



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

JACKSON JOHNNY DE CASTRO MACIEL BRANCO

**RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, UTILIDADE, JUSTIÇA E
FEEDBACK EM UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Brasília – DF

2011

JACKSON JOHNNY DE CASTRO MACIEL BRANCO

**RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, UTILIDADE, JUSTIÇA E
FEEDBACK EM UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro Paulo
Murce Meneses

Brasília – DF

2011

Branco, Jackson Johnny de Castro Maciel.

Relação entre Objetivos, Utilidades, Justiça e *Feedback* em um Sistema de Avaliação de Desempenho / Jackson Johnny de Castro Maciel Branco – Brasília 2011.

74 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Gestão do Desempenho. 2. Avaliação de Desempenho. 3. *Feedback*. I. Título.

JACKSON JOHNNY DE CASTRO MACIEL BRANCO

**RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, UTILIDADE, JUSTIÇA E
FEEDBACK EM UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Jackson Johnny de Castro Maciel Branco

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora, Catarina Cecília Odellius
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

À mulher mais brava e corajosa que já conheci na vida, minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo à minha mãe que me criou exaltando a importância do caráter, da responsabilidade e da sabedoria.

Agradeço ao meu grande amigo e irmão Marcello por me ensinar o real significado da amizade e por estar ao meu lado, sempre.

Agradeço ao meu orientador Pedro pelo seu acompanhamento, confiança e dedicação comigo e com esse trabalho.

Agradeço às equipes da Coordenação de Gestão de Recursos Humanos do Ministério das Cidades e do Ministério do Trabalho e Emprego, que tornaram possível a realização dessa pesquisa.

Por fim, de uma maneira muito especial, eu agradeço ao Bruce por ter me dado tudo aquilo que alguém venha a desejar e da forma mais incrível que possa existir.

RESUMO

Este estudo trata-se de uma pesquisa em gestão do desempenho. Aplicados em dois órgãos públicos os questionários avaliaram a qualidade do *feedback* repassado para os funcionários e avaliaram a percepção do funcionário quanto a um Sistema de Avaliação de Desempenho frente as dimensões justiça, objetividade e utilidade. No referencial teórico é abordada a gestão estratégica de pessoas, a gestão do desempenho, a avaliação de desempenho e por fim a retroalimentação. Para obter informação sobre o tema realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo, descritiva quanto aos fins e de campo quanto aos meios. Com a análise dos resultados foi confirmado o forte relacionamento entre as dimensões abordadas da avaliação de desempenho e a retroalimentação, além de qualificar o *feedback* nos dois órgãos. Correlações entre pares de variáveis foram provadas e confirmadas e observou-se principalmente a necessidade de revisão da tempestividade da retroalimentação nos órgãos, o objetivo geral da pesquisa foi satisfeito com a identificação das relações entre as dimensões e a qualidade do *feedback*.

Palavras-chave: Gestão do Desempenho. Avaliação de Desempenho.
Feedback.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas Da Gestão Do Desempenho Humano No Trabalho	19
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tendências contemporâneas na gestão de pessoas	17
Quadro 2: Gestão estratégica de pessoas vs gestão tradicional de pessoas	18
Quadro 3: Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho, segundo Sonnentag e Freese (2002)	20
Quadro 4: Prós e contras da avaliação 360 graus	24
Quadro 5: Sugestões para a elaboração e implementação de um sistema de avaliação legalmente defensável	25
Quadro 6: Razões para falhas nos programas de avaliação.....	27
Quadro 7: Ações importantes para o uso eficaz do <i>feedback</i>	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação da amostra	34
Tabela 2: Classificação da amostra do Ministério das Cidades	35
Tabela 3: Classificação da amostra do Ministério do Trabalho e Emprego.....	36
Tabela 4: Comportamento geral das dimensões.....	41
Tabela 5: Itens direcionados à objetividade e a utilidade da avaliação de desempenho	41
Tabela 6: 16 O processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento dos processos de mudança, maior concordância em objetividade e utilidade.....	43
Tabela 7: 04 As pessoas percebem que o processo de gestão do desempenho agrega valor aos indivíduos e à organização, menor concordância em objetividade e utilidade.....	43
Tabela 8: Itens direcionados à justiça da avaliação de desempenho.....	44
Tabela 9: 15 O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados, maior média de concordância no fator justiça.....	45
Tabela 10: 25 O processo de gestão do desempenho facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão, menor média de concordância entre todos os fatores	45
Tabela 11: Itens direcionados a medir a qualidade do <i>feedback</i>	46
Tabela 12: 26 O <i>feedback</i> sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo, menor média de concordância relacionada à qualidade do <i>feedback</i>	47
Tabela 13: <i>r</i> máximo evidenciado nas associações de qualidade do <i>feedback</i> vs justiça, objetividade e utilidade de um SAD	49
Tabela 14: <i>r</i> de menor força encontrado em todas as associações realizadas entre os itens referentes a retroalimentação e à avaliação de desempenho	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DP – Desvio Padrão

MCidades – Ministério das Cidades

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

p – Nível de significância atingido

r – Coeficiente de Correlação Bivariada de Pearson

r^2 – Variância do Coeficiente de Correlação de Pearson

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Gestão Estratégica de Pessoas	16
2.2	Gestão do Desempenho	18
2.3	Avaliação de Desempenho	21
2.4	Limitações da Avaliação de Desempenho	25
2.5	Feedback	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral de pesquisa	31
3.2	Caracterização das organizações	32
3.3	Universo de pesquisa e participantes	34
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1	Comportamento das respostas para as dimensões	40
4.2	Relações entre as dimensões	47
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICES	59
	Apêndice A – Matriz 01 correlação bivariada de itens da dimensão utilidade e objetividade	60

Apêndice B – Matriz 02 montada para calcular o r de Pearson.....	61
Apêndice C – Matriz 03 cálculo de relacionamentos.....	62
Apêndice D – Matriz 04 correlação bivariada entre <i>feedback</i> e utilidade e objetividade	63
Apêndice E – Matriz 05 relacionamento entre <i>feedback</i> e justiça	64
Apêndice F – Matriz 06 dimensões justiça e <i>feedback</i>	65
ANEXOS	66
Anexo A – Questionário com o instrumento de cálculo de <i>feedback</i> e o instrumento de percepção de justiça, objetividade e utilidade da gestão do desempenho	67

1 INTRODUÇÃO

Mais empresas, mais produtos, mais opções, consumidores mais exigentes, mercados saturados. As organizações estão inseridas em um paradigma que, para alcançar um nível de competitividade efetivo entre todos os concorrentes no atual contexto globalizado, necessitam de uma atuação estratégica marcada pela excelência em todos os seus processos. Para isso, visando uma boa aceitação de suas idéias e de seus produtos, torna-se imperativo a qualificação do capital humano dessas entidades. Em suma, direcionar sua força de trabalho e investir em qualificação e capacitação de seus empregados.

Para criar condições favoráveis à expansão e ao fortalecimento, o funcionário de uma companhia moderna deve trabalhar alinhado à mesma, ou seja, o que essa força de trabalho almeja com seus esforços e realiza diariamente deve visar a consolidação da Missão dessa entidade para a qual estão prestando serviços.

O gerenciamento do capital humano organizacional dessa forma tem se mostrado cada vez mais importante (IALE, 2010) para atingir esse escopo, tendendo mesmo a se sobrepôr, teoricamente, a recursos de outras naturezas. “As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008, p. 19).

Neste cenário de exaltação das pessoas surge a Gestão do Desempenho, processo que visa maximizar a eficiência e a eficácia relativa aos colaboradores com o seu labor dentro da empresa. A gestão do desempenho fundamentalmente tem início com a definição do trabalho do colaborador buscando o melhor acompanhamento e desempenho possível do mesmo. Por meio dessa ferramenta as pessoas podem atingir o mais alto nível de suas capacidades dentro do que é visto como de sua competência na organização, afirmam Bohlander e Snell (2009).

A fim de se atingir esse clímax na colaboração entre funcionário e empresa, que é o resultado proposto pela gestão do desempenho, a comunicação entre chefe e subordinado é observada como fator chave. Não se pode negligenciar em nenhuma

etapa a importância de esclarecer ao trabalhador as metas da organização e direcioná-lo ao cumprimento dessas por meio de suas tarefas.

1.1 Formulação do problema

No contexto da gestão do desempenho surge a importância da Avaliação de Desempenho. Segundo Bohlander e Snell (2009) essa visa identificar e mensurar perfis e comportamentos além de gerar resultados a respeito do grau de comprometimento e engajamento do avaliado visando o cumprimento de objetivos administrativos ou o desenvolvimento. Dessa forma a empresa pode acompanhar os seus funcionários direcionando-os sempre que necessário à busca do cumprimento de uma missão pré-elaborada.

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objeto ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha. (LUCENA, 1994, p.35).

Durante muito tempo essa ferramenta teve sua finalidade distorcida e foi utilizada com caráter punitivo, possivelmente uma herança da Era Ford (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2006), de forma que até os dias atuais a avaliação de desempenho gera desconforto em seu processo de aplicação, seja para o avaliador ou para o avaliado.

Uma prática comum na utilização do recurso da avaliação de desempenho é a perda do conhecimento após a sua aplicação. Utilizar a ferramenta como se sua função fosse concluída com o preenchimento de formulários apenas é admitir que a aplicação de questionários por si só trouxessem algum benefício. Diferente disso, a avaliação de desempenho tem por fim direcionar medidas de gestão, de capacitação e possibilitar um *feedback* sobre o que foi pesquisado a quem foi avaliado.

Infelizmente no Brasil essa ferramenta ainda sofre aplicações insatisfatórias, a retroalimentação não receber a atenção de fator crítico é um forte exemplo. Observa-se uma reprodução de modelos que não são qualificados ou direcionados a casos específicos além de aplicados de forma inconclusiva. Conforme Abbad, Lima e Veiga (1995), isso decorre da falta de produção tanto científica quanto tecnológica nesse setor. Ainda relacionado à produção nacional, estas costumam ser resumidas em relatos de experiências práticas com pouca comprovação empírica, diversificando-se fortemente das publicações estrangeiras, que em sua maior parte são derivadas de relatos de pesquisas (PAZ, 1997).

Ainda parafraseando essa pesquisadora, frente à problemática existente no cenário brasileiro atual, em que os estudos desse tema ainda não estão fundamentados majoritariamente em relatos de pesquisa, a premissa do presente trabalho é perceber, na visão dos avaliados, a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho quando relacionado com a qualidade da retroalimentação. Qual a importância da realimentação – *feedback* – e qual o seu grau de contribuição para a eficiência de um processo de gestão do desempenho?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a relação entre percepções de justiça, objetividade, utilidade e qualidade do *feedback* em um processo de gestão do desempenho.

1.3 Objetivos Específicos

Construir uma ferramenta para coletar dados relacionados à qualidade do *feedback* percebido pelo funcionário do órgão.

Caracterizar as percepções dos funcionários sobre a legitimidade da avaliação de desempenho.

1.4 Justificativa

A constante necessidade de ser melhor naquilo que se faz, seja por parte da organização, ou do empregado, ou mesmo do consumidor, traz diariamente a nossa necessidade de avaliar. Procedimento que funciona como um filtro seletivo de comportamentos, habilidades e necessidades. A partir da avaliação é possível compor uma gama de melhores resultados que para serem afrontados demandarão resultados ainda melhores. A tendência é progressiva. Independentemente de o que ou quem é avaliado, se manifesto padrão aquém do exigido esse avaliado não alcançará participação efetiva na sociedade atual.

Frente a esta constante é evidente a necessidade de se avaliar com competência. A temática desse trabalho confronta métodos de avaliação de desempenho com o seu *feedback*. Os seus resultados irão expor o grau de interferência de uma retroalimentação quando associado a um sistema de avaliação de desempenho.

Fundamentada nos resultados dessa pesquisa poderá ser mensurada a importância do *feedback* na eficácia e legitimação de um sistema de avaliação de desempenho. Esses resultados também poderão ser confrontados com os resultados da pesquisa de Chiviacowsky, Kaefer, Medeiros e Pereira, (2007) que defendem que somente existe eficácia de retroalimentação quando essa é associada a opiniões positivas, e não é sugerido quando a crítica é negativa.

Além da comparação de resultados com a pesquisa desses autores, a presente pesquisa também suprirá uma necessidade apresentada por Paz (1997) de mais pesquisas empíricas e menos relatos de experiências quando o tema é avaliação de desempenho, contribuindo para a consolidação do estado da arte no cenário nacional.

