percepção de mudança organizacional, atribuída ou não à Avaliação de Desempenho, dependem da nota recebida pelo funcionário nesta avaliação. Assim, buscou-se avaliar como a nota da Avaliação de Desempenho pode afetar a percepção desses indivíduos. Pensou-se nesta variável, nota da Avaliação de Desempenho, pois cada funcionário que participa do processo de Avaliação recebe uma nota como resultado. Essa avaliação irá indicar as necessidades de desenvolvimento do funcionário. A partir dessa avaliação o funcionário participa de treinamentos, tornando-o mais capacitado para exercer sua função e conseqüentemente tornar a organização mais eficiente e se desenvolve uma cultura mais voltada para o desempenho.

## **V. Estudo 1**

No cenário atual, as demandas de mudança para as organizações são crescente, estas mudam para encarar a competitividade, as novas leis e regulamentos, a introdução de novas tecnologias, e as variações nas preferências de consumidores ou parceiros.

Nesses processos de modernização das organizações, uma ferramenta indicada para buscar melhores índices de produtividade é a gestão do desempenho nos vários níveis da organização – institucional, de equipes e individual.

Para tanto, este estudo teve como objetivos:

- Construir e identificar os indícios de validade do instrumento para avaliar a percepção dos funcionários com relação aos resultados alcançados pela avaliação de desempenho implantada na organização.
- Identificar os índices de validade para a amostra deste estudo dos instrumentos de Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho;

### **Método do Estudo 1**

#### **Características da Organização**

A organização escolhida para o desenvolvimento deste trabalho é um órgão público federal, está vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e abastecimento. Iniciou suas atividades em janeiro de 1991, a partir de um Decreto Presidencial, com o intuito de assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade. Sua sede e foro se localizam no Distrito Federal, e atua em todo o território nacional.

Sua estrutura básica compreende o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Diretoria Colegiada, a Presidência, quatro Diretorias e a Auditoria Interna, totalizando, aproximadamente, três mil setecentos e quarenta e seis funcionários.

A escolha se deu pelo fato desta organização ter passado por um processo de mudança recente. Esse processo se deu pela implantação de um Sistema de Gestão de Desempenho que define e regulariza a prática da avaliação de desempenho de seus funcionários. Tal modelo é previsto pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Governo Federal por meio do Decreto nº 5.707/ 2006, com o objetivo de monitorar, planejar e avaliar ações de capacitação dos trabalhadores.

A organização principiou a implantação da Avaliação de Desempenho em dezembro de 2012, em maio de 2013 marcou o início do ciclo, na qual houve a seleção dos avaliadores de cada funcionário, o estabelecimento do cronograma de realização e a divulgação do corpo funcional do início do ciclo de Avaliação de Desempenho, suas regras, prazos e o funcionamento do processo.

Em junho e julho do mesmo ano, os processos de avaliação e *feedback* dos funcionários aconteceram. A consolidação dos resultados deu-se em abril e maio. Nesta etapa, os dados de cada funcionário foram compilados e foi realizada uma discussão desses resultados em Comitê instituído pela organização a fim de analisar inconsistência nos resultados obtidos.

Em agosto houve a promoção por mérito, no qual os funcionários que foram identificados como elegíveis, ou seja, tiraram nota maior do que 7 (sete), e de acordo com o orçamento disponível na organização, tiveram um avanço salarial na tabela, de acordo com as regras e procedimentos definidos pela organização.

Por fim, em setembro, com os resultados consolidados, a organização realizou planos de ações necessários para a execução de treinamentos para o desenvolvimento do corpo funcional, com vista à aquisição ou ampliação das competências dos seus funcionários.

### **Participantes**

A população alvo deste estudo foram os 3.746 funcionários da organização escolhida, responderam a pesquisa 378 funcionários, sendo 69,3% homens (N= 262) e 29,6% mulheres (N= 112). Sobre a escolaridade 2,9% possuem nível fundamental (N= 11), 34,7% nível médio (N= 131), 30,2% nível superior (N= 114), 24,1% especialização (N= 91), 5,3% possuem mestrado (N= 20) e 1,9% doutorado (N= 7). Quanto à função exercida, 34,4% das respostas são de funcionários que exercem funções administrativas (N= 130), 22,2% funções operacionais (N= 84), 27,8% funções técnicas (N= 105) e 14,6% funções gerenciais (N= 55). Quanto à participação na Avaliação de Desempenho, 85,2% (N= 322) dos funcionários participaram da Avaliação de Desempenho e 14,8% (N= 56) não participaram.

### **Instrumentos**

Para este estudo foram utilizados três instrumentos, sendo um construído para a presente pesquisa e dois com índices de validação de estudos anteriores. Apresentam-se a seguir, as características dos instrumentos e da construção do instrumento criado para esta pesquisa. As estruturas finais dos instrumentos, após os índices de validação estatística, serão apresentadas nos Resultados.

## **Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho**

A fim de mensurar a percepção de mudança organizacional foi utilizado o instrumento de percepção de mudança organizacional criado por Domingos (2009) e reavaliado por Picchi (2010). Os instrumentos de percepção de mudança organizacional foram mensurados por meio de uma escala de concordância do tipo *Likert* que variava de 0 a 10 pontos inteiros. Nesta pesquisa, foram adaptados itens da escala de percepção de Picchi (2010).

Os dois instrumentos (em anexo) foram apresentados separadamente para os sujeitos, primeiro o de Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho e em seguida, o de Percepção de Mudança Organizacional. Considerando que todo processo de Avaliação de Desempenho dos funcionários continham 5 pontos, optou-se por modificar a escala de concordância do tipo *Likert* de 11 para 5 pontos, sendo de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Essa alteração foi feita com o objetivo de facilitar as respostas dos participantes.

### **Resultado da Avaliação de Desempenho**

O processo de construção desse novo instrumento criado para essa pesquisa foi realizado pelo grupo de pesquisa *Inovare* da Universidade de Brasília. Os componentes do grupo são estudantes de graduação, mestrado e doutorado, oriundos das áreas de psicologia do trabalho e das organizações, administração e engenharia.

A partir da análise dos dados da avaliação do programa, que foi realizada por meio do conteúdo das informações obtidas em análise documental, em entrevista individual com o funcionário da área de recursos humanos responsável pela Avaliação de Desempenho na organização e em discussão feita pelo grupo focal, resultados mais sensíveis foram conhecidos a respeito dos resultados esperados pela Avaliação de Desempenho.

Posteriormente, foi realizada uma revisão da literatura e em seguida, a operacionalização das definições e construção dos itens do instrumento.

Foram identificados como itens a serem avaliados: cultura voltada para o desempenho, convergência com as diretrizes estratégicas da organização, melhoria contínua, medidas e ferramentas, contribuição do funcionário, mérito e necessidade de desenvolvimento. Esses itens são decorrentes da política de gestão do desempenho da organização.

Foram elaborados 45 itens para cobrir os conteúdos relativos às dimensões ou fatores hipotetizados, associados a uma escala de respostas que variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Em seguida foi feita a validação por juízes. Os itens foram submetidos a 3 juízes especialistas em Gestão de Pessoas e/ou Avaliação de Desempenho. Os especialistas classificaram os itens de acordo com a categoria e realizaram comentários sobre a redação dos mesmos. Alguns itens foram ajustados ou retirados a partir das considerações feitas pelos juízes.

Para a validação semântica, foi realizada uma reunião com 20 funcionários da sede da empresa, de áreas, idade, tempo de empresa, gênero, formação e escolaridade variados. O objetivo desta validação foi verificar a precisão, clareza e objetividade, bem como a adequação das instruções e da escala numérica (Pasquali, 2012). O instrumento foi lido e discutido, e, a partir dos comentários, alguns itens foram ajustados.

## **Procedimentos**

A organização estudada disponibilizou para a pesquisadora uma listagem com nomes e e-mails de contato de todos os funcionários. Os dados foram cadastrados no *site* de pesquisa online *LimeSurvey*, juntamente com os instrumentos descritos acima.

Primeiramente, no jornal interno da organização, os funcionários tiveram acesso a um texto que explicava sobre a pesquisa e informava alguns procedimentos. Na semana seguinte, os funcionários receberam o convite para participar da pesquisa por meio desse e-mail, que também continha um texto com mais informações sobre a pesquisa, o endereço *online* e a senha de acesso. Aqueles que não haviam respondido a pesquisa receberam um e-mail os lembrando sobre a mesma. A pesquisa ficou disponível para ser respondida no *site LimeSurvey* por 1 (um) mês.

Antes de responderem os instrumentos, os sujeitos foram apresentados ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (em anexo), um texto com informações sobre o objetivo da pesquisa e o sigilo das informações compartilhadas. As instruções de preenchimento de cada instrumento foram incluídas como parte de cada um. Primeiro os sujeitos responderam ao instrumento de Resultado da Avaliação de Desempenho, em segundo o instrumento de Percepção de Mudanças Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho. Em terceiro, os sujeitos responderam ao instrumento de Percepção de Mudança Organizacional. A pesquisa foi finalizada com os dados demográficos.

### **Análise de Dados**

Foram realizadas as análises fatoriais dos instrumentos por meio do *software* estatístico *Statistical Package for Social Science* – SPSS, versão 20.0.

Inicialmente foram analisados os pressupostos das análises estatísticas multivariadas, são elas: normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade, singularidade, dados atípicos e ausentes. Como critério para a extração dos escores dos fatores foi considerado apenas os que tinham menos de 10% dos seus itens em branco. Após a extração dos fatores foi realizado análise exploratória dos escores para tratamento dos dados atípicos.

Para descrever os resultados dos fatores, foi utilizada a média junto com as medidas de dispersão (desvio padrão, coeficiente de variância e erro amostral).