Os resultados da pesquisa elaborada nesse trabalho também fundamentarão a necessidade de aplicação do processo de avaliação como uma parte do método de gestão do desempenho em que é fortemente evidenciada a importância das outras etapas de planejamento, execução, monitoramento e revisão, sendo esse último o de maior preocupação nesse relato.

O trabalho também trará contribuições científicas ao processo de retroalimentação referente à gestão do desempenho, linha de pesquisa com poucos antecedentes evidenciados na literatura nacional. E por fim, oferecerá amparo às pesquisas que confrontam a avaliação de desempenho com o *feedback*, outro tema de pesquisa com referencial reduzido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico dessa pesquisa são apresentados uma breve introdução, os tipos, os benefícios e as problemáticas dos principais conceitos abordados nesse relato. Esses conceitos são observados inicialmente pela gestão estratégica de pessoas e seguem um processo de afunilamento até o *feedback*, passando ainda pela gestão do desempenho e pela avaliação de desempenho.

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas, observada como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano dentro do seu ambiente de trabalho tem sofrido grandes mudanças. Os seus padrões de relacionamento têm se submetido a substanciais evoluções (VASCONCELOS I; MASCARENHAS; VASCONCELOS F, 2004) de forma que não está mais apenas voltada para o arquivamento de fichas e planejamento de cadastros. Essa nova configuração de gestão agindo de forma integrada na organização gera capacidade de solução de problemas, o que é um importante papel hoje, e sempre foi. “A estratégia é direcionada às ações, ao indivíduo, à interdependência no âmbito mundial e ao futuro.” (IVANCEVICH, 2008, p. 7). A gestão de pessoas tem explorado a questão de o gestor agir como um funcionário de recursos humanos, esse por conta própria poderia administrar o seu pessoal (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Os gestores precisam entender que adotar programas e estratégias de RH é estrategicamente vital. Sem a participação do gestor, é alta a probabilidade de surgirem grandes problemas relacionados a recursos humanos [...] as responsabilidades do cargo de gestor [são]: influenciar o coração e a mente de nosso pessoal [o capital humano organizacional], mantendo a coerência com a cultura [...] de forma que a preocupação deles com a nossa empresa seja maior que a dos concorrentes com as deles. (IVANCEVICH, 2008, p. 9)

Como observado por El-Kouba, Roglio, Corso e Silva (2009), apesar das diferenças entre enfoques, a maioria das teorias de administração estratégica consistentemente defendem o alto grau de valoração dos grupos e das pessoas para o sucesso das estratégias organizacionais. Essas idéias reforçam a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, além da sua hipotética sobreposição a outras políticas organizacionais, idéia previamente exposta na sessão introdutória desse trabalho.

Nessas condições é válido apontar a gestão estratégica de pessoas como a integração do conjunto das características advindas da organização, sejam essas características da ordem cultural, política ou social. A gestão estratégica é especialmente atingida pelos processos afins à organização, esses que conseqüentemente irão moldar a interação humana dentro da empresa, como o regime de recompensas, a gestão de cargos e salários e planos de carreira (ALMEIRA; MELO; BRITO, 2006).

Ainda abordando o modelo de gestão estratégica de pessoas, observa-se, no Quadro 1, como pode ser evidenciada a tendência à esse modelo no cenário atual. Esse quadro, desenvolvido com base nas abordagens de diversos pesquisadores, é formado pela combinação de processos e elementos pertinentes à administração do capital humano.

Processos	Autor(es) e principal(is) concepção(ões)
Modelo	Gestão Estratégica de Recursos Humanos (DAVEL; VERGARA, 2001)
Captação e seleção de pessoas	Recrutamento virtual por meio da internet; Bancos de dados compartilhados na rede; Informalidade; Análise de competência e não da titulação (ALMEIDA, 2000)
Vínculo com a organização	Terceirização; Cooperativas de trabalhadores; Trabalho autônomo (POCHMANN, 2002)
Capacitação e desenvolvimento de pessoal	Autotreinamento; Educação corporativa; Desenvolvimento de competências além da qualificação; Treinamento em sinergia com a estratégia da organização; Aprendizagem transformativa (MEZIROW, 1991); (EBOLI, 2002)
Sistema de remuneração e carreiras	Participação nos lucros e resultados; Competência como foco de análise para remuneração; Participação acionária; Planejamento de carreira; Ênfase no desempenho (EMERSON, 1991); (FISCHER, 1997; 2002); (DRUCKER, 2000); (DUTRA, 2002)

Quadro 1: Tendências contemporâneas na gestão de pessoas
Fonte: Adaptado de Almeida; Melo; Brito (2006)

A gestão estratégica de pessoas possui uma abordagem consistentemente diferenciada da gestão de pessoas tradicional. Pode-se ter uma compreensão a respeito de algumas dessas evoluções facilitada pela utilização do Quadro 2 como auxiliar.

	Gestão Tradicional de RH	Gestão Estratégica de RH
Responsável pela gestão e pelos recursos humanos	Especialistas	Gestores de Linha
Objetivo	Melhor desempenho	Melhor conhecimento e uso estratégico dos ativos humanos
Papel da área de RH	Responder às necessidades	Liderar, inspirar e compreender
Visão temporal	Resultados de curto prazo	Resultados de curto, médio e longo prazos
Controle	Normas, políticas, poder da posição	Flexível, baseados nos recursos humanos
Cultura	Burocrática, descendente, centralizada	Aberta, participativa, delegação de poder
Ênfase	Cumprimento das normas	Desenvolvimento das pessoas
Responsabilidade	Centros de custo	Investimento nos ativos humanos

Quadro 2: Gestão estratégica de pessoas vs gestão tradicional de pessoas
Fonte: Ivancevich (2008)

Apesar de ser fundamentalmente uma evolução da gestão de pessoas, a gestão estratégica de pessoas confronta problemáticas que atrasam ou impedem sua transição. Os fatores que geram maior dificuldade para a concretização desse novo método estão relacionados à falta de capacitação estratégica dos gestores e ao vício da visão explicitamente em curto prazo. Como em diversos outros processos administrativos o sucesso da gestão estratégica de pessoas depende do engajamento dos demais setores organizacionais. É necessária uma boa circulação de informações (IVANCEVICH, 2008).

2.2 Gestão do Desempenho

Antes de dar início a um estudo voltado para a avaliação de desempenho como fator isolado, é imperativo observá-la como parte integrada de um mecanismo muito maior, a Gestão do Desempenho. Esse mecanismo fundamenta a premissa de que a medição e a gerência do desempenho não podem ser separadas (GASPARETTO, 2006). É recorrente que os administradores que não associam medição e gestão apresentem dificuldades no controle do processo de criação de desempenho. Os

resultados de uma medição nada mais são que o produto das decisões que criaram o contexto para o desempenho, por isso, esses resultados por si só não permitem controle. Essa falta de controle impede a evolução da empresa (LEBAS, 1995 *apud* GASPARETTO, 2006).

No método de gestão do desempenho a atividade de medir vem complementada por demais ações. Avaliar não é um processo único, e como já citado não fornece um controle ou garantia de eficiência consistente. A avaliação no sistema de gestão do desempenho vem acompanhada de mais quatro etapas que geram sustentação à gerência do desempenho, são elas: o planejamento, a execução, o monitoramento e a revisão (COELHO JUNIOR, 2010), como esquematizados na Figura 1.

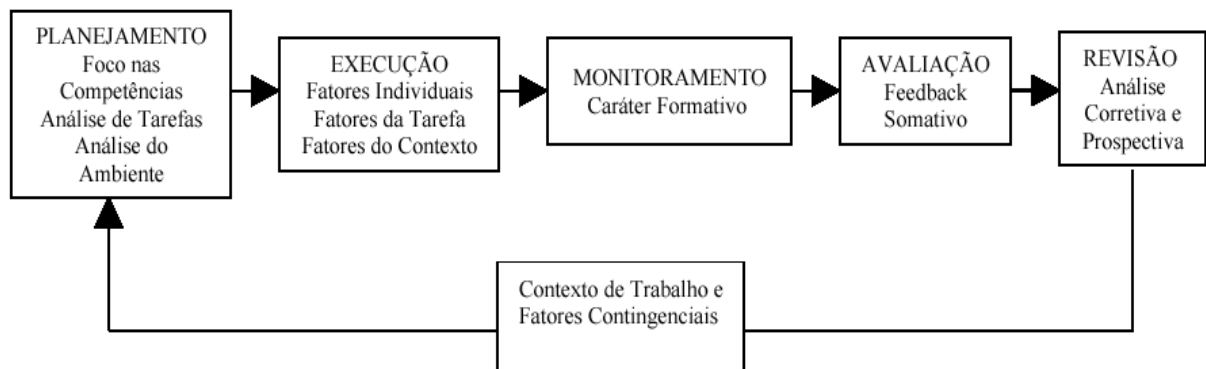


Figura 1: Etapas Da Gestão Do Desempenho Humano No Trabalho
Fonte: Coelho Junior (2010)

Essas etapas da gestão do desempenho propiciam uma interação mais intensa entre os gestores e os funcionários, principalmente na parte de monitoramento e revisão que respectivamente são a participação recorrente no dia a dia no alcançar das metas e a retroalimentação relativa ao processo avaliativo. Dessa forma, ao seguir as etapas da gestão do desempenho, desenvolve-se um planejamento de desempenho, esse que está relacionado tanto à quantidade e a qualidade do que foi produzido pelo subordinado quanto ao tempo e os custos observados na execução. Ainda de acordo com o autor, a mensuração de um desempenho está condicionada à sua capacidade de gerar impacto. Um desempenho competente deve impactar nos níveis micro, meso e macro. O nível micro refere-se ao perfil do próprio colaborador, suas tarefas individuais desenvolvidas pertencentes ao seu cargo, como exemplo. O nível meso aponta para o perfil das equipes, demonstrado precisamente nos impactos dos resultados individuais na formação, desenvolvimento e eficácia de

equipes. Por fim ao tratar do nível macro a ordem é observar as características da organização. O nível macro engloba e depende dos dois níveis anteriores, pois, apresenta os impactos gerados tanto pela interação do indivíduo quanto pela equipe na organização.

No Quadro 3 pode ser observada uma abordagem relativa ao desempenho dentro da organização.

	Perspectivas das diferenças individuais	Perspectivas situacionais	Perspectivas da regulação de desempenho
Questão norteadora	Que indivíduos têm um desempenho melhor em relação aos outros? O que diferencia seu desempenho em relação aos demais?	Em que situações os indivíduos desempenham melhor? Há um contexto de trabalho que incentive um melhor desempenho?	O que acontece quando uma pessoa está desempenhando? Quais os processos ou mecanismos envolvidos?
Principais preditores e achados empíricos	Capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, tempo de serviço e experiência profissional;	Características do contexto de trabalho e ambiente organizacional, possíveis agentes estressores e motivacionais;	Fatores de processamento da informação pelo indivíduo, necessidade de definição do nível hierárquico adequado de análise para cada variável;
Implicações práticas para melhoria de desempenho	Incentivo à criação de programas de treinamento e de incentivo à aprendizagem informal, seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares;	Investimento no redesenho contínuo do trabalho, aproveitando potencialidades;	Orientação por metas, provimento contínuo de <i>feedbacks</i> relacionados à tarefa, ações de modelagem comportamental, ações de treinamento, re-desenho contínuo do trabalho, aperfeiçoamento do processo de execução.

Quadro 3: Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho, segundo Sonnentag e Freese (2002)

Fonte: Sonnentag e Freese (2002 *apud* COELHO JUNIOR, 2010)

De acordo com Sonnentag e Freese (2002 *apud* COELHO JUNIOR, 2010) o processo de desempenhar depende de variáveis indispensáveis como a elaboração de metas e a presença da retroalimentação. Sendo a sua combinação a forma mais eficaz. Observando esses aspectos torna-se aparente que para avaliar requer-se mais que o individual do colaborador, é demandada uma sinergia de toda a equipe de trabalho, participação ativa e intensa da organização e dos chefes. Precisa trabalhar em paralelo com o seu funcionário. Esse necessita estar engajado às metas da organização. É de grande importância que o gerente estabeleça objetivos fins, que serão partes da meta organizacional.

2.3 Avaliação de Desempenho

A função básica de uma organização é criar demanda, essa foi a idéia desenvolvida por Drucker (1977) ao fazer uma abordagem relativa à importância e a finalidade de uma empresa. Para que exista esse provimento de produtos ou serviços de maneira eficiente aos clientes, a organização necessita de uma dinâmica de funcionamento. Tanto o administrador quanto o subordinado necessitam estar cientes dos produtos e dos critérios de desempenho que estão sendo avaliados para o sucesso desse programa. Esses critérios de desempenho devem ser abordados como questões, procedimentos e não pessoas físicas (IALA, 2010).

Em todas as empresas existem avaliações do desempenho das pessoas. O que ocorre quando da não-existência de um programa formal é que nem sempre são claros os resultados a serem alcançados, e, quando os fracassos ou sucessos acontecem, não se sabe ao certo o porquê e os responsáveis pelo fato. (PONTES, 1999, p. 26).

Apreciando essa dinâmica de processamento a próxima variável a ser exposta diz respeito à aplicação de um processo avaliativo formal, esse com o intuito de averiguar o que está sendo cumprido e o que ainda está por ser feito. Para execução dessa tarefa a administração conta com uma ferramenta altamente direcionada e eficiente quando aplicada observando suas particularidades, a avaliação de desempenho.

Esse mecanismo constitui um meio para desenvolver o capital humano de uma organização e tende a possuir um retorno mais eficaz se contar com seus objetivos previamente identificados. "Saiba qual é o desempenho que você quer de seus subordinados e faça-os saberem quais são suas expectativas." (KARLIS, 1981, p. 121 *apud* MAXIMIANO, 1995, p. 441). Tanto o avaliador quanto o avaliado necessitam ter conhecimento contínuo de o que lhes é exigido e o que há para exigir no que se diz respeito a objetivos. Esses objetivos podem estar alocados desde cumprimento de metas no trabalho quanto ao desenvolvimento comportamental de alguma característica do colaborador.

Segundo Gil (2009), a aplicação da avaliação de desempenho torna possível: definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar os

empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria dos empregados, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do colaborador, obter estatísticas para redefinir o perfil requerido para os ocupantes dos cargos, obter dados para elaborar mecanismos de promoção e recompensa além de gestão dos salários e o prover de informação para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

A avaliação de desempenho objetiva: adequar o indivíduo ao cargo, orientar treinamentos de pessoal, decidir promoções, melhorar as relações de trabalho, auto-aperfeiçoamento, coletar informações básicas para pesquisa de recursos humanos, identificar estimativas do potencial do indivíduo, estimular aumento de produtividade, conhecer o desempenho organizacional, retroalimentar o avaliado, decidir transferências e demissões de funcionários. (BALBUENO; NOZAWA, 2004, p. 60)

Em outra abordagem que reforça as anteriores, tem-se que "A avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feed-back* constante." (PONTES, 1999, p. 25, grifo do autor).

Na compreensão de Bohlander e Snell (2009) para se definir o objetivo de uma avaliação de desempenho antes é necessário classificá-la como visando ao desenvolvimento ou como objetivando medidas administrativas. Quando visando o desenvolvimento a avaliação de desempenho será responsabilizada por reconhecer desempenho individual, determinar necessidades de treinamento, avaliar a realização de objetivos, entre outros. Se classificada como objetivando medidas administrativas a avaliação deverá fornecer, por exemplo, informações para decidir sobre manter ou encerrar contratos, definir candidatos a promoções, tomar decisões sobre recompensas, entre outras.

Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho. Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal. (GIL, 2009, p.148).

Independendo da sua classificação, a avaliação de desempenho é mais do que um mecanismo a ser utilizado esporadicamente, o mesmo deve ser aplicado de forma contínua, o que vai enfatizar em um quadro de aprimoramento da equipe de subordinados como para voltar à atenção para os resultados a serem atingidos. De acordo com Maximiano (1995) além de ser um instrumento de controle gerencial, já que direciona o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos, também possui finalidade educacional, visto que desenvolve as habilidades relacionadas ao desempenho no trabalho.

Outro fator a ser observado também é a fonte de aplicação da avaliação de desempenho. Essa pode ser aplicada por diferentes frentes. Ao definir-se um avaliador não há uma restrição a apenas aos superiores ou aos chefes. Apesar de a forma mais elementar de se avaliar estar explícita nos elementos chefe *versus* subordinado vem sendo disseminada, nos últimos anos, a denominada avaliação 360 graus. Nesse modelo o avaliado tem seu desempenho analisado não somente pelo seu superior hierárquico, mas também por aqueles que interagem com o mesmo em seu ambiente de trabalho, podendo ser desde um colega ou uma auto-avaliação até um cliente. Dessa forma a avaliação 360 graus visa enriquecer o nível de informações angariadas pelo processo. Um viés do mecanismo é que ao mesmo tempo em que esse foi fundamentado para tornar mais produtivo o processo de avaliação acaba por deixá-lo com um alto grau de complexidade (ALMADA; BRANDÃO; CARBONE; COSTA; MARQUES; PEREIRA; ZIMMER, 2007). O Quadro 4 apresenta um resumo de prós e contras referentes à avaliação 360 graus:

PRÓS DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS
<ol style="list-style-type: none"> 1. O sistema é mais abrangente já que são reunidas respostas de várias perspectivas; 2. A qualidade das informações é melhor (a qualidade dos respondentes é mais importante que a quantidade);

Continuação Quadro 4
3. Complementa as iniciativas de TQM (<i>Total Quality Management</i>) enfatizando clientes e equipes internos/externos; 4. Pode suavizar noções tendenciosas/preconceitos, visto que o <i>feedback</i> vem de mais pessoas, e não de apenas uma fonte; 5. O <i>feedback</i> de colegas e de outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário.
CONTRAS DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS
1. O sistema é complexo na combinação de todas as respostas; 2. O <i>feedback</i> pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram “complô” contra ele; 3. Pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada ponto de vista respectivo; 4. O sistema requer treinamento para funcionar bem; 5. Os funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, dando avaliações inválidas uns aos outros; 6. Os avaliadores não poderão ser responsabilizados se suas avaliações forem anônimas.

Quadro 4: Prós e contras da avaliação 360 graus

Fonte: Bohlander e Snell (2009)

Apesar da complexidade aparente, a prática da avaliação de desempenho não é algo novo, qualquer estabelecimento que possua empregados de alguma forma realiza uma avaliação dos mesmos. No entanto não se pode deixar de ressaltar a importância da aplicação de mecanismos de avaliação tecnicamente elaborados a partir de princípios científicos. Dessa forma podem ser evitados procedimentos de formação unilateral ou superficial, gerando uma abordagem mais racional do ser humano, "livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum." (GIL, 2009, p.149), além da informalidade do processo.

Para suprir as demandas nas medições os mecanismos de avaliação encontram-se em um constante processo de evolução, os mais novos estão refletindo os “aprimoramentos técnicos e as mudanças na legislação e são mais consistentes com os propósitos da avaliação.” (BOHLANDER; SNELL, 2009). Esses mecanismos de avaliação encontram-se em diferentes níveis de complexidade e estruturação.

Na sua forma elementar os relatórios são simples e rápidos, no entanto "são incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvida quanto ao significado dos termos empregados e dificultam a tabulação posterior dos dados obtidos." (GIL, 2009, p. 153). Existem, ainda, os métodos de classificação gráfica, de traços de personalidade, de padrão misto, de incidentes críticos, de escala de classificação comportamental (BOHLANDER; SNELL, 2009), da escolha forçada, da distribuição forçada, da avaliação por resultados, da pesquisa de campo (GIL, 2009), da comparação em pares, das listas de verificação e listas de verificação ponderadas (IVANCEVICH, 2008), de escalas de avaliação baseadas em comportamento –

BARS, da administração por objetivos – MBO, do monitoramento eletrônico do desempenho – EPM (DESSLER, 2003), como técnicas presentes e algumas recorrentes no cenário atual. O Quadro 5 apresenta uma série de características esperadas de uma avaliação de desempenho.

1. Os procedimentos adotados nas decisões que envolvem recursos humanos não podem ser diferentes em função de raça, sexo, nacionalidade ou religião dos envolvidos em tais decisões;
2. Sempre que possível, devem ser usados dados objetivos, não tendenciosos e não influenciáveis;
3. É necessário haver um sistema formal de revisão ou apelação em caso de discordância das avaliações;
4. Deve ser usado mais de um avaliador independente de desempenho;
5. Deve ser usado um sistema de avaliação formal e padronizado;
6. Devem ser evitadas avaliações de traços como confiabilidade, diligência, aptidão e atitude;
7. Os dados da avaliação de desempenho devem ser validados empiricamente;
8. Os funcionários devem ser informados sobre os padrões específicos de desempenho;
9. Os avaliadores devem receber instruções por escrito de como preencher as avaliações de desempenho;
10. Os funcionários devem ser avaliados em relação a aspectos específicos do trabalho, e não com base em uma única medida geral ou global;
11. Pode ser exigida uma documentação comportamental para avaliações situadas em limites extremos (por exemplo, citação de comportamentos específicos em situações tidas como incidentes críticos);
12. Aos funcionários deve ser dada a oportunidade de analisar a própria avaliação.

Quadro 5: Sugestões para a elaboração e implementação de um sistema de avaliação legalmente defensável

Fonte: Ivancevich (2008)

2.4 Limitações da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho possui algumas problemáticas recorrentes e objetivas. Essa não é vista por todos, na maioria das vezes, como uma técnica que apresenta clareza explícita de seu escopo, isso por que avaliador e avaliado possuem percepções diferentes quanto aos procedimentos de avaliação, o primeiro o enxerga como algo detalhado e relacionado, o segundo o percebe como globalizado (ABBAD, 1994). Quanto às críticas, a maioria dessas são frutos de equívocos cometidos na implantação do mecanismo e na inadequação de sua metodologia as realidades empresariais específicas.

Gil (2009) realçou algumas críticas ao sistema de avaliação. Primeiramente, a definição inadequada dos objetivos. Embora a avaliação de desempenho sirva a inúmeros propósitos a empresa nem sempre define seus objetivos. Muitos avaliadores preenchem fichas com o intuito apenas de alimentar o setor de gestão

de pessoas, ignorando a finalidade dessas informações que serão utilizadas para orientar ações concretas, como programas de treinamento, remanejamentos, promoções, entre outros.

Atualmente tornou-se comum a baixa taxa de envolvimento da alta administração com questões de pessoal dentro da empresa. Até por derivar desse comportamento essa alta administração não tem conhecimento da importância do capital humano no sucesso de seu negócio. Com essa visão fica claro que para esses, o mecanismo de avaliação de desempenho não é tratado como prioridade. Para alterar essa situação normalmente é demandada a atuação do setor de recursos humanos como expositor do papel dessas pessoas descartando seu rótulo de meio acessório.

Ainda segundo Gil (2009) o despreparo para administrar pessoas também é recorrente. As organizações usualmente contam com gerentes que são técnicos em algum setor ou processo, estão especializados em atividades específicas. Quando a demanda é por um conhecimento para tratar da gestão do pessoal esses gerentes por muitas vezes não possuem a informação ou treinamento necessário. Não estão qualificados a fazer entrevistas de seleção, diagnosticar necessidades de treinamento, fornecer orientação de tarefas, aplicar *feedback* e principalmente avaliar os funcionários do seu departamento. Isso exige um treinamento também dos avaliadores antes de implantar um sistema de avaliação.

O autor critica ainda a circunscrição da avaliação de desempenho a apenas um dia. Esse afirma que as empresas costumam exigir a entrega dos seus formulários de avaliação no Dia Nacional de Avaliação de Desempenho (LUCENA, 1994) o que gera um comportamento automático de preenchimento do avaliador. O mesmo vai ser influenciado somente pelos acontecimentos mais próximos. Essa avaliação será pessoal impossibilitando a identificação da discrepância do desempenho apresentado e do esperado. Para sanar esse problema retoma-se a questão da continuidade no processo de aplicação da avaliação de desempenho junto à gestão do desempenho.

Os gerentes, ou seja, os chefes têm restringido sua participação, dentro do processo de avaliação de desempenho, ao preenchimento de seus formulários. Está destoada a necessidade de comprometimento dos chefes. Os resultados desse mecanismo devem ser de serventia, e logo utilizados, tanto para os chefes quanto para o setor gestor de capital humano. Dessa forma, essa participação seria eficazmente incrementada.

Por fim, mas não menos importante, o autor critica a exclusão dos empregados do processo de planejamento. Mesmo com o crescimento do *empowerment*, de forma geral as empresas não costumam atribuir papel ativo aos seus funcionários no que diz respeito à avaliação de desempenho. Além da necessidade de se existir objetivos previamente determinados, quando se almeja a melhoria de resultados, a prática de definir esses objetivos pela chefia junto ao colaborador trará resultados benéficos tanto à produção quanto ao relacionamento.