Nas análises fatoriais, foram avaliadas as fatorabilidades das matrizes pelas medidas de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), depois a Análise dos Componentes Principais (PCA), sendo que para estimar o número de fatores do instrumento utilizou-se dos critérios de: *eigenvalue* superior a 2,0, gráfico *ScreePlot*, porcentagem de variância explicada e análise paralela. Para a extração dos fatores, utilizou-se a Análise Fatorial dos Eixos Principais (PAF) e o método de rotação *Promax*. O coeficiente Alfa de Cronbach maior que 0,70 foi utilizado para medir a confiabilidade de cada fator.

### **Resultados do Estudo 1**

Inicialmente, para a construção do instrumento de Resultado da AD, foi realizada uma análise documental da Política de Gestão do Desempenho da organização. Foram utilizados como base a própria política e todo o material de apoio e de divulgação da política produzido pela organização.

Após a coleta, foi realizada uma entrevista com o funcionário responsável pela Avaliação de Desempenho na organização. Essa entrevista teve como objetivo esclarecer as dúvidas acerca das informações recolhidas na análise documental e obter mais informações para a construção do instrumento de Resultado da Avaliação de Desempenho. Foram então efetuados alguns ajustes no roteiro da entrevista do grupo focal. Um grupo focal com três pessoas foi realizado com o intuito de validar os dados coletados.

O grupo focal foi conduzido pela pesquisadora responsável por este estudo. Foram abordados os seguintes temas: 1) o objetivo do grupo e a proposta da coleta de dados; 2) a

importância da pesquisa para a organização e a confidencialidade das respostas dadas pelo grupo; e 3) a discussão sobre o programa de Avaliação de Desempenho.

As informações coletadas nos diferentes momentos da pesquisa foram analisadas e rerepresentadas à Coordenadora de Gestão de Carreiras e Remuneração da organização, em cada etapa da coleta dos dados, dentro do contexto da construção do instrumento.

Sendo assim, novos dados foram obtidos e indicadores de resultados mais sensíveis foram conhecidos a respeito dos resultados esperados pela Avaliação de Desempenho e o instrumento. Portanto, a avaliação do programa AD realizada serviu como base para a construção do instrumento de medida da percepção do Resultado da Avaliação de Desempenho.

Posteriormente, foram realizadas as análises fatoriais dos instrumentos de Resultado da Avaliação de Desempenho, Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho, seguem os resultados a baixo.

### **Resultados referentes à Análise Fatorial do Resultado da Avaliação de Desempenho (RAD)**

As análises iniciais do instrumento indicaram a presença de casos extremos multivariados e dados faltosos nos 45 itens da escala, esses sujeitos foram excluídos da amostra. Totalizou-se assim, numa amostra final com 378 casos. Adotando o critério de 5 a 10 casos por item (Pasquali, 2012), tem-se 8,4 casos por variável, sendo uma amostra robusta para a validação desta escala.

Foi realizada então a fatorabilidade da matriz pelo indicador KMO, esta medida de adequação amostral teve um resultado de 0,982, índice considerado maravilhoso por Pasquali (2012), indicando uma boa adequação dos dados à análise fatorial.

Com base no gráfico *ScreePlot*, considerando os *Eigenvalues* acima de 2, a análise paralela e o percentual de variância explicada por cada fator, decidiu-se pela extração de 2 fatores pelo método de análise fatorial dos eixos principais (*Principal Axis Factoring*), rotação *Promax*.

Foram analisadas a carga fatorial de cada item, itens com carga menor que 0,60 foram excluídos, e a coerência dos itens que compunham cada fator, uma vez que o fator é considerado bom quando o conjunto de itens que o compõem possuem conceitos teóricos compatíveis ao que ele representa (Pasquali, 2012). Foram excluídos os itens 07, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 38, 39, 40 e 45.

A Tabela 02 apresenta a solução fatorial dos dois fatores encontrados, explicando 75,44% da variância total, com os respectivos itens, as cargas fatoriais, percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach. Destaca-se que o sentido estatístico foi priorizado em virtude da ausência de teorias que sustentassem os objetivos a serem atingidos pela organização.

Portanto, o instrumento de Resultado da Avaliação de Desempenho apresenta-se com 2 fatores, O Fator 1, denominado Metas e estratégias, com 23 itens, com cargas fatoriais variando entre 0,601 e 0,970 e alfa de Cronbach de 0,99. E o Fator 2, denominado Foco no desempenho, com 10 itens, cargas fatoriais variando entre 0,615 e 0,818 e alfa de Cronbach de 0,97.

Tabela 02– Matriz *Pattern* de Resultado da Avaliação de Desempenho com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach

	Fator	
	1	2
27A Avaliação de Desempenho contribuiu para o planejamento das metas da Companhia.	0,970	
31A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados conhecerem as possibilidades planejadas pela Companhia para o seu desenvolvimento profissional.	0,966	
26A Avaliação de Desempenho contribuiu para a companhia estabelecer metas para seus empregados.	0,928	
34A Avaliação de Desempenho contribuiu para os gestores direcionarem os empregados em relação às metas a serem alcançadas.	0,925	
24A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados serem informados quando sua equipe apresenta progresso.	0,900	
30A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia planejar o progresso das equipes de trabalho.	0,864	
25A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia monitorar o progresso dos seus funcionários.	0,850	
28A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia possuir ferramentas para planejar o seu progresso.	0,838	
23A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia utilizar ferramentas para monitorar os progressos das equipes de trabalho.	0,820	
33A Avaliação de Desempenho contribuiu para os gestores da Companhia informarem para os empregados os resultados do trabalho.	0,754	
36A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia informar aos empregados o que é esperado que eles façam em seu trabalho.	0,743	
35A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados saberem identificar sua contribuição no desempenho da Companhia.	0,738	
37A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados identificarem sua contribuição nas metas atingidas da Companhia.	0,727	
32A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados saberem o que a Companhia espera dele.	0,698	
29A Avaliação de Desempenho contribuiu para a companhia utilizar ferramentas para monitorar o desempenho dos empregados.	0,697	
41A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia reconhecer as metas atingidas.	0,668	
21A Avaliação de Desempenho contribuiu para as equipes de trabalho conhecerem suas necessidades de desenvolvimento.	0,656	
14A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados participarem da criação das metas da Companhia.	0,646	
22A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia identificar quais são as necessidades de desenvolvimento de seus empregados.	0,638	
20A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados receberem uma avaliação de quais são suas competências a serem desenvolvidas.	0,630	
10A Avaliação de Desempenho contribuiu para os gestores orientarem os empregados em relação às metas individuais.	0,619	
18A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia direcionar seus empregados para um melhor desempenho.	0,603	
09A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia divulgar suas metas.	0,601	
05A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados desta Companhia terem mais foco no desempenho.		0,818
03A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia estimular que os empregados se preocupem com seu desempenho.		0,797
43O treinamento sobre a Avaliação de desempenho ajudou na hora de responder a avaliação.		0,764
06A Avaliação de Desempenho contribuiu para a os empregados se interessarem pelo desempenho da Companhia.		0,753
01A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia estar voltada para o desempenho dos empregados.		0,723
04A Avaliação de Desempenho contribuiu para aumentar a preocupação dos empregados com o desempenho da Companhia.		0,697
44A atual Avaliação de Desempenho é realizada por meio de um processo eficaz.		0,686
02A Avaliação de Desempenho contribuiu para a Companhia se preocupar com o desempenho dos empregados.		0,672
08A Avaliação de Desempenho contribuiu para os empregados realizarem suas tarefas de acordo com as diretrizes estratégicas da Companhia.		0,630
42O sistema de Avaliação de Desempenho está funcionando satisfatoriamente.		0,615
Número de itens	23	10
% de variância explicada	72,55	2,88
Alfa de Cronbach	0,99	0,97
Média	2,09	1,89
Desvio Padrão	1,06	0,89

## **Resultados referentes aos índices de validação do Instrumento de Percepção de Mudança (PMO)**

Após o tratamento e limpeza dos dados, foi obtida uma amostra de 378 sujeitos. A razão de casos por variável foi de 11,45 sujeitos por item, resultado obtido pela divisão da quantidade de sujeitos pelo número de itens do instrumento.

O KMO de 0,970 comprovou a fatorabilidade da matriz, além de ser também um índice considerado “maravilhoso” (Pasquali, 2012).

Em seguida, foi realizada a análise dos componentes principais para definição de número de fatores a serem retidos. Ao considerar como critérios para extração de fatores: (1) *eigenvalue* superior a um, (2) variância explicada de pelo menos 3% por cada fator, (3) análise do gráfico *ScreePlot* e (4) análise paralela. Foram extraídos dois fatores, a variância total explicada por eles é de 62,26%.

Foi analisada a coerência dos itens que compunham cada fator e excluídos os itens de número 29 e 30, pois não apresentavam base teórica para serem incluídos nos fatores nos quais foram agrupados (Pasquali, 2012).

Para o cálculo de fidedignidade dos fatores, foi considerado o Alfa de Cronbach, os resultados mostraram para o primeiro fator, um índice de 0,973 e para o segundo, 0,922. O resultado da confiabilidade indica que a escala está adequada para a mensuração do constructo. O índice de fidedignidade é semelhante àquele da escala validada por Picchi, (2010), com alfas 0,962 e 0,875 respectivamente. A menor carga fatorial obtida foi de 0,385 e a recomendação é que a carga fatorial seja superior a 0,300 (Tabachnick, & Fidell, 2001). Dessa forma, a medida ora apresentada é válida e precisa.

A Tabela 03 apresenta a solução fatorial dos dois fatores encontrados, com os respectivos itens, as cargas fatoriais, percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach.