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1995) outra limitação recorrente da avaliação de desempenho está relacionada à construção dos seus instrumentos de mensuração. Esses continuamente têm supervalorizado traços de personalidade deixando em déficit os índices a medir qualidade do trabalho e produtividade. Ainda concordando com os autores outra problemática está na insistência em correção de qualquer diagnóstico com treinamento, ignorando-se os problemas causados por fatores organizacionais. De forma complementar Bohlander e Snell (2009) confirmam ainda como é prejudicial a existência de fatores como a utilização de métodos de classificação tendenciosos e o excesso de formulários a serem preenchidos. O Quadro 6 evidencia uma relação de causas para o insucesso de um programa de avaliação de desempenho.

1. Preparação inadequada do gerente
2. Os empregados não são informados claramente quanto aos objetivos no momento da admissão
3. O gerente pode não estar capacitado a observar o desempenho ou não possui todas as informações
4. Os padrões de desempenho podem não estar definidos
5. Inconsistência quanto aos índices por parte dos supervisores ou outros responsáveis pelas avaliações
6. Avaliação da personalidade, em vez do desempenho
7. O efeito <i>halo</i> , o efeito de contraste ou outros vieses de percepção
8. Período de tempo inadequado (curto ou longo demais)
9. Ênfase excessiva em desempenho fora do padrão
10. Índices "inflados" em razão de os gerentes não quererem lidar com "más notícias"
11. Avaliações por escrito que são subjetivas ou expressas de forma vaga nas avaliações escritas
12. Políticas organizacionais ou relações pessoais que deturpam o julgamento
13. Discussão não concluída das causas dos problemas de desempenho
14. O gerente pode não ter sido treinado para realizar a avaliação ou fornecer <i>feedback</i>
15. Falta de acompanhamento e orientação após a avaliação

Quadro 6: Razões para falhas nos programas de avaliação

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2009)

2.5 Feedback

Uma das mais importantes ferramentas gerências é o *feedback* (IALA, 2010). Essa ferramenta consiste por definição na retroalimentação de uma fonte, ou seja, é um ato de comunicação (FLORES, 2009). É uma ação de realimentação, regeneração, aprendizado, não importando qual seja a sua área, um conjunto de atitudes para melhorar o seu resultado (SANTOS; LEITE, 2010). Na visão de quem aplica, o *feedback* mostra a alguém como ele é visto pelo avaliador, sempre visando a melhoria de seu desempenho ou readequá-lo aos objetivos propostos. Já na visão de quem recebe o *feedback*, esse deve ser visto como uma oportunidade, um presente, algo que deve ser aproveitado da melhor forma possível.

O caso tratado nesse trabalho refere-se à retroalimentação quando associada à avaliação de desempenho. Essa segue uma rotina de operação na qual a fonte, que é o empregado, vai abastecer o seu imediato ou quaisquer que sejam os avaliadores com uma série de informações sejam elas adquiridas por consulta a esse funcionário, objetivamente, ou por observação e conclusão do avaliador, subjetivamente. Essas informações em posse dos gestores serão analisadas e convertidas em um retorno ao colaborador gerando amadurecimento para este e provocando desenvolvimento dentro da organização (SILVA; KOVALESKI, 2006).

Para que exista um trabalho continuado e uma eficácia de aplicação da avaliação de desempenho a gestão do *feedback* é essencial. Caso contrário o avaliado não terá ciência de o que deixou a desejar tampouco o que foi fidedigno ao planejado ou esperado. Com a utilização adequada da ferramenta *feedback* serão transmitidas as ações corretivas, para desempenhos não esperados ou insatisfatórios, e as ações de reforço, para incentivar atividades e comportamentos interessantes tanto para o funcionário quanto para a empresa.

Uma característica intrínseca a ser explorada acerca do *feedback* é a sua rapidez, "Enquanto o objetivo de longo prazo do processo de avaliação de desempenho é o desenvolvimento do indivíduo e do grupo, o objetivo imediato é o *feedback* [...]". (MAXIMIANO, 1995, p. 442). Outra característica de extrema importância observada por Flores (2009) está relacionada à singularidade e personalidade da comunicação presente na realimentação. O avaliado que receber uma resposta padrão como um

parabéns, por exemplo, dificilmente conseguirá relacionar esse retorno com o seu comportamento.

[...] [o *feedback* é] o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela, objetivando reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente [...]. (MASCARENHAS, 2009, grifo do autor).

Ao término de um processo de avaliação de desempenho o *feedback*, para o avaliador e para o avaliado, ainda é uma parte que gera um sólido desconforto. Os gerentes não gostam de transmitir um *feedback* negativo e o empregado não gosta de receber críticas. Existem estudos (CHIVIACOWSKY; KAEFER; MEDEIROS; PEREIRA, 2007) que empiricamente comprovam a ineficiência do *feedback* quando direcionado a abordar características negativas, no entanto esses contradizem a maioria da literatura, o que levanta questões sobre o tema. Apesar de no estudo de Chiviacosky, Kaefer, Medeiros e Pereira (2007) a realimentação não ser abordada no âmbito organizacional propriamente dito, o tema é o mesmo assim como os fins e os objetos também o são.

Para uma melhor atuação frente a uma expressão de *feedback* existem algumas preparações que podem ser tomadas. Entre as evidenciadas por Dessler (2003) estão: avisar ao funcionário com antecedência sobre a sua entrevista para que o mesmo encontre-se preparado, principalmente psicologicamente, para responder e para interagir racionalmente frente à realimentação proveniente da sua análise de perfil; estudar e comparar o desempenho do funcionário com o padrão para que não seja nem rigoroso nem leviano ao transmitir o seu diagnóstico; e por fim é de extrema importância a privacidade no que diz respeito ao momento de repasse do *feedback*, isso inclui a abstração de interrupções por outras pessoas, ligações durante o encontro, entre outros. O Quadro 7 expõe algumas condições a serem observadas à administração de um *feedback*.

1. Não generalize, se for elogiar pode optar por fazê-lo em público, aumenta a confiança do avaliado, mas se a situação for negativa, atenha-se à particularidade, o que é o indicado em caso de dúvida;
2. Não perca o foco, não confundir questões pessoais com questões profissionais;
3. Seja objetivo, em questão de realimentação o suficiente é o necessário;
4. Dispense o subliminar, seja direto, ignore as entrelinhas;

Continuação Quadro 7
5. Não procrastine, o <i>feedback</i> deve ser comunicado pontualmente após a ação;
6. Prepare-se, ações geram reações, seja preciso com a ação e leniente com a reação;
7. Organize-se, repassar todas as informações negativas e positivas de uma só vez pode confundir o avaliado.

Quadro 7: Ações importantes para o uso eficaz do *feedback*

Fonte: Iala (2010)

Em suma, podendo ser até mais importante que as técnicas de fornecimento de *feedback* é a conscientização de que o mesmo deve ser sincero e deve basear-se em uma situação real, como já observou Mascarenhas (2009). Esse retorno não deve ser contaminado com impressões ou mesmo com intuições. O *feedback* é uma ferramenta que para atingir uma real eficiência e eficácia impreterivelmente necessita estar associado a fatos e dados reais. Nesse sentido, o autor expõe a técnica *sandwich* que pode ser utilizada tanto para a abordagem positiva quanto a negativa do *feedback*. Nessa técnica a crítica encontra-se entre dois reconhecimentos no momento do comunicado, o que vai aumentar a receptividade do ouvinte. Não deve ser negligenciado o fato de os reconhecimentos tratarem-se de comportamentos, atitudes ou valores e nunca de personalidades.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse capítulo do trabalho traz a proposta de pesquisa, apresenta e caracteriza as organizações em que foram aplicados os questionários, o Ministério das Cidades e o Ministério do Trabalho e Emprego, delimita e expõe o universo de pesquisa e, também, cita os processos de amostragem dos participantes da pesquisa de campo. Na parte final da seção apresenta-se a maneira em que os dados foram coletados e analisados para a validação das conclusões da pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral de pesquisa

Para a classificação dessa pesquisa foi utilizada a taxonomia proposta por Vergara (2007), que qualifica a pesquisa em relação a dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois apresenta as relações existentes entre a percepção do avaliado no que diz respeito à justiça, objetivos e utilidade da avaliação de desempenho e a qualidade do *feedback* que é fornecido para esse na sua organização. Quanto aos meios, a pesquisa é caracterizada como de campo, pois foram aplicados questionários com a intenção de comprovar empiricamente a interação dos dois processos administrativos associados no presente estudo, o *feedback* e a avaliação de desempenho, e identificar os impactos desse resultado na percepção positiva de um processo de avaliação.

Os dados utilizados nessa pesquisa são todos de natureza primária, originados da aplicação de questionários que tiveram por objetivo observar a percepção do avaliado quanto aos componentes justiça, objetivos e utilidade da avaliação de desempenho, bem como à qualidade do *feedback* praticado em tal contexto avaliativo.

3.2 Caracterização das organizações

Para a aplicação do questionário dessa pesquisa foram selecionadas dois órgãos públicos, o Ministério das Cidades e o Ministério do Trabalho e Emprego. Esses órgãos foram escolhidos pois ambos pertencem à mesma esfera administrativa, a União, e possuem um Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido em um processo de Gestão do Desempenho, condições primordiais à aplicação da pesquisa.

O Ministério das Cidades é um órgão que constitui um fator inovador quando o tema é tratar de políticas urbanas. De acordo com a *homepage* do órgão essa nova abordagem construiu uma integração entre as políticas habitacionais, saneamento, transporte e trânsito levando em conta o uso e a ocupação do solo.

Fundamentando outro propósito do Ministério das Cidades, como mencionado no domínio virtual do órgão, está a busca da definição de uma nova política nacional de desenvolvimento urbano em paridade e sinergia aos demais entes pertencentes à federação, os municípios e estados, aos demais poderes do Estado, os poderes legislativo e judiciário, além da inclusão da participação social buscando a coordenação e integração dos investimentos e ações nas cidades do Brasil com escopo à sustentabilidade ambiental e a paridade social.

A atuação conjunta do Ministério com o governo federal, os governos estaduais e os governos municipais tem como escopo melhorar a eficiência das políticas de financiamento habitacional e amparo à infra-estrutura urbana. Para atingir essas metas o MCidades está desenvolvendo novos sistemas que viabilizem esse investimento coerente e integrado, público e privado, de acordo com as necessidades previstas. Com essas ações será alcançada uma eliminação de desperdícios decorrentes da descontinuidade de projetos, de desarticulações entre ações simultâneas e sucessivas, da falta de integração entre os municípios além de atingir um controle social e público levando também a conhecimento a importância das diversas questões ambientais.

O Ministério das Cidades tem como escopo, resumindo e concluindo, acionar uma política de longo prazo rica em sustentabilidade e continuidade e responsabilizar-se pelo financiamento da atual e contínua política de aprimoramento e desenvolvimento

urbano ainda levando em conta a capacidade de não cometer no futuro erros passados.

O Ministério do Trabalho e Emprego tem em suas obrigações zelar pelo trabalhador sendo incumbido originalmente de promover uma série de reivindicações operárias como jornada de trabalho diária e semanal, seguro acidente e desemprego, limitação de operários acima 14 anos e salário mínimo. Segundo a página *on line* do órgão em 1912 surgiu a Confederação Brasileira do Trabalho com essas diretrizes e desde então vem sendo adaptada até em 1999 ser denominado por Ministério do Trabalho e Emprego.

Na última estrutura regimental aprovada para o Ministério do Trabalho e Emprego, o Decreto nº 5.063 de 3 de maio de 2004, definiu-se como as áreas de competência os assuntos relativos às políticas de geração de emprego, de renda e apoio ao trabalhador, à modernização das relações do trabalho, à fiscalização do trabalho incluindo a aplicação de sanções previstas em normas legais ou corretivas, isso inclui o trabalho portuário. O Ministério ainda possui compromisso com assuntos relativos à política salarial, formação e desenvolvimento do profissional, segurança e saúde no trabalho, política de imigração e por fim cooperativismo e associativismo urbanos.

Ainda de acordo com esse decreto a estrutura organizacional está dividida atualmente em cinco subgrupos: o primeiro são os órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado, o Gabinete, a Secretaria-Executiva, Consultoria Jurídica e Ouvidoria Geral. O segundo são os órgãos específicos e singulares, a Secretaria de Políticas Públicas de Emprego, a Secretaria de Inspeção do Trabalho, a Secretaria de Relações do Trabalho e a Secretaria Nacional de Economia Solidária. O terceiro são as unidades descentralizadas, Superintendências Regionais do Trabalho e do Emprego. O quarto são os órgãos colegiados, o Conselho Nacional do Trabalho, o Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo do Trabalhador, o Conselho Nacional de Imigração e o Conselho Nacional de Economia Solidária. Por fim o último subgrupo está destinado à entidade vinculada, a Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho – FUNDACENTRO.

3.3 Universo de pesquisa e participantes

O universo da pesquisa de campo foi composto por funcionários do Ministério do Trabalho e Emprego e da Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério das Cidades que estão submetidos ao processo de avaliação de desempenho e que são orientados ou não por *feedback* do seu gestor. Essa foi uma condição a ser preenchida pelos participantes escolhidos pelo processo de amostragem, posteriormente utilizado na mensuração do impacto da qualidade da retroalimentação na legitimação do processo de avaliação de desempenho.

A amostra constituiu-se por acessibilidade (VERGARA, 2007), método caracterizado como não probabilístico. A Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério das Cidades no momento da pesquisa possuía 20 funcionários, dos quais todos receberam o questionário de pesquisa via *e-mail*. No Ministério do Trabalho e Emprego foram enviados 70 questionários a possíveis respondentes entre os seus funcionários e servidores, esses todos receberam o *link* para responder a pesquisa. Do total de 90 funcionários pertencentes aos dois órgãos a pesquisa contou com um retorno de 49 questionários.

Quanto à classificação da amostra, a faixa etária predominante, com 33,3% dos respondentes, é a de 42 a 47 anos. No que se refere ao sexo dos respondentes 30 dos 49, ou seja, 63,8% dos respondentes eram do sexo feminino. Quanto à escolaridade da amostra predominou com 35,4% a Pós Graduação. Desses 49 respondentes 42, ou seja, 87,5% eram funcionários ou servidores do Ministério do Trabalho e Emprego. Do total de participantes 72,9% deles, ou seja, 35 possuíam função. Referente ao tempo de serviço a maioria está alocada na faixa de 2 a 5 anos de atuação no órgão, 34,7%.

Tabela 1: Classificação da amostra

	Faixa etária do respondente	Sexo do respondente	Nível de escolaridade do respondente	Órgão em que se encontra o respondente	Tempo de serviço do respondente	Se o respondente apresenta ou não função
N Válido	48	47	48	48	49	48
Vazio	1	2	1	1	0	1
Moda	42 a 47 anos	Feminino	Pós graduação	MTE	2 a 5 anos	Sim
Porcentagem	33,3%	63,8%	35,4%	87,5%	34,7%	72,4%

Para uma checagem estatística das características da amostra separando os respondentes por órgão é importante auxiliar-se pela Tabela 2 e pela Tabela 3, que correspondem respectivamente aos participantes da Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério das Cidades e pelos funcionários que receberam o questionário de pesquisa do Ministério do Trabalho e Emprego. Como mencionado anteriormente entre esses formulários existe um caso omissos com relação à identificação do órgão a que o participante pertence, no entanto a soma desse valor omissos aos 42 participantes do MTE e aos 6 participantes do MCidades totaliza os 49 formulários recebidos.

Na amostra do MCidades 100% dos respondentes é do sexo feminino, a faixa etária recorrente é a de 42 a 47 anos, 50% da amostra. O nível de escolaridade na amostra desse órgão possui a mesma moda que a amostra das duas organizações juntas, marcado em 66,7% dos formulários do MCidades a Pós Graduação predomina. Quanto ao exercício de função 83,3% da amostra responderam positivamente e referente ao tempo de serviço no órgão a faixa de 2 a 5 anos foi a mais cotada com 50% dos respondentes.

Tabela 2: Classificação da amostra do Ministério das Cidades

	Faixa etária do respondente	Sexo do respondente	Nível de escolaridade do respondente	Se o respondente apresenta ou não função	Tempo de serviço do respondente
N Válido	6	6	6	6	6
Vazio	0	0	0	0	0
Moda	42 a 47 anos	Feminino	Pós Graduação	Sim	2 a 5 anos
Porcentagem	50%	100%	66,7%	83,3%	50%

Na amostra do Ministério do Trabalho e Emprego a faixa etária predominante é também a de 42 a 47 anos de idade, opção marcada em 31% dos formulários. A maioria da amostra é do sexo feminino, 58,5% dos participantes. O nível de escolaridade mais marcado é o Superior, esse conta com 35,7% dos respondentes, o segundo mais cotado foi o Pós Graduação com 31%, opção que caracterizou a amostra integral dos dois órgãos. Com relação ao exercício de função 73,2% dos sujeitos responderam sim e o tempo de serviço de maior reincidência é o período de 2 a 5 anos, marcado por 31% dos participantes dessa amostra.

Tabela 3: Classificação da amostra do Ministério do Trabalho e Emprego

	Faixa etária do respondente	Sexo do respondente	Nível de escolaridade do respondente	Se o respondente apresenta ou não função	Tempo de serviço do respondente
N Válido	42	41	42	41	42
Vazio	0	1	0	1	0
Moda	42 a 47 anos	Feminino	Superior	Sim	2 a 5 anos
Porcentagem	31%	58,5%	35,7%	73,2%	31%

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para captação dos dados foi um questionário, por meio desse pode ser descrito o processo de avaliação e sua legitimidade, objetividade e utilidade dentro da organização. O questionário utilizado (Anexo 1) foi extraído do estudo do pesquisador Almeida (2007) e, também, validado pelo mesmo junto a sete juízes reconhecidos pela sua capacidade e experiência em estudos relacionados à gestão de pessoas. Este foi solicitada a avaliação quanto à clareza, praticidade do instrumento e também que classificassem os itens do questionário nas predefinidas dimensões utilidade, objetividade e justiça. A segunda versão do questionário foi elaborada apenas com os itens que obtiveram concordância dos juízes superior a 80% (ALMEIDA, 2007). Terminada a avaliação dos juízes o questionário foi submetido a uma análise semântica. O instrumento só não contou com uma validação estatística devido às dimensões da amostra.

O questionário é composto por cinco partes: A apresentação destinada a esclarecer os fins da pesquisa; a instrução de preenchimento, em que o autor apresenta as normas de preenchimento do questionário, a escala de preenchimento do mesmo e explica a valoração das alternativas da escala; a parte destinada à identificação do participante, com dados de identificação pessoal e profissional, a identificação da empresa, em que o participante deve identificar a organização em que atua; e os 25 itens a serem julgados, adaptados aos objetivos da presente pesquisa - onde havia referência à gestão por competências houve uma alteração semântica que agora direciona o item à gestão do desempenho.

A quinta etapa do questionário possui uma divisão temática dos seus itens. Essas questões estão classificadas em cinco subtópicos caracterizando a natureza dessas perguntas, no entanto, só foram utilizadas as caracterizações dos itens que eram úteis aos objetivos dessa pesquisa, as relacionadas a características gerais e ambiente organizacional foram retiradas. Das utilizadas foram os itens relacionados à utilidade do processo de avaliação para identificar na percepção do respondente a serventia do método de gestão do desempenho. Os itens relativos à objetividade para captar na percepção do respondente o escopo do processo, se esse é fiel às suas propostas ou se envolve idéias e sentimentos pessoais. E os itens referentes à justiça destinados a mensurar a legitimidade, imparcialidade e justiça do processo. Em caráter de adaptação aos objetivos da presente pesquisa foram adicionados quatro itens ao questionário. Os itens são:

- O *feedback* administrado na organização é comunicado em um espaço de tempo curto e eficiente;
- O *feedback* comunicado na organização é objetivo e direcionado a aspectos profissionais;
- O *feedback* repassado pelos gestores da organização estão direcionados a implementar medidas corretivas e de superação de dificuldades;
- O *feedback* observado na organização está direcionado a construir oportunidades e dá ênfase nos aspectos positivos.

Os itens receberam numeração variando entre 26 e 29, após a seqüência do questionário original.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Ao total foi destinado um período de duas semanas para a realização da coleta dos dados da presente pesquisa. Os questionários foram aplicados por meio de formulário digital aos participantes no Ministério das Cidades e do Ministério do Trabalho e Emprego. Esses questionários chegaram aos funcionários por um repasse via *e-mail* realizado internamente pela Coordenação Geral de Recursos Humanos de cada um dos órgãos. No *e-mail* além de uma breve explicação e

apelação por parte dos Coordenadores Gerais havia um *link* fixo que direcionava o participante para o questionário. O questionário elaborado para essa pesquisa foi confeccionado e hospedado utilizando a ferramenta *Google Docs*.

Houve apenas uma visita presencial ao Ministério das Cidades, no dia 13 de junho de 2011, e ao Ministério do Trabalho e Emprego, no dia 14 de junho de 2011. Nessa visita foram definidas as datas em que seria aplicado o questionário e até quando o mesmo permaneceria ativo para o preenchimento. Além disso, foi de extrema importância definir uma data para o reenvio do comunicado reforçando e motivando a participação na pesquisa. Esse reenvio ficou acordado para o dia 24 de junho de 2011 para ambos os órgãos, duas semanas após o início da aplicação. O recebimento dos dados também se deu por meio digital de forma que após o envio de cada formulário as respostas eram alocadas em uma planilha de dados também pertencente ao *Google Docs*.

Para o processamento dos dados utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, versão 17.0, de modo a tornar possível a análise e o cruzamento dos dados. Nessa análise dos dados aplicou-se uma tabulação baseada em estatística descritiva. Foram calculados, com base nos resultados do questionário aplicado, o desvio padrão, a média, a mediana e a moda para caracterização da resposta aos itens do instrumento de pesquisa – aqueles sobre a objetividade, justiça e utilidade da avaliação de desempenho e os demais acerca do *feedback* desenvolvido em ambas as organizações. Também foi utilizado o coeficiente de correlação bivariada de Pearson que segundo Barbetta (2005) é o mecanismo apropriado a descrever uma correlação entre pares de variáveis.

Para expor de forma minimizada e produtiva as informações dos coeficientes de correlação entre os fatores de justiça, objetividade e utilidade da avaliação de desempenho quando associados aos fatores de classificação de qualidade de um *feedback* foram destacados o r máximo e o r mínimo de cada grupo formado. Além do coeficiente de correlação foi calculada a variância desse coeficiente, r^2 . Essa variância do coeficiente pode explicar exatamente qual é a variância em termos percentuais compartilhada entre as duas variáveis (DANCEY; REIDY, 2006). Ainda de acordo com o autor será feita a classificação da correlação em zero, fraca, moderada, forte e perfeita. Para um relacionamento de intensidade zero o r deve ser igual a zero, para um relacionamento de intensidade fraca o r deve ser maior que zero e menor que 0,4, para um relacionamento de intensidade moderada o r deve

ser maior ou igual a 0,4 e menor que 0,7, para um relacionamento de intensidade forte o r deve ser maior ou igual a 0,7 e menor que 1,0 e por fim, para um relacionamento de intensidade perfeita o r deve ser igual a 1,0. É importante lembrar que o r pode ser tanto positivo quanto negativo, fator que caracteriza a natureza positiva ou negativa do relacionamento e não a força do mesmo.

Quando cruzados os resultados dos itens sobre *feedback* e aqueles sobre a gestão do desempenho e avaliação de desempenho, tornou-se possível formalizar o grau de relevância da retroalimentação na avaliação de desempenho. Conhecido o grau de correlação dessas variáveis, esse produto pode ser projetado para comprovar uma proporcionalidade referente ao sucesso e o fracasso de uma avaliação de desempenho paralelamente a um programa de acompanhamento e revisão consistente do *feedback*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para iniciar essa seção é necessário retornar ao objetivo dessa pesquisa, que é, por meio dos dados coletados, analisar a relação entre percepções de justiça, objetividade, utilidade e qualidade do *feedback* em um processo de gestão do desempenho. Por meio dessa análise, buscou-se investigar a relação entre qualidade dessa retroalimentação na percepção e aceitação de um sistema de avaliação de desempenho. A discussão dos resultados está dividida em duas seções, uma caracterizando o comportamento das respostas para as dimensões e uma enfocando as relações entre as dimensões.

4.1 Comportamento das respostas para as dimensões

Para iniciar a apresentação dos resultados foi feita uma comparação inicial entre os resultados totais das dimensões. Apesar de que serão abordados de forma individual posteriormente, a Tabela 4 expõe uma caracterização geral da utilidade e objetividade, esses dois agrupados por inacessibilidade a caracterização individual de cada um dentro do grupo, da justiça e do *feedback*. Os itens de utilidade e objetividade, com a melhor aceitação entre as dimensões, receberam uma média de 3,44. De maneira simplificada os respondentes mostraram uma percepção positiva quanto à utilidade e a objetividade de um processo de gestão do desempenho e um sistema de avaliação de desempenho. O desvio padrão dessa dimensão foi mensurado em 1,15. A segunda dimensão analisada de forma integral foi a justiça quanto a esse processo. Possui a pior avaliação entre as dimensões, entretanto essa foi fraca relativamente às outras, pois, ainda assim possui um valor na média positiva, acima de 3. O DP calculado para a percepção de justiça foi de 1,18. Com a segunda melhor avaliação entre as dimensões e também com o menor desvio padrão, 3,38 e 1,04 respectivamente, destacou-se o *feedback*.