Tabela 03 – Matriz *Pattern* de Percepção de Mudança Organizacional com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach

	Fator	
	1	2
22Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram a cultura da Empresa.	0,949	
25Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram o direcionamento da Empresa.	0,942	
20Na Empresa como um todo houve mudanças que aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da Empresa.	0,935	
21Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram as orientações tradicionais da Empresa.	0,931	
24Na Empresa como um todo houve mudanças que foram muito abrangentes.	0,926	
18Na Empresa como um todo houve mudanças que modificaram radicalmente como as coisas eram feitas na Empresa.	0,905	
15Na Empresa como um todo houve mudanças que contribuíram para que hoje a Empresa seja outra.	0,872	
04Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram a forma de se trabalhar.	0,817	
31Na Empresa como um todo houve mudanças que modificaram os valores da Empresa.	0,810	
28Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram a visão da Empresa.	0,803	
03Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram os procedimentos administrativos.	0,722	
23Na Empresa como um todo houve mudanças que estão sempre acontecendo nesta Empresa.	0,706	
19Na Empresa como um todo houve mudanças que fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos.	0,686	
05Na Empresa como um todo houve mudanças que eram necessárias para a sobrevivência da Empresa.	0,632	
17Na Empresa como um todo houve mudanças que foram planejadas e direcionadas para os objetivos da Empresa.	0,631	
01Na Empresa como um todo houve mudanças que afetaram toda a Empresa.	0,591	
27Na Empresa como um todo houve mudanças que estavam relacionadas à implantação de novas tecnologias.	0,524	0,320
09Na Empresa como um todo houve mudanças que aconteceram de forma repentina.	0,516	
08Na Empresa como um todo houve mudanças que foram superficiais.	-0,343	0,976
11Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram devagar.		0,890
02Na Empresa como um todo houve mudanças que afetaram apenas algumas áreas.		0,836
26Na Empresa como um todo houve mudanças que atingiram apenas certos grupos de empregados.		0,636
07Na Empresa como um todo houve mudanças que geraram pequenos ajustes no funcionamento da Empresa.		0,606
12Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram porque era preciso mudar.	0,327	0,567
32Na Empresa como um todo houve mudanças que modificaram pouco a dinâmica da Organização.		0,560
13Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram mesmo sem a participação da Alta Direção.		0,514
16Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram pouco a pouco.	0,396	0,503
10Na Empresa como um todo houve mudanças que surgiram por iniciativa dos próprios empregados.		0,444
06Na Empresa como um todo houve mudanças que foram acontecendo gradualmente.	0,467	0,434
33Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram sem necessidade de planejamento.		0,416
14Na Empresa como um todo houve mudanças que afetaram a Empresa de cima para baixo.		0,385
Número de itens	18	13
% de variância explicada	57,14	5,12
Alfa de Cronbach	0,973	0,922
Média	2,17	0,99
Desvio Padrão	2,53	0,94

## **Resultados referentes à Análise Fatorial de Percepção de Mudança atribuída à Avaliação de Desempenho (PMOAD)**

Após o tratamento e limpeza dos dados, foi obtida uma amostra de 378 sujeitos. A razão de casos por variável foi de 11,45 sujeitos por item. A medida do KMO foi de 0,964, enquadrando-se no nível “maravilhoso” (Pasquali, 2012).

A análise do *eigenvalue* superior a 1 e dos componentes principais indicaram 3 fatores com variância explicada maior que 3%. Porém, pelos critérios do gráfico *ScreePlot* e a Análise Paralela, a solução indicada foi a de 2 fatores, aqui adotada.

De acordo com os resultados obtidos, a variância total explicada pelo instrumento composto por 28 itens distribuídos em 2 fatores foi de 61,69%. Os dois fatores encontrados foram denominados de Percepção de mudança Organizacional Radical atribuída à Avaliação de Desempenho e Percepção de mudança Organizacional Incremental atribuída à Avaliação de Desempenho, que apresentam uma correlação de 0,749 entre si.

Foi analisada a coerência dos itens que compunham cada fator e excluídos os itens de número 06, 16, 23, 29 e 30, pois não apresentavam base teórica para serem incluídos nos fatores nos quais foram agrupados (Pasquali, 2012).

Os 20 itens de PMOAD – Radical apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,949 e 0,340 e Alfa de Cronbach de 0,967. Os 8 itens relacionados a PMOAD – Incremental apresentaram cargas fatoriais entre 0,863 e 0,398 e Alfa de Cronbach de 0,860.

A Tabela 04 apresenta a solução fatorial dos dois fatores encontrados, com os respectivos itens, as cargas fatoriais, percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach.

Tabela 04 – Matriz *Pattern* de Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach.

	Fator	
	1	2
15A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que contribuíram para que hoje a Empresa seja outra.	0,949	
24A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que foram muito abrangentes.	0,929	
18A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que modificaram radicalmente como as coisas eram feitas na Empresa.	0,905	
22A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que alteraram a cultura da Empresa.	0,896	
20A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da Empresa.	0,889	
28A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que alteraram a visão da Empresa.	0,828	
31A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que modificaram os valores da Empresa.	0,810	
25A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que alteraram o direcionamento da Empresa.	0,810	
27A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que estavam relacionadas à implantação de novas tecnologias.	0,800	
21A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que alteraram as orientações tradicionais da Empresa.	0,785	
05A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que eram necessárias para a sobrevivência da Empresa.	0,772	
03A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que alteraram os procedimentos administrativos.	0,737	
19A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos.	0,737	
04A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que alteraram a forma de se trabalhar.	0,661	
17A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que foram planejadas e direcionadas para os objetivos da Empresa.	0,644	
01A Avaliação de Desempenho aplicada na organização contribui para gerar mudanças que afetaram a empresa como um todo.	0,631	
09A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que aconteceram de forma repentina.	0,492	
12A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que ocorreram porque era preciso mudar.	0,487	
10A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que surgiram por iniciativa dos próprios empregados.	0,388	0,359
14A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que afetaram a Empresa de cima para baixo.	0,340	
08A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que foram superficiais.		0,863
26A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que atingiram apenas certos grupos de empregados.		0,677
11A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que ocorreram devagar.		0,659
32A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que modificaram pouco a dinâmica da Organização.		0,553
02A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que afetaram apenas algumas áreas.		0,553
33A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que ocorreram sem necessidade de planejamento.		0,492
07A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que geraram pequenos ajustes no funcionamento da Empresa.	0,487	0,428
13A avaliação de desempenho aplicada na organização contribuiu para gerar mudanças que ocorreram mesmo sem a participação da Alta Direção.	0,333	0,398
Número de itens	20	08
% de variância explicada	56,55	5,13
Alfa de Cronbach	0,967	0,860
Média	2,44	1,18
Desvio Padrão	2,54	0,94

## **Discussão dos Resultados e Conclusão do Estudo 1**

A decisão de implantação de um programa de Avaliação de Desempenho na organização foi previsto pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Governo Federal por meio do Decreto nº 5.707/ 2006, com o objetivo de monitorar, planejar e avaliar ações de capacitação dos trabalhadores.

Em vista deste decreto, fez-se necessária a implantação da Política de Gestão de Desempenho. A gestão do desempenho na organização surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliar o desempenho dos empregados, como um processo que visa identificar o alinhamento dos funcionários com os comportamentos que a organização quer estimular e que traduzem seus valores. A organização prega que a gestão do desempenho funciona como um mecanismo de acompanhamento que permite corrigir desvios para assegurar que a execução do trabalho de cada funcionário corresponda à maneira esperada pela organização.

Porém, surge a pergunta de como a organização identifica se seus objetivos estão sendo atingidos e suas metas alcançadas. Nos últimos anos, a literatura de avaliação de programas tem feito importantes avanços metodológicos, que possibilitam a adoção de delineamentos mais sofisticados de avaliação e facilitam a construção de medidas de efetividade de programas inseridos em contextos de alta complexidade (Pereira, 2009).

Portanto, tendo como base a teoria de avaliação de programa, construiu-se o instrumento para verificar a percepção dos funcionários a respeito dos Resultados da AD. A teoria de programa auxilia os profissionais, serve como guia em direção a uma compreensão das circunstâncias em que um determinado conjunto de abordagens e métodos de avaliação é adequado para avaliar um programa específico (Chen, 2005).

Sobre o instrumento construído para esta pesquisa, Resultado da Avaliação de Desempenho, em sua validação, na análise fatorial, foram encontrados dois fatores com boa consistência interna e um índice de fatorabilidade da matriz que atingiu classificação maravilhosa segundo Pasquali (2012)  $KMO = 0,982$ . Sendo assim, considera-se que na validação deste instrumento foi alcançada uma solução fatorial satisfatória, contudo, são necessários outros estudos e aplicações para verificar seus índices de validação.

Realizou-se então a verificação dos índices de validação dos instrumentos Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho.

Sobre o instrumento de Percepção de Mudança Organizacional, notou-se um aumento da variância explicada de 56% para 62,26%, assim como do índice de fidedignidade, que no primeiro fator, percepção de mudança organizacional incremental o alfa passou a ser 0,973 e no segundo fator, percepção de mudança organizacional radical, alfa de 0,922, sendo que no instrumento validado por Picchi (2010), os valores dos alfas eram 0,962 e 0,875 respectivamente. O KMO, outro item importante nesta análise, comprovou a fatorabilidade da matriz com um resultado de 0,970. Dessa forma, há evidências de realidade e precisão da medida ora apresentada.

No instrumento de Percepção de Mudança Organizacional atribuída à avaliação de Desempenho, os resultados não foram diferentes e corroboraram para uma medida também válida e precisa. O KMO apresentado foi de 0,964. O grau de variância explicada pelos dois fatores foi de 61,69%. E os índices de fidedignidade da matriz foram 0,860 e 0,967 para os fatores 1 e 2 respectivamente.

Os resultados aqui encontrados sobre os instrumentos de percepção de mudança corroboram os resultados encontrados por Picchi (2010) e indicam que as mudanças incrementais e radicais são de naturezas diferentes. Esse resultado intensifica a importância da

necessidade de se diferenciar os dois tipos de mudanças em outros estudos. Além disso, autores como Weick e Quinn (1999) e Neiva (2004) relatam que a distinção entre os tipos de mudança é central na conceituação de mudança.

## VI. Estudo 2

As mudanças que ocorrem tanto no ambiente externo quanto interno, exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações para obter bom desempenho e se manter no mercado.

A disseminação de programas de avaliação de desempenho nas organizações reflete um crescimento geral do interesse pelo aprimoramento do desempenho organizacional.

Sabe-se que nos últimos anos, pesquisadores têm apontado para fatores relacionados às reações dos funcionários à Avaliação de Desempenho (Kuvaas, 2010). Se os funcionários estão insatisfeitos e sentem que o processo seja injusto, eles não são suscetíveis de aceitar e usar os resultados da avaliação. Os funcionários que estão mais satisfeitos com o processo são mais propensos a concordar com sua avaliação e vê-la como útil para melhorar seu desempenho e desenvolvimento. Reações positivas dos funcionários e acordo com as avaliações de desempenho estão ligados a um melhor entendimento entre gerente e funcionário, a motivação para melhorar o desempenho e melhoria real. A insatisfação de uma pessoa e discordância com o processo de avaliação de desempenho também está relacionada ao aumento da insatisfação com o trabalho, comprometimento organizacional inferior, e maiores intenções de sair (Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor, 2014).

Adicionalmente, diversas são as variáveis do ambiente organizacional que podem afetar positiva ou negativamente os resultados das avaliações. O nível de resistência à mudança dos funcionários é um exemplo de uma variável negativa que pode estar presente, assim como o sentimento de injustiça e inequidade que podem ocasionar o não cumprimento dos objetivos instituídos pela organização com relação à Avaliação de Desempenho (Abbad Oliveira-Castro, Lima, & Veiga, 1996).

Portanto, tendo em vista as variáveis participantes desta pesquisa, bem como suas relações hipotetizadas, elaborou-se um modelo teórico, representado na Figura 2.

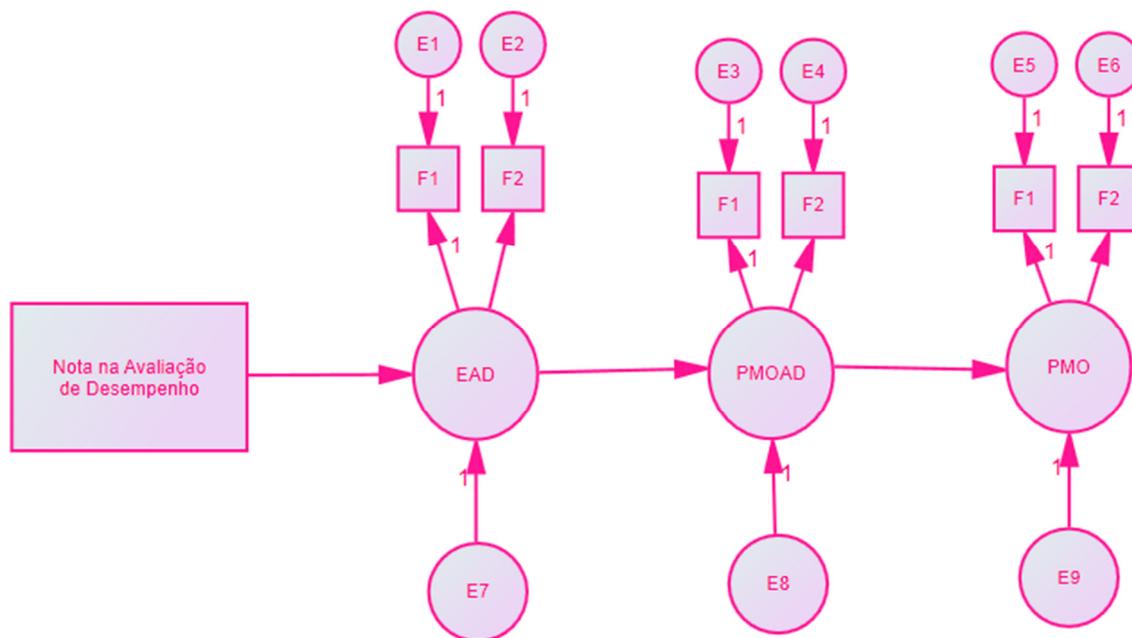


Figura 02 – Modelo de mediação proposto

Consistindo as variáveis do modelo:

Nota na Avaliação de Desempenho – variável antecedente se refere à nota final recebida pelo sujeito na avaliação de desempenho, a partir da média das notas de: autoavaliação, avaliação de dois pares e do seu superior, sendo o peso desta multiplicado por dois.

Resultado da Avaliação de Desempenho (RAD) – variável critério, se refere à percepção dos funcionários acerca dos benefícios acarretados pela avaliação de desempenho. Essa variável foi desenvolvida com base na teoria de avaliação de programas e se desdobra em:

- a) Metas e estratégias (F1) – percepção dos sujeitos quanto à avaliação de desempenho contribui para a formulação e atingimento de metas e as estratégias para suas conquistas.

- b) Desempenho (F2) – percepção dos sujeitos quanto à avaliação de desempenho contribuir para o desenvolvimento e melhoria no desempenho.

Percepção de mudança organizacional atribuída à avaliação de desempenho (PMOAD) – variável critério se refere à percepção do sujeito com relação às mudanças ocorridas na organização a partir da avaliação de desempenho. Essa variável se desdobra em:

- a) Mudança Radical atribuída à avaliação de desempenho (F1) – percepção do sujeito sobre as alterações consequentes da avaliação de desempenho que se constituem de mudanças não frequentes, descontínuas e intencionais, geralmente ocorrem quando a organização está se afastando do seu estado de equilíbrio (Weick& Quinn, 1999).
- b) Mudança Incremental atribuída à avaliação de desempenho (F2) – percepção do sujeito sobre as alterações consequentes da avaliação de desempenho que se constituem de ajustes sucessivos ou mudanças evolutivas, cumulativas ocorridas cotidianamente na organização (Weick& Quinn, 1999).

Percepção de mudança organizacional (PMO) – variável critério se refere à percepção do sujeito com relação às mudanças ocorridas na organização de forma geral.

- a) Mudança Radical (F1) – percepção do sujeito sobre as alterações organizacionais que se constituem de mudanças não frequentes, descontínuas e intencionais, geralmente ocorrem quando a organização está se afastando do seu estado de equilíbrio (Weick& Quinn, 1999).

Mudança Incremental (F2) – percepção do sujeito sobre as alterações organizacionais que se constituem de ajustes sucessivos ou mudanças evolutivas, cumulativas ocorridas cotidianamente na organização (Weick& Quinn, 1999).

Em face dessa realidade e do fato de que são poucos os trabalhos que investigam a avaliação de desempenho nesse contexto, o presente estudo teve o objetivo:

- Descrever as notas alcançadas pelos avaliados com o programa de avaliação;
- Descrever o resultado do programa de Avaliação de Desempenho implantado na organização percebida pelos funcionários;
- Descrever as mudanças percebidas na organização a partir da implantação do programa;
- Descrever as mudanças percebidas na organização considerando os últimos dois anos.
- Examinar a existência de relação entre as variáveis: nota da Avaliação de Desempenho recebida pelos funcionários, resultado da Avaliação de Desempenho, percepção de mudança atribuída à Avaliação de Desempenho e percepção de mudança organizacional de forma geral.

## **Método do Estudo 2**

### **Análise dos dados**

Foram realizadas as análises descritivas dos dados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for Social Science* – SPSS, versão 20.0.

Inicialmente foram analisados os pressupostos das análises estatísticas multivariadas, são elas: normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade, singularidade, dados atípicos e ausentes. Como critério para a extração dos escores dos fatores foi considerado apenas os que tinham menos de 10% dos seus itens em branco. Após a extração

dos fatores foi realizado análise exploratória dos escores para tratamento dos dados atípicos. Para descrever os resultados dos fatores, foi utilizada a média junto com as medidas de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variância).

A técnica de Modelagem por Equações Estruturais (MEE) foi utilizada para avaliar o modelo estrutural proposto, assim como para sugerir um modelo adequado de predição da percepção de mudança e a efetividade da avaliação de desempenho.

Para o teste de ajuste do modelo proposto foram analisados os seguintes índices:  $\chi^2$ , CFI (*Comparative Fit Index*); RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*); NFI (*Normed Fit Index*) e GFI (*Goodness-of-fit Index*), conforme recomendado pela literatura (Byrne, 2010; Kline, 2011). Adotaram-se, como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,90; RMSEA próximo ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,90; e NFI superior a 0,90.

Os resultados das análises dos dados serão apresentados a seguir.

## **Resultados do Estudo 2**

### **Análises Descritivas**

Feito as análises fatoriais, foram realizadas as análises descritivas das variáveis: Nota de avaliação de Desempenho, Resultado da Avaliação de Desempenho, Percepção de Mudança Organizacional e Percepção de Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho.

Tabela 05– Estatísticas Descritivas

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Nota na Avaliação de Desempenho	378	0,00	100,00	68,21	31,30	0,46
Fator 1 - Percepção de Mudança Organizacional Radical	378	1,00	5,00	2,17	0,99	0,46
Fator 2 - Percepção de Mudança Organizacional Incremental	378	1,00	5,00	2,53	0,94	0,37
Fator 1 - Percepção de Mudança Organizacional Radical após a Avaliação de Desempenho	378	1,13	5,00	2,44	1,18	0,48
Fator 2 - Percepção de Mudança Organizacional Incremental após a Avaliação de Desempenho	378	1,00	5,00	2,54	0,94	0,37
Fator 1 - Metas e Estratégias	378	0,86	4,31	2,09	1,06	0,51
Fator 2 - Foco no Desempenho	378	0,74	3,72	1,89	0,89	0,47
N Válido (listwise)	378					

Conforme observado na Tabela 05, os funcionários da organização percebem um moderado efeito de mudança organizacional incremental atribuída à avaliação de desempenho ( $M = 2,54$ ,  $DP = 0,94$ ) e mudança organizacional incremental ( $M = 2,53$ ,  $DP = 0,94$ ), fatores que se mantiveram próximo ao ponto médio da escala. Graus menores são indicados pelos participantes quanto a Resultado da Avaliação de Desempenho, tanto no fator desempenho ( $M = 1,89$ ,  $DP = 0,89$ ), quanto no fator metas e estratégias ( $M = 2,09$ ,  $DP = 1,06$ ).