Uma análise inicial das percepções dessas dimensões retiradas da amostra dessa pesquisa infere que o sistema de avaliação de desempenho nesses órgãos não é percebido negativamente, partindo da hipótese que ao entender o funcionamento de

um processo de gestão do desempenho o funcionário está apto a entender um sistema de avaliação de desempenho e suas respectivas funções e benefícios. Após essa análise superficial uma análise de cada dimensão será feita abordando seus respectivos itens.

Tabela 4: Comportamento geral das dimensões

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Utilidade e objetividade	3,44	1,15
Justiça	3,20	1,18
Feedback	3,38	1,04

O primeiro resultado a ser discutido refere-se à utilidade e objetividade de um sistema de avaliação de desempenho dentro dessas organizações. Na Tabela 5 são apresentados os itens referentes a essas dimensões com os seus respectivos valores representativos. Nessa seção serão tratadas as estatísticas descritivas propostas, a média, que terá uma representatividade proporcional a variabilidade da amostra, a mediana apresentando o valor central da amostragem, a moda expondo o caso de maior incidência e o desvio padrão que como uma importante medida de dispersão informará a faixa em que se encontram a maioria dos valores, em relação à média.

Nessa dimensão a aceitação por parte dos respondentes foi positiva, todas as médias foram acima de 3, assim como observado na Tabela 4, que mostra um resumo das médias e do DP.

Tabela 5: Itens direcionados à objetividade e a utilidade da avaliação de desempenho

Itens	N		Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	Válido	Vazio				
01 Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços.	49	0	3,20	3,00	3	1,118
02 A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	49	0	3,49	4,00	5	1,340
04 As pessoas percebem que o processo de gestão do desempenho agrega valor aos indivíduos e à organização.	49	0	3,08	3,00	3	1,304
05 Com o processo de gestão do desempenho, as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, TD&E, passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais.	48	1	3,54	4,00	3	1,071
06 Com o processo de gestão do desempenho, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional.	49	0	3,33	3,00	3	,922

Continuação da Tabela 5

Itens	N		Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	Válido	Vazio				
08 O processo de gestão do desempenho contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional.	48	1	3,31	3,50	4	1,240
09 O processo de gestão do desempenho estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.	49	0	3,43	4,00	4	1,225
10 O processo de gestão do desempenho ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.	47	2	3,45	3,00	5	1,299
11 O processo de gestão do desempenho contribuiu para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.	49	0	3,55	4,00	3	1,062
12 O processo de gestão do desempenho contribuiu para o alcance das metas estratégicas.	48	1	3,56	4,00	3	1,070
14 O processo de gestão do desempenho facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.	47	2	3,55	4,00	4	1,039
16 O processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento dos processos de mudança.	49	0	3,84	4,00	4	1,087
17 O processo de gestão do desempenho fez com que os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.	48	1	3,31	3,50	4	1,223
18 O processo de gestão do desempenho incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	48	1	3,48	4,00	4	1,203
21 O processo de gestão do desempenho tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização.	47	2	3,53	4,00	4	,997
22 O processo de gestão do desempenho tornou mais claro o que a organização espera de mim.	45	4	3,53	4,00	4	1,236

Da análise dessa dimensão destacam-se positivamente os itens número 02, que afirma que a avaliação de desempenho promove o desempenho profissional do colaborador, e o item número 10 que afirma que o processo de gestão do desempenho ajuda os funcionários a trilhar o seu caminho profissional. Ambos tiveram uma moda 5, valor caracterizado por um concordo totalmente na escala utilizada no questionário. É importante citar que essa dimensão é a única entre as demais a possuir uma moda 5, concordo totalmente.

Quando observada a média o item de maior concordância pelos respondentes foi o item 16. Esse item afirma que o processo de gestão do desempenho facilita o

gerenciamento dos processos de mudança. Observe a estatística do mesmo na Tabela 6.

Tabela 6: 16 O processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento dos processos de mudança, maior concordância em objetividade e utilidade

Escala		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Real	Porcentagem Acumulada
Válido	Discordo	9	18,4%	18,4%	18,4%
	Nem concordo nem discordo	6	12,2%	12,2%	30,6%
	Concordo	18	36,7%	36,7%	67,3%
	Concordo totalmente	16	32,7%	32,7%	100,0%
	Total	49	100,0%	100,0%	

A média atingida por esse item foi de 3,84. É importante lembrar que as médias das respostas localizaram-se todas acima de 3, o que caracteriza um resultado favorável por parte dos participantes, uma concordância com o a avaliação de desempenho em um programa de gestão do desempenho. Dentre os itens dessa categoria o que recebeu o menor grau de concordância foi o item número 04. Concordância essa que ainda foi acima de 3, logo, ainda é positiva, mesmo que sendo a menor apresentada. Veja a Tabela 7.

Tabela 7: 04 As pessoas percebem que o processo de gestão do desempenho agrega valor aos indivíduos e à organização, menor concordância em objetividade e utilidade

Escala		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Real	Porcentagem Acumulada
Válido	Discordo totalmente	9	18,4%	18,4%	18,4%
	Discordo	5	10,2%	10,2%	28,6%
	Nem concordo nem discordo	15	30,6%	30,6%	59,2%
	Concordo	13	26,5%	26,5%	85,7%
	Concordo totalmente	7	14,3%	14,3%	100,0%
	Total	49	100,0%	100,0%	

Esse item buscou expor na percepção das pessoas o valor agregado, para elas e para a organização, pela gestão do desempenho. Com uma média de 3,08 esse item possui a menor valoração na avaliação quanto à objetividade e utilidade da avaliação de desempenho em um sistema de gestão do desempenho. É importante citar, também, o item 22 que diz que o processo de gestão do desempenho esclareceu o que a organização espera do colaborador. Esse item entre os itens de

objetividade e utilidade possuiu a maior taxa de não preenchimento, foram 4 formulários que retornaram com esse em branco.

A próxima análise relacionada à pesquisa se deu com relação ao fator justiça no sistema de avaliação de desempenho. Na Tabela 8 podem ser observados os itens com suas respectivas estatísticas.

Tabela 8: Itens direcionados à justiça da avaliação de desempenho

Itens	N		Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	Válido	Vazio				
03 A implantação do processo de gestão do desempenho tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	49	0	3,22	3,00	4	1,327
07 O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão do desempenho.	48	1	3,33	3,00	3	1,038
13 O processo de gestão do desempenho democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	49	0	3,27	3,00	4	1,204
15 O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	49	0	3,78	4,00	4	1,066
19 O processo de gestão do desempenho reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	49	0	3,02	3,00	3	1,108
20 O processo de gestão do desempenho reduziu o protecionismo.	48	1	3,00	3,00	3	1,185
23 O processo de gestão do desempenho valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.	47	2	3,47	4,00	4	1,300
24 O processo de gestão do desempenho promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	47	2	2,94	3,00	3	1,258
25 O processo de gestão do desempenho facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão.	48	1	2,85	3,00	3	1,220

Após observar os resultados dos itens direcionados à justiça da avaliação de desempenho inicialmente é possível observar que as médias foram consistentemente mais baixas e que nessa avaliação existem dois itens que caíram na faixa de discordância.

Quando analisados pelas médias, os itens de justiça na avaliação de desempenho, dentre eles destacou-se o item 15. Esse item que diz que o processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser

reconhecidos e recompensados teve uma média de 3,78. Observe sua estatística de resposta na Tabela 9.

Tabela 9: 15 O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados, maior média de concordância no fator justiça

Escala		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Real	Porcentagem Acumulada
Válido	Discordo totalmente	2	4,1%	4,1%	4,1%
	Discordo	4	8,2%	8,2%	12,2%
	Nem concordo nem discordo	10	20,4%	20,4%	32,7%
	Concordo	20	40,8%	40,8%	73,5%
	Concordo totalmente	13	26,5%	26,5%	100,0%
	Total	49	100,0%	100,0%	

Como já mencionado, esse fator justiça, diferente dos fatores objetividade e utilidade, recebeu duas médias avaliativas que estão na faixa de discordância. Os itens 24 e 25 foram os avaliados abaixo de 3. O item 24 que afirma que o processo de gestão do desempenho promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores possui uma média de 2,94. Com uma média de 2,85, a mais baixa entre todos os retornos relacionadas aos fatores justiça, objetividade e utilidade está o item 25 que denota que os avaliados não concordam com a hipótese de a gestão do desempenho facilitar a adoção de critérios justos em processos de demissão. A Tabela 10 apresenta as estatísticas de respostas desse item.

Tabela 10: 25 O processo de gestão do desempenho facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão, menor média de concordância entre todos os fatores

Escala		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Real	Porcentagem Acumulada
Válido	Discordo totalmente	10	20,4%	20,8%	20,8%
	Discordo	6	12,2%	12,5%	33,3%
	Nem concordo nem discordo	16	32,7%	33,3%	66,7%
	Concordo	13	26,5%	27,1%	93,8%
	Concordo totalmente	3	6,1%	6,3%	100,0%
	Total	48	98,0%	100,0%	
Vazio		1	2,0%		
Total		49	100,0%		

De forma geral, apesar de possuir essas duas questões que foram dispareas às médias da Tabela 4 e mesmo à totalidade da Tabela 8, a concordância por parte dos respondentes prevaleceu. Todas as outras médias e modas estão acima do valor 3 apesar de o desvio padrão também sempre encontrar-se acima do 1, excluindo-se o item 06 da Tabela 5 que foi cotado com um DP de 0,997, ainda assim, muito próximo de 1.

O próximo elemento que foi analisado por meio dos dados coletados foi o *feedback* nos órgãos Ministério das Cidades e Ministério do Trabalho e Emprego. Antes de utilizar os dados para um cruzamento com os fatores de justiça, objetividade e utilidade da avaliação de desempenho um dos objetivos específicos da pesquisa era qualificar a retroalimentação nesses dois órgãos. O resumo dessa avaliação pode ser observado na Tabela 11.

Tabela 11: Itens direcionados a medir a qualidade do *feedback*

Itens	N		Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
	Válido	Vazio				
26 O <i>feedback</i> sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	47	2	3,06	3,00	3	,987
27 O <i>feedback</i> repassado enfoca aspectos profissionais.	47	2	3,49	4,00	4	1,019
28 O <i>feedback</i> enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	49	0	3,53	4,00	4	1,063
29 Os <i>feedbacks</i> tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.	49	0	3,47	3,00	3	1,120

Analisando os dados recebidos do questionário que avalia a qualidade da retroalimentação no MCidades e no MTE, a primeira observação é quanto a paridade dos dados presentes na Tabela 11 e os encontrados nas tabelas citadas anteriormente, a Tabela 4, a Tabela 5 e a Tabela 8. O grau de concordância dos participantes com relação ao *feedback* é positivo. Dos quatro itens elaborados para qualificar a retroalimentação desses órgãos nenhum recebeu uma média inferior a 3. O valor do DP para os itens também permaneceu acima de 1, excetuando o item 26 que possui um desvio padrão de 0,987, assim como o item 06 da Tabela 4 esse valor é abaixo de 1 mas é muito próximo a esse número.

Os itens contaram com médias próximas, 3,47 para o item 29, 3,49 para o item 27 e 3,53 para o item 28. O item 26 foi avaliado com a menor média do bloco, esse que

tratava da tempestividade do *feedback* afirma que a realimentação sobre o desempenho é apresentada em um curto intervalo de tempo recebeu uma média, ainda positiva, de 3,06. Observe as respostas recebidas para esse item na Tabela 12.

Tabela 12: 26 O *feedback* sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo, menor média de concordância relacionada à qualidade do *feedback*

Escala		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Real	Porcentagem Acumulada
Válido	Discordo totalmente	2	4,1%	4,3%	4,3%
	Discordo	10	20,4%	21,3%	25,5%
	Nem concordo nem discordo	23	46,9%	48,9%	74,5%
	Concordo	7	14,3%	14,9%	89,4%
	Concordo totalmente	5	10,2%	10,6%	100,0%
	Total	47	95,9%	100,0%	
Vazio		2	4,1%		
Total		49	100,0%		

Dos outros quatro itens referentes ao questionário de análise da qualidade do *feedback* o que recebeu a maior média de concordância positiva, 3,53, foi o item 28 que afirma que o *feedback* enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades. A taxa de não preenchimento não foi além de 2 respondentes para as questões 26 e 27. Com relação a moda dos itens o padrão foi o mesmo das tabelas anteriormente analisadas, a que trata do fator justiça e a que aborda os fatores objetividade e utilidade da avaliação de desempenho, não existiu nenhuma moda valorada em 1 ou 2, foram todos 3 ou superior. A próxima seção a discussão discorrerá sobre as relações entre as dimensões em que foram caracterizadas nessa parte.