De acordo com Kozlowski e Klein (2000), as pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho devem se atentar para os níveis de mensuração e de ocorrência dos fenômenos na organização. Para que um fenômeno seja atribuído ao nível grupal ou organizacional, apesar de ser mensurado no nível individual, alguns aspectos devem ser observados, como por exemplo, o compartilhamento das percepções sobre tal fenômeno. Para avaliar se houve compartilhamento de percepção do fenômeno entre os membros componentes do coletivo

organizacional, e assim não incorrer na falácia de nível de análise, foi realizado o cálculo do coeficiente de variação, o cálculo do coeficiente de concordância interna ( $r_{wg}$ ) proposto por James, Demaree e Wolf (1984, 1993) e do Índice de Correlação Intraclasse - ICC (Snijders & Bosker, 1999), cujos resultados são apresentados nas Tabelas 06 e 07. Os índices de concordância interna ( $r_{wg}$ ) e ICC são utilizados para avaliar em que medida os construtos investigados possuem variabilidade no nível do grupo e da organização (no caso, funções) que justifique a agregação das respostas individuais, de modo a que o construto em questão possa ser usado no nível organizacional. Assim, apesar de não usar a agregação de respostas neste estudo, foi possível avaliar os resultados como indicadores de um fenômeno no nível organizacional.

Tabela 06 – Índices de correlação intraclasse

Variáveis do modelo	ICC	Variância de erro (within)	Variância de grupo (between)
Fator 1 - Percepção de Mudança Organizacional Radical	0,13	0,929	0,136
Fator 2 - Percepção de Mudança Organizacional Incremental	0,21	0,852	0,22
Fator 1 - Percepção de Mudança Organizacional Radical após a Avaliação de Desempenho	0,10	1,134	0,136
Fator 2 - Percepção de Mudança Organizacional Incremental após a Avaliação de Desempenho	0,08	0,856	0,076
Fator 1 - Metas e Estratégias	0,09	1,070	0,110
Fator 2 - Foco no Desempenho	0,06	0,774	0,053

O ICC pode variar de 0 a 1 (Paz, & Neiva, 2014). Quando seu valor é nulo ou se aproxima de zero, significa que os grupos analisados são homogêneos entre si e que a percepção das variáveis pelo indivíduo é independente da organização em que trabalha. O contexto não diferencia a percepção, as diferenças são aleatórias e explicadas pela variabilidade individual e de erro. O ideal é que o ICC seja próximo de 1 (Paz, & Neiva, 2014), contudo, não existe um valor mínimo referendado na literatura. Índices de correlação intraclasse acima de 0,25 (remete a mais de 25% de variabilidade devido ao efeito do grupo)

são considerados, em alguns estudos, como indicadores de que o fenômeno avaliado ocorre no nível coletivo, o que permite a continuidade das análises para identificar o poder discriminante da escala, a partir dos resultados obtidos. O ICC avalia o quanto da variação total das variáveis se deve a diferenças entre as funções pesquisadas. Tal resultado permite inferir que existe alguma variabilidade do fenômeno no nível das funções pesquisadas.

Tabela 07 – Coeficientes de concordância interna das variáveis do modelo

Variáveis do modelo	$r_{wg}$
Fator 1 - Percepção de Mudança Organizacional Radical	0,49
Fator 2 - Percepção de Mudança Organizacional Incremental	0,44
Fator 1 - Percepção de Mudança Organizacional Radical após a Avaliação de Desempenho	0,7
Fator 2 - Percepção de Mudança Organizacional Incremental após a Avaliação de Desempenho	0,44
Fator 1 - Metas e Estratégias	0,53
Fator 2 - Foco no Desempenho	0,40

A Tabela 07 apresenta a avaliação de homogeneidade das respostas via cálculo do coeficiente de concordância interna. A literatura tem apontado que valores do  $r_{wg}$  superiores a 0,70 são indicativos da adequação de agregar as respostas dos indivíduos ao nível coletivo, mas James, Demaree e Wolf (1984) consideram que valores até 0,50 podem ser aceitos como moderados. A partir dos dados apresentados na Tabela 07 pode-se concluir que as percepções compartilhadas dos membros componentes da organização que compuseram a amostra retratam a percepção no nível do coletivo. Sendo o fator de percepção de mudança incremental, atribuída a AD e a mudança organizacional de forma geral, os fatores mais estáveis, por apresentarem coeficiente de variação de 0,37 e com o menor grau de dispersão das variáveis.

### **Resultados do teste de variância comum**

Como foram utilizados dados de uma única fonte neste estudo, perguntas sobre a influência que o método de variância comum pode ter tido sobre os resultados do estudo foram levantadas. Assim, foram empregados procedimentos de análise fatorial confirmatória, utilizando MEE (Bentler, 1989), para fazer uma comparação de diferentes modelos de fatores de análise. O uso de procedimentos desta forma tem sido relatado em outros estudos (tais como, McFarlin, & Sweeney, 1992; Parker, Baltes, & Christiansen, 1997; Self, Armenakis, & Schraeder, 2007). A regra geral para julgar a efetividade do ajuste em modelos de fatores é que os índices de ajuste devem ser de aproximadamente 0,9. Um modelo de um fator foi considerado inaceitável, apresentando os seguintes índices NFI= 0,761, GFI = 0,715, e CFI = 0,767. Por outro lado, um modelo de três fatores composto de Resultado da Avaliação de Desempenho, Percepção de Mudança na Organização e Percepção de Mudança Atribuída à Avaliação de Desempenho cabe razoavelmente bem (NFI= 0,933, GFI= 0,903, CFI= 0,938), conforme relatado abaixo. Portanto, conclui-se que método variância comum sozinho não explica os resultados.

### Resultados referentes ao Modelo Proposto

Para avaliação do modelo proposto na Figura 02 foi realizado Modelagem de Equação Estrutural (MEE).

Os índices de adequação do modelo inicial foram próximos ao satisfatório, como pode ser observado na Tabela 08.

Tabela 08 – Índices de adequação do modelo

Índice	Modelo Inicial	Modelo Ajustado
$\chi^2*$	159,987 (GL = 12)	80,9 (GL = 11)
GFI	0,903	0,948
CFI	0,938	0,971

NFI	0,933	0,966
RMSEA	0,181	0,130

\* ▲ (diferença)  $\chi^2 = 79,087$

GFI – Goodness-of-Fit Index; CFI – Comparative Fit Index; NFI – Normed Fit Index; RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

Os parâmetros estimados no modelo testado são todos estatisticamente significativos e podem ser observados na Figura 03. Nessa figura são apresentados os coeficientes de regressão estimados para todos os componentes do modelo, bem como as variâncias dos erros e da variável latente.

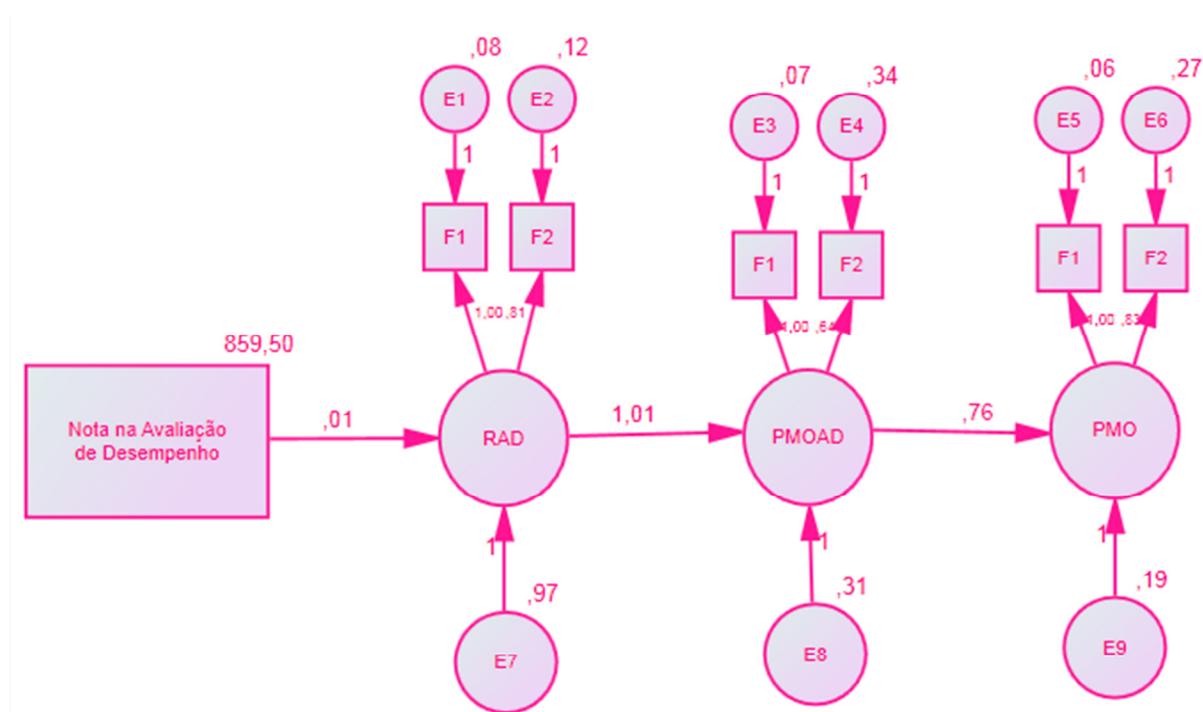


Figura 03 – Resultados da equação estrutural para o modelo proposto

Os principais índices de adequação (Tabela 08) são maiores que 0,90 e o RMSEA superior a 0,10. Esses indicadores, devido à proximidade do aceitável, sugerem ajustes que ainda deveriam ser feitos no modelo. Analisando os resultados das análises *post hoc*, observou-se uma covariância significativa entre os erros, não prevista no modelo inicial. Essa covariância ocorre entre os itens 4 e 6. Devido a essa covariância não prevista, decidiu-se

realizar o ajuste do modelo. A Figura 04 apresenta o novo modelo testado, já com os coeficientes estimados pela equação estrutural.

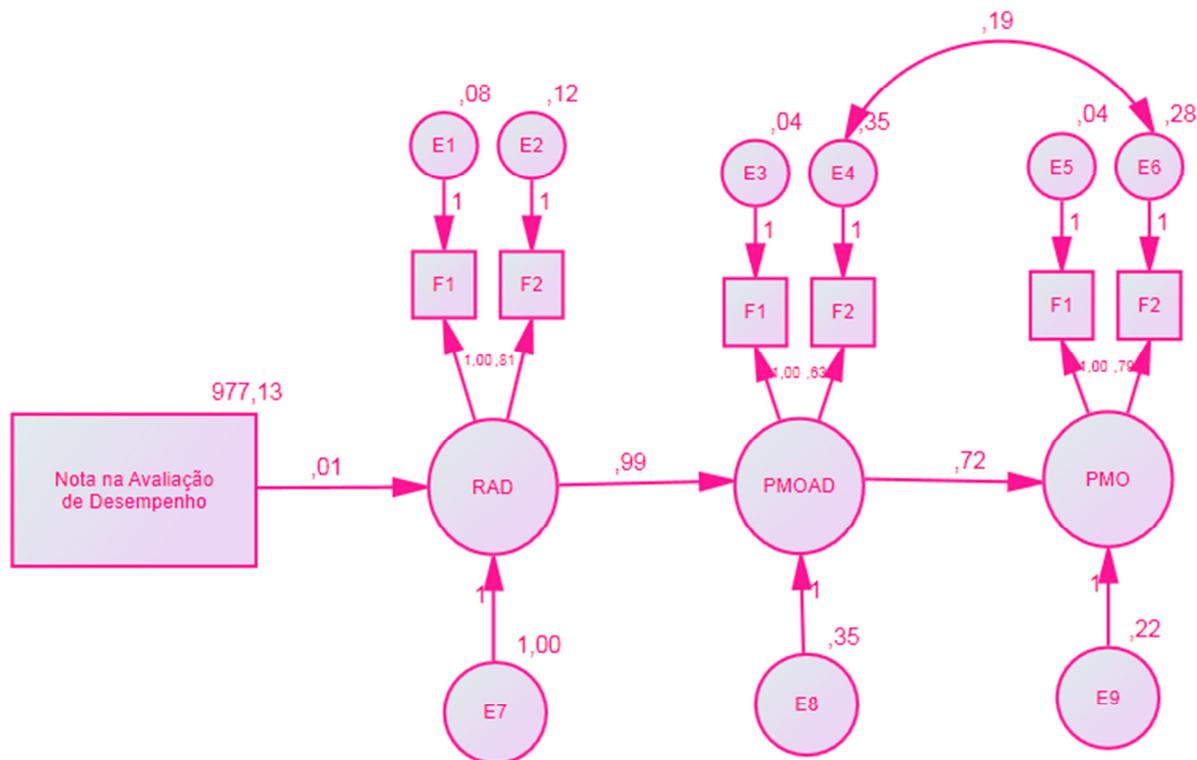


Figura 04 – Modelo ajustado e resultados da equação estrutural

A Tabela 08 apresenta os índices de adequação do novo modelo testado (na coluna modelo ajustado). Observa-se nessa tabela que houve uma melhora sensível nos índices de ajuste do modelo, em relação aos dados obtidos no primeiro modelo testado. A diferença dos valores do  $\chi^2$  foi de 79,087 pontos que são significativos (dado GL = 1). Além disso, todos os outros índices melhoraram. O RMSEA continua acima de 0,08, porém mais próximo desse valor, isto sugere que o modelo ainda possui muito resíduo, o que indica que podem ser selecionadas outras variáveis para compor o modelo. Essa modificação ocorreu devido à real existência da correlação entre os erros dos itens (motivo do ajuste do modelo), e que não foi previsto inicialmente. A correlação em questão possui uma justificativa teórica, uma vez que

os erros dos fatores que possuem covariância são de dois instrumentos baseados na mesma teoria de percepção de mudança. Sendo assim, o ajuste do modelo respeitou as recomendações de justificativa teórica para sua adoção (McDonald & Ho, 2002).

Os valores dos coeficientes de determinação do modelo variam de 0,63 até 0,98 como pode ser observado na Figura 05. Isso indica que a variável antecedente prediz adequadamente a variação das variáveis observadas. Esses coeficientes de regressão estimados além de elevados também são altamente significativos. Todas as variâncias estimadas, tanto aquelas associadas aos erros de medida quanto aquela referente à variável latente, possuem significância estatística.

Apesar da melhora dos índices, observando a matriz de resíduos padronizados indica que ainda existem valores altos. Esse tipo de resultado indica que o modelo ainda necessita de ajustes para melhor explicar os dados. Talvez por esse motivo seja que os indicadores de adequação do modelo estejam acima de 0,90, mas não tão próximos de 1 quanto seria desejado. Estes resultados apontam para a necessidade de um trabalho futuro sobre esse modelo, seja na sua estrutura básica, seja na sua elaboração teórica.

## **Discussão e Conclusão do Estudo 2**

Com a implantação de um programa de AD, a organização informa seus funcionários sobre os padrões a serem incorporados em suas práticas de trabalho, e apresenta ainda a finalidade de trazer coerência entre as ações dos funcionários e os objetivos da empresa. Assim, o objetivo da avaliação é também estabelecer níveis de conformidade destinados a melhorar os resultados organizacionais (Huang, Huang, Chen, & Yien, 2011).

Em vista disso, vários autores ressaltam a necessidade da AD ter utilidade não apenas para o indivíduo, mas também para a organização, indicando a melhoria do desempenho como sua principal consequência. Dessa forma, a gestão de desempenho deve, além de atender a ganhos de produtividade para a organização, trazer consigo uma perspectiva de crescimento pessoal e profissional (Odelius, & Santos, 2007).

Apesar de ter sido realizada uma vasta pesquisa de artigos a respeito da relação entre as variáveis mudança organizacional e avaliação de desempenho, não foram encontrados artigos que abordassem juntos esses temas. O que se faz refletir sobre o desenvolvimento de estudos a respeito do mesmo, que pode ser amplamente explorado devido à sua atualidade. Evidências são encontradas em estudos que mostram que a avaliação de desempenho traz mudanças graduais, radicais e culturais para a organização, além de diferentes reações para seus funcionários (Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor, 2014, Abbad Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1996).

### **Análise Descritiva**

Quanto aos resultados descritivos, estes mostram que de maneira geral, as pessoas percebem pouco ou moderadamente os resultados da avaliação de desempenho e as mudanças organizacionais ocorridas tanto de forma geral, quanto a partir da avaliação de desempenho, uma vez que as médias dos três instrumentos apresentam-se próximas e abaixo do ponto médio da escala (RAD – Metas e Estratégias  $m = 2,09$ ,  $dp = 1,06$ ; RAD – Desempenho  $m = 1,89$ ,  $dp = 0,89$ ; PMO – Radical  $m = 2,17$ ,  $dp = 0,99$ ; PMO – Incremental  $m = 2,53$ ,  $dp = 0,94$ ; PMOAD – Radical  $m = 2,44$ ,  $dp = 1,18$ ; PMOAD – Incremental  $m = 2,54$ ,  $dp = 0,94$ ). Porém, parte dos respondentes atribuiu as mudanças organizacionais radicais à Avaliação de Desempenho, conforme revela o percentual de casos com médias acima do ponto médio da escala 29,6% do percentual válido. O mesmo não aconteceu com a percepção de mudança

incremental, no qual o percentual de casos acima do ponto médio, 33,3%, é maior para as mudanças gerais da organização. Esse resultado parece indicar que um grupo de pessoas percebe alterações radicais na organização como decorrentes do programa de AD.

De maneira geral, não se pode inferir que houve mudanças radicais e incrementais na organização, nem que elas foram decorrentes do programa de AD. Tal resultado parece corroborar as indicações de autores que as mudanças organizacionais decorrentes de um programa de avaliação de desempenho são difíceis de serem alcançadas e lentas (Santos & Odelius, 2007). Contudo, aqueles que percebem que houve mudanças decorrentes da implantação da AD classificam tais mudanças como radicais.

Este resultado já não é uma surpresa, uma vez que a implantação da Avaliação de Desempenho possui características de mudanças radicais, ou seja, é uma mudança intencional, planejada, provocada por um evento externo (no caso desta organização, pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Governo Federal) e sua implantação é lenta devido ao seu amplo alcance (Weick, & Quinn, 1999).

Com a confirmação da percepção das variáveis do modelo em nível macro organizacional, pode-se admitir que as percepções são compartilhadas pelos funcionários, o que remete ao nível organizacional.

Conclui-se, portanto, que os construtos mostraram que os funcionários da organização possuem baixa percepção de resultado da avaliação de desempenho e da percepção de mudança tanto geral quanto atribuída à avaliação de desempenho.

### **Modelo proposto**

O modelo proposto considerou a nota recebida na Avaliação de Desempenho como preditora da percepção de Resultado da Avaliação de Desempenho, Mudança Organizacional e Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho. Os resultados da MEE

mostraram que esse modelo teve um ajuste adequado e com boa explicação de variabilidade das percepções de Resultado da Avaliação de Desempenho, Mudança Organizacional e Mudança Organizacional atribuída à Avaliação de Desempenho. Esse resultado é uma ferramenta útil que pode auxiliar na compreensão da Percepção de Mudança e do Resultado da Avaliação de Desempenho e sugerir meios de alcançar mudanças em seus níveis.

Os resultados desse estudo corroboram com alguns achados de pesquisas anteriores, como aos resultados encontrados por Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor (2014) que mostraram que funcionários que se sentem satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho estão mais propensos a concordar com a avaliação e vê-la como útil para o seu desempenho e desenvolvimento e ainda da organização. O contrário também acontece quando o funcionário não está satisfeito com o processo de avaliação.