4.2 Relações entre as dimensões

Essa etapa de análise dos dados foi feita pelo já citado cruzamento das dimensões com a qualidade do *feedback*, e assim pode se criar uma relação entre essa percepção do sistema de avaliação de desempenho e o *feedback* que os respondentes recebem. Para fazer esse cruzamento foi utilizado o coeficiente de

correlação bivariada de Pearson. Devido à grande quantidade de associações os blocos foram divididos. Cada um desses sub-blocos associados aos itens do questionário de análise da qualidade da retroalimentação gerou uma matriz que apresenta o grau de associação dos seus itens. As Matrizes (Apêndice) variam de 01 a 06.

Para os itens da Matriz 01 foi observado como maior coeficiente de correlação o gerado pela associação do item 01, os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços, e do item 26, o *feedback* administrado na organização é comunicado em um espaço de tempo curto e eficiente. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e forte, com um $r = +0,709$, uma significância $p < 0,001$ e o $r^2 = 50,26\%$. Com o menor coeficiente de correlação nesse grupo a associação do item 02, a avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores, ao item 29, o *feedback* observado na organização está direcionado a construir oportunidades e dá ênfase nos aspectos positivos. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e moderado, com um $r = +0,440$, uma significância $p < 0,001$ e o $r^2 = 19,36\%$.

Para os itens da Matriz 02 o maior coeficiente de correlação observado está na associação do item 06, com o processo de gestão do desempenho as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional, e o item 29. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e moderado, com um $r = +0,615$, uma significância $p < 0,001$. e o $r^2 = 37,82\%$. O aumento de um é acompanhado pelo aumento do outro. O menor r observado surgiu da associação do item 08, o processo de gestão do desempenho contribuiu para melhoria do seu desempenho profissional, e do item 29. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e fraco, com um $r = +0,392$, uma significância $p < 0,003$. e o $r^2 = 15,36\%$. Pelo r ser positivo o aumento de um é acompanhado pelo aumento do outro, nesse caso em uma escala ainda menor, a fraca.

Para a Matriz 03 o maior coeficiente observado provém da associação do item 16, o processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento dos processos de mudança, e o item 29. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e moderado, com um $r = +0,595$, uma significância $p < 0,001$. e o $r^2 = 35,40\%$. O aumento de um é acompanhado pelo aumento do outro. O menor coeficiente observado nesse grupo veio da associação do item 12, o processo de gestão do desempenho contribuiu para o alcance das metas estratégicas, e o item 29. O

relacionamento entre esses dois itens é positivo e fraco, com um $r = +0,326$, uma significância $p < 0,012$. e o $r^2 = 10,62\%$. Mais um caso em que quando um aumenta o outro também aumenta.

Na Matriz 04 o maior coeficiente observado, e também o maior coeficiente de correlação registrado em todos os grupos, provém da associação do item 22, o processo de gestão do desempenho tornou mais claro o que a organização espera de mim, e o item 28, o *feedback* repassado pelos gestores da organização estão direcionados a implementar medidas corretivas e de superação de dificuldades. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e forte, com um $r = +0,794$, uma significância $p < 0,001$. e o $r^2 = 63,04\%$. Nesse caso o relacionamento, assim como os outros já citados, é positivo. Dentre todas as associações essa é a mais significativa. A r^2 identifica que 63,04% da variância entre esses itens é compartilhada. Na Tabela 13 essa correlação é demonstrada por uma matriz quadrada entre esses dois itens. Para esse subgrupo, o menor coeficiente de correlação observado veio da associação do item 17, o processo de gestão do desempenho fez com que os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas, e o item 29. . O relacionamento entre esses dois itens é positivo e fraco, com um $r = +0,399$, uma significância $p < 0,002$. e o $r^2 = 15,92\%$. Ainda que classificada como fraca o aumento de um é seguido pelo aumento do outro, caracterizando um relacionamento positivo.

Tabela 13: r máximo evidenciado nas associações de qualidade do *feedback* vs justiça, objetividade e utilidade de um SAD

		22 O processo de gestão do desempenho tornou mais claro o que a organização espera de mim.	28 O <i>feedback</i> enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.
22 O processo de gestão do desempenho tornou mais claro o que a organização espera de mim.	r	1	+ 0,794
	p		< 0,001
	N	45	45
28 O <i>feedback</i> enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	r	+ 0,794	1
	p	< 0,001	
	N	45	49

Na análise da Matriz 05 o maior coeficiente de correlação encontrado pertence à associação do item 13, o processo de gestão do desempenho democratizou o

acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento, e o item 28. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e forte, com um $r = +0,735$, uma significância $p < 0,001$.e o $r^2 = 54,02\%$. O aumento de uma das variáveis é acompanhado pelo aumento da outra. O r de menor força encontrado nesse grupo pertence à associação do item 15, o processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento dos processos de mudança, e o item 26. Além de ser o menor coeficiente de correlação encontrado na Matriz 05 a associação desses itens também gerou o menor r de todas as associações feitas com os 29 itens. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e fraco, com um $r = +0,318$, uma significância $p < 0,015$.e o $r^2 = 10,11\%$. É a menor correlação encontrada em todas as associações. Apenas 10,11% de sua variância é compartilhada, entretanto, esse relacionamento ainda é positivo. Com o aumento de uma das variáveis a outra também aumentará. Uma observação da correlação entre os dois itens pode ser observada na Tabela 14.

Tabela 14: r de menor força encontrado em todas as associações realizadas entre os itens referentes a retroalimentação e à avaliação de desempenho

		15 O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	26 O <i>feedback</i> sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.
15 O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	r	1	+ 0,318
	p		< 0,015
	N	49	47
26 O <i>feedback</i> sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	r	+ 0,318	1
	p	< 0,015	
	N	47	47

Por fim, na Matriz 06 foi encontrado o segundo maior coeficiente de correlação entre os itens associados. O item 20, o processo de gestão do desempenho reduziu o protecionismo, e o item 26. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e forte, com um $r = +0,780$, uma significância $p < 0,001$.e o $r^2 = 60,84\%$. Um relacionamento positivo que afeta no crescimento mútuo das variáveis. O menor r encontrado nessa matriz foi o derivado da associação do item 24, o processo de gestão do desempenho promove sistemas de recompensa salarial mais justo e

coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores, e o item 29. O relacionamento entre esses dois itens é positivo e moderado, com um $r = +0,462$, uma significância $p < 0,001$. e o $r^2 = 21,34\%$. Nesse caso o relacionamento positivo gera o crescimento conjunto das duas variáveis.

Analisando-se os resultados das correlações entre as variáveis, percebe-se que os fatores de justiça, objetividade e utilidade da avaliação de desempenho possuem uma associação positiva quando comparados com os itens de qualidade do *feedback*. Essa associação positiva confirma que uma melhora das condições da retroalimentação é acompanhada de uma melhora das percepções da avaliação de desempenho. Como o próprio conceito do r de Pearson expõe, mesmo que fosse uma correlação perfeita, o crescimento mútuo observado dessas variáveis pode derivar de uma terceira variável (DANCEY; REIDY, 2006). Não significa que a razão específica da melhora da percepção da avaliação de desempenho seja a qualidade do *feedback*, entretanto, em todas as associações que podem ser observadas nas matrizes completas (Apêndice) as associações foram todas de natureza positiva, ou seja, em uniformidade os dois conceitos progridem de forma conjunta.

Tomando como exemplo o caso em que o índice de Pearson assumiu a maior valoração, que foi na associação dos itens 22 e 28, a correlação positiva entre os dois denota que o avaliado sentiu-se mais seguro com o que a organização espera do seu trabalho a partir de uma retroalimentação voltada para uma melhoria da sua condição dentro desse órgão. Existindo esse *feedback* que visa capacitar, direcionar a força de trabalho o funcionário sente mais confiança com suas obrigações para com a organização.

Utilizando o outro extremo, o menor coeficiente observado, que foi gerado pela associação dos itens 15 e 26, o funcionário que pode estar insatisfeito com a tempestividade do *feedback* também pode não estar satisfeito com a política de reconhecimentos derivadas da avaliação de desempenho em um sistema de gestão do desempenho. Mesmo que essa correlação tenha sido a mais baixa ainda assim é positiva.

Quanto aos itens do questionário que enfatizavam em avaliação de desempenho, o item 02, a avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores, o item 07, o processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão do desempenho, e o item 11, o processo de gestão do desempenho contribuiu para a institucionalização

(incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho, ao se observar as matrizes (Apêndice) pode ser notado com clareza que a correlação positiva entre essas variáveis possuiu em geral uma força moderada. É importante ressaltar a associação do item 07 e o item 26, essa com um $r = +0,645$, e a associação do item 02 ao item 28, ambos aproximam-se de uma correlação positiva forte. Analisando a correlação do item 07 claramente nota-se o relacionamento entre a objetividade da avaliação de desempenho e a tempestividade da retroalimentação. Na pesquisa realizada por Chiviakowsky; Kaefer; Medeiros e Pereira (2007) o fator de grande influência de um *feedback* mostrou-se referente à sua natureza, se esse abordava aspectos positivos ou negativos. Na pesquisa dos autores uma retroalimentação abordando aspectos negativos mostrou-se ineficiente. O fator de maior peso na realimentação na pesquisa dos autores era a ênfase nos aspectos positivos. Na presente pesquisa, onde essa natureza também foi abordada no item 29 do questionário o r desse item ficou inferior à correlação com a tempestividade. A tempestividade do *feedback* associada à justiça da avaliação de desempenho gerou uma variância compartilhada entre esses itens avaliada em 41,6%, ou seja, 0,416 dessas variáveis são dependentes entre si. Já quando abordamos a natureza do *feedback* e a justiça da avaliação de desempenho, a variância observada é de 21,99%, quase metade da força observada no caso anterior. Nessa associação de justiça do SAD e natureza do *feedback* ainda existe 78,01% da variância é explicada por outros fatores que não as variáveis em si. Já para a justiça do SAD e a tempestividade do *feedback* essa margem de variância que é explicada por outros fatores é reduzida a 58,4%, o que caracteriza muito mais dessas explicado somente pela dependência mútua. Esses valores são ainda maiores para a correlação do item 02 e o item 28.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho que teve por objetivo geral analisar a qualidade do *feedback* orientado aos funcionários e frente a percepção desses avaliar um SAD abordando dimensões de justiça, objetividade e utilidade chegou a certas conclusões substanciais. A partir das informações geradas com as respostas retiradas dos formulários que abordavam a qualidade do *feedback* podemos classificar a realimentação nesses órgãos. De forma geral essa recebeu avaliação positiva, o que deu consistência à correlação entre o *feedback* e a avaliação de desempenho. Foi observada, também, a interação integralmente positiva da associação entre a retroalimentação e a avaliação de desempenho.

O objetivo geral de analisar as relações entre as percepções de justiça, objetividade, utilidade e qualidade do *feedback* foi atingido pois é possível afirmar que estão todos associados. A melhora das condições de *feedback* certamente estão acompanhadas pelas melhoras das percepções da legitimidade de uma avaliação de desempenho. Os órgãos em que foi aplicada a pesquisa estão com uma avaliação positiva quanto ao seu processo de gestão do desempenho.

A hipótese de haver relacionamento entre a realimentação e o SAD foi confirmada por todas as associações. A pesquisa confirma, também, a importância da natureza da retroalimentação. Como observado no referencial teórico, uma pesquisa (CHIVIAKOWSKY; KAEFER; MEDEIROS; PEREIRA, 2007) já havia exposto que o fator determinante da efetividade de uma realimentação é a positividade dos fatores que são tratados pelo gestor. A partir da análise dos dados coletados foi confirmada a correlação moderada entre esses fatores. Apesar de confirmar o resultado desse estudo, na presente pesquisa a tempestividade do *feedback* mostrou-se o fator de maior importância para a avaliação de desempenho. Mais do que dar um retorno positivo o período de avaliação e resposta foi o que se mostrou mais importante nos órgãos Ministério das Cidades e Ministério do Trabalho e Emprego.

Relacionado ainda a realimentação a recomendação feita aos órgãos é a revisão do tempo de retorno do *feedback* para o funcionário. Como observado na pesquisa, além de ser o item de maior correlação com as dimensões que qualificavam a percepção de uma avaliação de desempenho a tempestividade de forma singular apresentou a menor taxa de satisfação dos respondentes. A concordância

observada frente à afirmação de o *feedback* ser apresentado em um curto intervalo de tempo no órgão foi 45,7% inferior que a segunda menor taxa de satisfação apresentada nos itens relacionados à qualidade desse *feedback*.