Kuvaas (2011) sugere em seu artigo, que as avaliações positivas de desempenho podem levar a reações mais positivas na AD. Heslin e VandeWalle (2011) também ressaltam que os resultados individuais na AD influenciam os comportamentos dos indivíduos no trabalho e os resultados organizacionais alcançados. .

Os indicadores de adequação do modelo ajustado são bastante satisfatórios, apontando a nota do funcionário na avaliação de desempenho como influenciadora tanto da percepção do resultado da avaliação de desempenho, quanto da percepção de mudança na organização, seja ela uma mudança geral, ou atribuída à avaliação de desempenho. De maneira geral, parece haver uma relação entre os resultados individuais alcançados na avaliação e resultados organizacionais percebidos conforme indicam Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor (2014) e Odellius e Santos (2007).

Como contribuição, espera-se que, do ponto de vista organizacional, a elaboração do instrumento de Resultado da Avaliação de Desempenho contribua para a retomada de pesquisas sobre avaliação de desempenho no Brasil que têm se mostrado escassas nos últimos

anos (Peixoto e Bensassoli, 2013). . Do ponto de vista acadêmico, espera-se que a pesquisa possa ter contribuído para o debate acerca do construto, bem como forneça condições que estudos que avaliem a relação entre resultados individuais e resultados organizacionais em um programa de AD sejam mais bem investigados, principalmente com uso de indicadores perceptuais e objetivos.

Desde as primeiras revisões bibliográficas, ficou evidente a escassez de estudos empíricos sobre AD e mudança organizacional, fato que, visto de forma positiva, foi considerado como uma lacuna evidente de pesquisa e uma justificativa para a realização desta pesquisa. Por outro lado, enfatizou a possibilidade restrita de dialogar com a literatura empírica.

Uma das limitações dessa pesquisa reside no fato de se tratar de um estudo com apenas uma organização. O curto período existente entre a AD e a realização da pesquisa também se mostra como limitação, fato que impossibilitou verificar se os objetivos propostos pela organização com a implantação da AD foram realmente atingidos.

Recomenda-se a replicação desta pesquisa em diferentes organizações a fim de confirmar as relações encontradas e verificar os índices de validação do instrumento criado. Recomenda-se também a realização de uma pesquisa longitudinal, com o intuito de verificar o impacto desejado pela organização com implantação da Avaliação de Desempenho. São também fundamentais estudos científicos que explorem modelos de percepção de mudança organizacional, tendo em vista dar suporte para orientação e aplicação dos programas de intervenção e contribuir para as formulações teóricas da área.



## Referências

- Abbad Oliveira-Castro, G. A., Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho. **Revista de Administração**, 31(3), 38-52.
- Aldaya, H. E. C., & Salles, J. A. A. (2011). Contribuições para a gestão estratégica de instituições de ciência e tecnologia. **Produção**, 21(2), 301-313.
- Ali, S. B., Mahdi, A., & Malihe, J. (2012). The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(12), 161- 168.
- Andrés, R., García-Lapresta, J. L., & González-Pachón, J. (2010). Performance appraisal based on distance function methods. **European Journal of Operational Research**, 207, 1599–1607.
- Bendassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: Definições, modelos teóricos e desafio à gestão. Em: L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia**. (pp 53-84). Porto Alegre: Artmed.
- Bentler, P. M. (1989) **EQS structural equations program model**. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Biulchi, A. F., & Pauli, J. (2012). Avaliação de desempenho no serviço público: A experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. **Revista de Administração IMED**, 2(2), 129-137.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P.P., & Almada, V.F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de administração Pública**, 42(5), 875-898.

- Brandão, H.P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 41(1), 8-15.
- Byrne, B. M. (2010). **Structural Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming** (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Routledge Academic.
- Chen, H. T. (2005). **Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness**. Thousand Oaks: Sage.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. **Journal of Management Studies**, 47(7), 1365-1393.
- Choi, B. K., Moon, H. K., & Ko, W. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. **Management Decision**, 51(6), 1250-1275.
- Cravens, K. S., Oliver, E. G., & Stewart, J. S. (2010). Can a positive approach to performance evaluation help accomplish your goals? **Business Horizons**, 53, 269-279.
- Cravens, K. S., Oliver, E. G., & Stewart, J. S. (2010). Can a positive approach to performance evaluation help accomplish your goals? **Business Horizons**, 53, 269-279.
- Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. **Journal of Personnel Psychology**, 12(4), 189-195.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15(1), 29-45.
- Damasceno, S. M. S., Abbad, G., & Meneses, P. P. M. (2012). Modelos lógicos e avaliações de treinamentos organizacionais. **Paidéia**, 22(52), 217-227.

- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. **Human Resource Management Review**, 18, 133-145.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader – member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. **Journal of Business Ethics**, 119, 265-273.
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. **Human Resource Management**, 52(6), 879–897.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). Performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political and relationship components. **Human Resource Management Review**, 18, 146-163.
- Field, A. (2009). **Discovering statistics using SPSS** (3<sup>rd</sup> Ed.). London: Sage.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 74, 473-487.
- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração UFSM**, 4(3), 425-441.
- Glenn, S.S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. **Behavior and Social Issues**, 13(2), 89-105.
- Goodman, P. S., & Ramanujam, R. (2012). The relationship between change across multiple organizational domains and the incidence of latent errors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 48(3), 410-433.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. **Administrative Science Quarterly**, 43(1), 58-86.

- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: Uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **RAP**, 32(6), 43-61.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2011). Performance Appraisal Procedural Justice: The Role of a Manager's Implicit Person Theory. **Journal of Management**, 37(6), 1694- 1718.
- Huang, K. P., Huang, C. J., Chen, K. H., & Yien, J. M. (2011). Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre. **American Journal of Applied Sciences**, 8(3), 271-276.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. **Academy of Management Review**, 26(4), 601-623.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G (1984). An assessment of within-group interrater agreement. **Journal of Applied Psychology**, 78, 306–309.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G (1984). Estimating within-group interrater reliability within and without response bias. **Journal of Applied Psychology**, 69, 85-89.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. **Journal of Applied Psychology**, 84, 107 – 122.
- Kline, R.B. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: Guilford Press.
- Kuvaas, B. (2010). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. **Journal of Managerial Psychology**, 26 (2), 123-137.

- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. **Journal of Management**, 30(6), 881-905.
- Lima, S.M.V., & Bressan, C.L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. Em: S. M. V. Lima, (Org.). **Mudança organizacional: Teoria e Gestão**. (pp 17-61). São Paulo: Editora FGV.
- Marras, J. P., & Tose, M. G. L. S. (2012). **Avaliação de desempenho humano**. São Paulo: Elsevier.
- McDonald, R. P. & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. **Psychological Methods**, 7(1), 684-82.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, J. (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, **Academy of Management Journal**, 35(3), 626–637.
- McLaughlin J. A., & Jordan, G.B (2010) Using logic models. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. NewComer, (Eds.). **Handbook of practical program evaluation**. (pp 55-80). San Francisco: Jossey-Bass.
- Meneses, P. P. M. (2007). Treinamento e desempenho organizacional: Contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais. **Análise**, 18(1), 180-199.
- Meneses, P. P. M., & Abbad, G. (2009). Proposta para desenvolvimento de modelos de avaliação da efetividade de programas de treinamento. **RAC-Eletrônica**, 3(1), 105-122.
- Mourão, L., Borges-Andrade, J., & Gondim, S. M. G. (2013). Formulação e avaliação de programas e projetos. Em: L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia**. (pp 528-556). Porto Alegre: Artmed.

- Neiva, E. R. (2003). Metodologia para avaliação da mudança organizacional. Em: S. M. V. Lima, (Org.). *Mudança organizacional: Teoria e gestão*. (pp 191-215). São Paulo: Editora FGV.
- Neiva, E. R. (2004). **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 239 f. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de mudança organizacional: Um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC**, 1, 31-52.
- Odelius, C. C., & Santos, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **E & G. Economia e Gestão** (Cessou em 2008. Cont. ISSN 1984-6606 Revista Economia & Gestão), v. 7, 10-30.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., & Christiansen, Neil, D. (1997). Support for affirmative actions, justice perceptions, and work attitudes: a study of gender and racial-ethnic group differences. **Journal of Applied Psychology**, 82(3), 376–389.
- Pasquali, L. (2012). **Análise fatorial para pesquisadores** (2ª ed.). Brasília: LabPAM.
- Paz, M. G. T., Neiva, E. R. (2014). O poder discriminante da escala de configuração do poder organizacional na perspectiva macro organizacional e sua utilização como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(2), 191-208.
- Peixoto, A. L. A., & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. Em: L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia**. (pp 528-556). Porto Alegre: Artmed.

- Pereira, S. C. M. (2009). **Avaliação de efeitos de uma ação de TD&E no desempenho de egressos e da organização.** Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Peretz, H. & Fried, Y. (2012). National Cultures, Performance Appraisal Practices, and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study Across 21 Countries. **Journal of Applied Psychology**, 97(2), 448-459.
- Pettigrew, A., Woodman, R., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, 44(4), 697-713.
- Pfeiffer, P. (2000). O quadro lógico: Um método para planejar e gerenciar mudanças. **Revista do Serviço Público**, 51(1), 81-122.
- Picchi, T. C. (2010). **Educação corporativa: Ajuste com sistemas de gestão de pessoas e resultados de treinamento nos níveis individual e organizacional.** Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. **Human Resource Management**, 51(5), 709–732.
- Pilati, R. (2006). História e Importância de TD&E. Em: J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas** (pp. 505-513). Porto Alegre: Artmed.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping Perspective. **Journal of Applied Psychology**, 91(5), 1154–1162.
- Santosa, L. S., & Feuerschütte, S. G. (2011). O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise**, 22(2), 134-145.

- Scullen, S. E. (2011). Why Do You Have a Performance Appraisal System? **Drake Management Review**, 1(1), 8-11.
- Self, D., Armenakis, A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. **Journal of Change Management**, 7(2), 211-229.
- Snijders T. A. B., & Bosker, R. J. (1999). Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Souza, M.M. (2010). **Avaliação de programas sociais: Um estudo sobre os efeitos de um programa de educação alimentar visando a melhoria de hábitos alimentares**. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Swift, S. A., Moore<sup>1</sup>, D. A., Sharek, Z. S., & Gino, F. (2013). Inflated applicants: Attribution errors in performance evaluation by professionals. *PLOS ONE*, 8(7).
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). **Using multivariate statistics**. Third edition. New York: Harper Collins Publishers.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. **Personnel Review**, 41(6), 756-776.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M.S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. **Organization Studies**, 26(9):1377-1404.
- Van de Ven, A., H., Leung, R., Bechara, J. P., & Sun, K. (2012). Changing organizational designs and performance frontiers. **Organization Science**, 23(4), 1055-1076.
- Vianna, H. M. (2005). Avaliação de Programas Educacionais: duas questões. **Estudos em Avaliação Educacional**, 32(16), 43-56.
- Wang, X. M., Wong, K. F. E., & Kwong, J. Y. Y. (2010). The roles of rater goals and rater performance levels in the distortion of performance ratings. **Journal of Applied Psychology**, 95(3), 546-561.

- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, 50, 361-387.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & NewComer, K. E. (2010) Planning and designing useful evaluations. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. NewComer, (Eds.). **Handbook of practical program evaluation**. (pp 05-29). San Francisco: Jossey-Bass.
- Worthen, B. R., Sanders, J. R. & Fitzpatrick, J. L. (2004). **Avaliação de programas: Concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente.
- Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2011). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. **Journal of Managerial Psychology**, 27(7), 732-752.

# **Anexo 1**

## Termo de Consentimento

### **Pesquisa Sobre Mudança Organizacional**

Visando melhorar o processo de Avaliação de Desempenho da (NOME DA ORGANIZAÇÃO), esta pesquisa investiga este tema e suas relações com Sistema de Gestão e Mudança Organizacional e é fruto uma parceria com a Universidade de Brasília – UnB, Instituto de Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho – PSTO.

Caro(a) empregado(a),

Você foi selecionado(a) para responder esta pesquisa em função da Avaliação de Desempenho realizada no início deste ano.

Esta pesquisa é desenvolvida pela Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva e sua aluna Carolina Fussi, ambas do programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília.

As informações fornecidas serão utilizadas somente para estudo acadêmico, resguardando sigilo e privacidade. Nem a sua empresa, nem os respondentes serão identificados.

Informamos que os dados serão analisados de forma conjunta, por isso, não é nosso intuito identificar ou expor os respondentes desta pesquisa.

Para manter o sigilo dos respondentes, somente a pesquisadora terá acesso ao banco de dados.

Lembramos que a confidencialidade da pesquisa também é assegurada no artigo 32 do código de ética profissional do psicólogo aprovado em 2005 que coloca como obrigação do psicólogo pesquisador garantir o anonimato do respondente.

É importante salientar que você é livre para interromper sua participação na pesquisa, quando achar conveniente. Mas, lembre-se: sua participação é importante, não existem respostas certas ou erradas. Por isso, por favor responda todo o questionário.

Agradecemos a sua participação!

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato por e-mail com: [carolinafussi@gmail.com](mailto:carolinafussi@gmail.com).

## **Anexo 2**

### Instrumento de Resultado da Avaliação de Desempenho

Leia e responda de acordo com o que você percebe na Companhia após a implantação da Avaliação de Desempenho. Para tal, utilize a escala abaixo:

Discordo totalmente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	

A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia estar voltada para o desempenho dos empregados.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia se preocupar com o desempenho dos empregados.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia estimular que os empregados se preocupem com seu desempenho.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para aumentar a preocupação dos empregados com o desempenho da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados desta Companhia terem mais foco no desempenho.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a os empregados se interessarem pelo desempenho da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados conhecerem as diretrizes estratégicas da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados realizarem suas tarefas de acordo com as diretrizes estratégicas da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia divulgar suas metas.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os gestores orientarem os empregados em relação às metas individuais.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados receberem orientações sobre as metas da sua equipe.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para o desempenho dos empregados estar orientado para o alcance das metas.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para aumentar o comprometimento dos empregados com a Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados participarem da criação das metas da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados estarem mais participativos nas estratégias da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados se esforçarem para atingirem suas metas.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados saberem identificar quais são suas necessidades de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia direcionar seus empregados para um melhor desempenho.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os gestores darem <i>feedbacks</i> para seus empregados.	1	2	3	4	5

A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados receberem uma avaliação de quais são suas competências a serem desenvolvidas.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para as equipes de trabalho conhecerem suas necessidades de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia identificar quais são as necessidades de desenvolvimento de seus empregados.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia utilizar ferramentas para monitorar os progressos das equipes de trabalho.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados serem informados quando sua equipe apresenta progresso.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia monitorar o progresso dos seus funcionários.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a companhia estabelecer metas para seus empregados.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para o planejamento das metas da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia possuir ferramentas para planejar o seu progresso.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a companhia utilizar ferramentas para monitorar o desempenho dos empregados.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia planejar o progresso das equipes de trabalho.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados conhecerem as possibilidades planejadas pela Companhia para o seu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados saberem o que a Companhia espera dele.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os gestores da Companhia informarem para os empregados os resultados do trabalho.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os gestores direcionarem os empregados em relação às metas a serem alcançadas.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados saberem identificar sua contribuição no desempenho da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia informar aos empregados o que é esperado que eles façam em seu trabalho.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados identificarem sua contribuição nas metas atingidas da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados serem reconhecidos pelo seu desempenho na Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia reconhecer o mérito dos seus empregados.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para os empregados conhecerem os critérios de avaliação da Companhia.	1	2	3	4	5
A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para a Companhia reconhecer as metas atingidas.	1	2	3	4	5
O sistema de Avaliação de Desempenho da (NOME DA EMPRESA) está funcionando satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
O treinamento sobre a Avaliação de desempenho realizado pela Companhia ajudou na hora de responder a avaliação.	1	2	3	4	5

A atual Avaliação de Desempenho da (NOME DA EMPRESA) é realizada por meio de um processo eficaz.	1	2	3	4	5
O questionário que respondi na Avaliação de Desempenho da (NOME DA EMPRESA) foi de fácil entendimento.	1	2	3	4	5

# **Anexo 3**

### Instrumento de Percepção de Mudanças atribuídas à Avaliação de Desempenho

Agora sua tarefa é avaliar cada item de acordo com o quanto a afirmativa reflete sua percepção sobre as mudanças geradas pela Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA).

Para tal, utilize a escala abaixo:

Discordo totalmente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	

A Avaliação de Desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que afetaram a empresa como um todo.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que afetaram apenas algumas áreas.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que alteraram os procedimentos administrativos.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que alteraram a forma de se trabalhar	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que eram necessárias para a sobrevivência da Empresa	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que foram acontecendo gradualmente	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que geraram pequenos ajustes no funcionamento da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que foram superficiais.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que aconteceram de forma repentina.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que surgiram por iniciativa dos próprios empregados.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que ocorreram devagar.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que ocorreram porque era preciso mudar.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que ocorreram mesmo sem a participação da Alta Direção	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que afetaram a Empresa de cima para baixo.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que contribuíram para que hoje a Empresa seja outra.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que ocorreram pouco a pouco.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que foram planejadas e direcionadas para os objetivos da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que modificaram radicalmente como as coisas eram feitas na Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos.	1	2	3	4	5

A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que alteraram as orientações tradicionais da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que alteraram a cultura da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que estão sempre acontecendo nesta Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que foram muito abrangentes.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que alteraram o direcionamento da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que atingiram apenas certos grupos de empregados.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que estavam relacionadas à implantação de novas tecnologias.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que alteraram a visão da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que ocorreram devido às necessidades do dia-a-dia.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que já fazem parte do cotidiano da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que modificaram os valores da Empresa.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que modificaram pouco a dinâmica da Organização.	1	2	3	4	5
A avaliação de desempenho aplicada na (NOME DA EMPRESA) contribuiu para gerar mudanças que ocorreram sem necessidade de planejamento.	1	2	3	4	5

# **Anexo 4**

### Instrumento de Percepção de Mudança na Empresa

Agora sua tarefa é avaliar cada item de acordo com o quanto a afirmativa reflete as mudanças que ocorreram nos últimos dois anos na Empresa como um todo (independente de estarem ou não relacionadas à avaliação de desempenho).

Para tal, utilize a escala abaixo:

Discordo totalmente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Na Empresa como um todo houve mudanças que afetaram toda a Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que afetaram apenas algumas áreas	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram os procedimentos administrativos	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram a forma de se trabalhar.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que eram necessárias para a sobrevivência da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que foram acontecendo gradualmente.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que geraram pequenos ajustes no funcionamento da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que foram superficiais.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que aconteceram de forma repentina.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que surgiram por iniciativa dos próprios empregados.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram devagar.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram porque era preciso mudar.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram mesmo sem a participação da Alta Direção.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que afetaram a Empresa de cima para baixo.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que contribuíram para que hoje a Empresa seja outra	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram pouco a pouco.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que foram planejadas e direcionadas para os objetivos da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que modificaram radicalmente como as coisas eram feitas na Empresa	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram as orientações tradicionais da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram a cultura da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que estão sempre acontecendo nesta Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que foram muito abrangentes	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram o direcionamento da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que atingiram apenas certos grupos de empregados.	1	2	3	4	5

Na Empresa como um todo houve mudanças que estavam relacionadas à implantação de novas tecnologias.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que alteraram a visão da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram devido às necessidades do dia-a-dia.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que já fazem parte do cotidiano da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que modificaram os valores da Empresa.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que modificaram pouco a dinâmica da Organização.	1	2	3	4	5
Na Empresa como um todo houve mudanças que ocorreram sem necessidade de planejamento.	1	2	3	4	5