O *feedback* a partir dessa pesquisa comprovadamente compartilha crescimento com as dimensões de justiça, objetividade e utilidade, logo, o desenvolvimento de uma dessas está ligado ao desenvolvimento das outras, direta e indiretamente. Para a melhoria do processo de gestão do desempenho a retroalimentação de um sistema de avaliação de desempenho deve ser desenvolvida.

Um fator de grande limitação dessa pesquisa foi não adequação integral do questionário ao objetivo de pesquisa proposto. A validação de um questionário voltado particularmente para a avaliação de desempenho e para o *feedback* é uma proposta de continuação de trabalho, pois o utilizado nessa pesquisa tratou das diversas etapas da gestão do desempenho não focando a avaliação. Com um instrumento mais eficaz as correlações certamente poderão ser analisadas em maior profundidade no que diz respeito à avaliação além de gerar informações mais claras. A análise dos itens também mostrou uma tendência central. Em itens que eram específicos à avaliação de desempenho observaram-se porcentagens de 38,8% e 32,7% no item neutro, nem concordo nem discordo.

Por meio desse estudo o *feedback* será abordado com maior atenção, visto o quanto esse contribuiu com as percepções da avaliação de desempenho. E por fim, a elaboração de estudos empíricos abordando as percepções da avaliação de desempenho dentro de um sistema de gestão do desempenho seria de grande valia para o estado da arte desse eixo, visto que esse estudo só será efetivo utilizando um instrumento para esse fim. O *feedback* que mostrou-se de grande valia em toda a passagem desse trabalho deve ser incluído em futuras pesquisas, já que esse é uma variável que provou-se acompanhar paralelamente o SAD.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. O. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Universidade de Brasília, v. 10, n. 3, p. 355-373, set./dez. 1994.
- ABBAD, G. O.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n. 3, p. 38-52, jul.-set. 1996.
- ALMEIDA, K. N. T.; MELO, M. C. O.; BRITO, M. J. Políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologia: um estudo descritivo em provedores de acesso a rede mundial de computadores. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, UFPE, v. 4, n. 1, p. 15-33, jan./abr. 2006.
- ALMEIDA, M. A. **Percepções de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. Brasília – DF, 2007.
- BALBUENO, E. A.; NOZAWA, M. R. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. **Análise da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar na Região do Vale do Paraíba Paulista**. Rev Latino-am Enfermagem 2004 janeiro-fevereiro; 12(1): p. 58-64, jan. 2003.
- BARBETTA, P.A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, 42(5), p. 875-898, set./out. 2008.

CHIVIACOWSKY, S.; KAEFER, A.; MEDEIROS, F. L.; PEREIRA, F. M. Aprendizagem motora em crianças: “feedback” após boas tentativas melhora a aprendizagem? **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 157-165, abr./jun. 2007.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. Material não publicado fornecido pelo autor, 2010.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, A. L.; CÂMARA, D. S.; NASCIMENTO, R. O. **Avaliação de Desempenho: Fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2006.

DRUCKER, P. F. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1997.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D.; CORSO, J. M.; SILVA, W. V. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 295-308, maio 2009.

FLORES, A. M. **O feedback como recurso para a motivação e avaliação e aprendizagem na educação a distância**. Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), 2009.

GASPARETTO, V. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, out. 2003.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

IALE, G. **Os benefícios do trabalho em equipe: administrar conflitos e a importância do feedback nas organizações.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-beneficios-do-trabalho-em-equipe-administrar-conflitos-e-a-importancia-do-feedback-nas-organizacoes/43583/print/> (Material não paginado), Acesso em: 20 maio 2010.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1994.

MASCARENHAS, B. **Feedback: Importância e Metodologia.** WebArtigos.com, 2006/2011. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/articles/14283/1/Feedback-Importancia-e-Metodologia/pagina1.html> > (Material não paginado) Acesso em: 19 maio 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, W. J. **Administração de Recursos Humanos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **O Ministério.** Cidades.gov.br, Disponível em: http://www.cidades.gov.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=90, Acesso em: 23 maio 2011.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **A História do MTE,** Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>, Acesso em: 10 jun 2011.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2000.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. **Cadernos de Psicologia 1997.** Universidade de Brasília. 1997, nº. 1. p. 91-104 1997.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho:** nova abordagem. São Paulo: LTR, 1999.

ROCHA, E. P. **Gestão de Pessoas por Competências:** um enfoque gerencial. São Paulo: Alínea, 2009.

SANTOS, M. C.; LEITE, M. C. L. A avaliação das aprendizagens na prática da simulação em enfermagem como feedback de ensino. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre – RS, p. 552-556, set. 2010

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360 – Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A., Superintendência de Distribuição Centro-sul. **XXVI Associação Brasileira de Engenharia da Produção (ENEGEP)**, Fortaleza – CE, out. 2006.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **Revista de Administração de Empresas – RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, art. 6, jan./jun. 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Matriz 01 correlação bivariada de itens da dimensão utilidade e objetividade

Correlations

		Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços.	A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	As pessoas percebem que o processo de gestão do desempenho agrega valor aos indivíduos e à organização.	Com o processo de gestão do desempenho, as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, TD&E, passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais.	O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.
Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 49	,391** ,003 49	,446** ,001 49	,499** ,000 48	,709** ,000 47	,573** ,000 47	,573** ,000 49	,538** ,000 49
A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,391** ,003 49	1 49	,656** ,000 49	,608** ,000 48	,509** ,000 47	,562** ,000 47	,662** ,000 49	,440** ,001 49
As pessoas percebem que o processo de gestão do desempenho agrega valor aos indivíduos e à organização.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,446** ,001 49	,656** ,000 49	1 49	,709** ,000 48	,553** ,000 47	,555** ,000 47	,629** ,000 49	,501** ,000 49
Com o processo de gestão do desempenho, as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, TD&E, passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,499** ,000 48	,608** ,000 48	,709** ,000 48	1 48	,529** ,000 47	,598** ,000 47	,650** ,000 48	,501** ,000 48
O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,709** ,000 47	,509** ,000 47	,553** ,000 47	,529** ,000 47	1 47	,724** ,000 46	,665** ,000 47	,672** ,000 47
O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,573** ,000 47	,562** ,000 47	,555** ,000 47	,598** ,000 47	,724** ,000 46	1 47	,872** ,000 47	,795** ,000 47
O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,573** ,000 49	,662** ,000 49	,629** ,000 49	,650** ,000 48	,665** ,000 47	,872** ,000 47	1 49	,732** ,000 49
Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,538** ,000 49	,440** ,001 49	,501** ,000 49	,501** ,000 48	,672** ,000 47	,795** ,000 47	,732** ,000 49	1 49

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Apêndice B – Matriz 02 montada para calcular o *r* de Pearson

Correlations

		Com o processo de gestão do desempenho, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional.	O processo de gestão do desempenho contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional.	O processo de gestão do desempenho estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.	O processo de gestão do desempenho ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.	O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.
Com o processo de gestão do desempenho, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional.	Pearson Correlation	1	,450**	,482**	,494**	,547**	,596**	,564**	,615**
	Sig. (1-tailed)		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	48	49	47	47	47	49	49
O processo de gestão do desempenho contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional.	Pearson Correlation	,450**	1	,658**	,704**	,591**	,494**	,478**	,392**
	Sig. (1-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N	48	48	48	46	46	46	48	48
O processo de gestão do desempenho estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.	Pearson Correlation	,482**	,658**	1	,743**	,453**	,602**	,606**	,473**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	49	48	49	47	47	47	49	49
O processo de gestão do desempenho ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.	Pearson Correlation	,494**	,704**	,743**	1	,431**	,474**	,533**	,422**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,002
	N	47	46	47	47	45	45	47	47
O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	Pearson Correlation	,547**	,591**	,453**	,431**	1	,724**	,665**	,672**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,001	,002		,000	,000	,000
	N	47	46	47	45	47	46	47	47
O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	Pearson Correlation	,596**	,494**	,602**	,474**	,724**	1	,872**	,795**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	47	46	47	45	46	47	47	47
O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Pearson Correlation	,564**	,478**	,606**	,533**	,665**	,872**	1	,732**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	49	48	49	47	47	47	49	49
Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.	Pearson Correlation	,615**	,392**	,473**	,422**	,672**	,795**	,732**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,003	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	49	48	49	47	47	47	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Apêndice C – Matriz 03 cálculo de relacionamentos

Correlations

		O processo de gestão do desempenho contribuiu para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.	O processo de gestão do desempenho contribuiu para o alcance das metas estratégicas.	O processo de gestão do desempenho facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.	O processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento o dos processos de mudança.	O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.
O processo de gestão do desempenho contribuiu para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 ,680** 49	,680** ,000 48	,535** ,000 47	,711** ,000 49	,549** ,000 47	,570** ,000 47	,566** ,000 49	,584** ,000 49
O processo de gestão do desempenho contribuiu para o alcance das metas estratégicas.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,680** ,000 48	1 ,000 48	,625** ,000 46	,588** ,000 48	,468** ,001 46	,429** ,001 46	,426** ,001 48	,326** ,012 48
O processo de gestão do desempenho facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,535** ,000 47	,625** ,000 46	1 ,000 47	,746** ,000 47	,390** ,004 46	,464** ,001 46	,535** ,000 47	,454** ,001 47
O processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento dos processos de mudança.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,711** ,000 49	,588** ,000 48	,746** ,000 47	1 ,000 49	,465** ,000 47	,534** ,000 47	,582** ,000 49	,595** ,000 49
O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,549** ,000 47	,468** ,001 46	,390** ,004 46	,465** ,000 47	1 ,000 47	,724** ,000 46	,665** ,000 47	,672** ,000 47
O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,570** ,000 47	,429** ,001 46	,464** ,001 46	,534** ,000 47	,724** ,000 46	1 ,000 47	,872** ,000 47	,795** ,000 47
O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,566** ,000 49	,426** ,001 48	,535** ,000 47	,582** ,000 49	,665** ,000 47	,872** ,000 47	1 ,000 49	,732** ,000 49
Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,584** ,000 49	,326** ,012 48	,454** ,001 47	,595** ,000 49	,672** ,000 47	,795** ,000 47	,732** ,000 49	1 ,000 49

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Apêndice D – Matriz 04 correlação bivariada entre *feedback* e utilidade e objetividade

Correlations

		O processo de gestão do desempenho fez com que os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.	O processo de gestão do desempenho incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	O processo de gestão do desempenho tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização.	O processo de gestão do desempenho tornou mais claro o que a organização espera de mim.	O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.
O processo de gestão do desempenho fez com que os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 48	,608** 47	,817** 46	,604** 44	,499** 46	,428** 46	,455** 48	,399** 48
O processo de gestão do desempenho incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,608** 47	1 48	,633** 46	,655** 44	,489** 46	,619** 46	,604** 48	,626** 48
O processo de gestão do desempenho tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,817** 46	,633** 46	1 47	,702** 45	,628** 47	,635** 46	,665** 47	,521** 47
O processo de gestão do desempenho tornou mais claro o que a organização espera de mim.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,604** 44	,655** 44	,702** 45	1 45	,504** 45	,776** 44	,794** 45	,625** 45
O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,499** 46	,489** 46	,628** 47	,504** 45	1 47	,724** 46	,665** 47	,672** 47
O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,428** 46	,619** 46	,635** 46	,776** 44	,724** 46	1 47	,872** 47	,795** 47
O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,455** 48	,604** 48	,665** 47	,794** 45	,665** 47	,872** 47	1 49	,732** 49
Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,399** 48	,626** 48	,521** 47	,625** 45	,672** 47	,795** 47	,732** 49	1 49

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Apêndice E – Matriz 05 relacionamento entre *feedback* e justiça

Correlations

		A implantação do processo de gestão do desempenho tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão do desempenho.	O processo de gestão do desempenho democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.
A implantação do processo de gestão do desempenho tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.	Pearson Correlation	1	,754**	,614**	,449**	,654**	,611**	,697**	,488**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	49	48	49	49	47	47	49	49
O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão do desempenho.	Pearson Correlation	,754**	1	,719**	,504**	,645**	,498**	,504**	,496**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	46	46	48	48
O processo de gestão do desempenho democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	Pearson Correlation	,614**	,719**	1	,616**	,575**	,698**	,735**	,647**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	48	49	49	47	47	49	49
O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	Pearson Correlation	,449**	,504**	,616**	1	,318*	,333*	,402**	,334**
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,000		,015	,011	,002	,009
	N	49	48	49	49	47	47	49	49
O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	Pearson Correlation	,654**	,645**	,575**	,318*	1	,724**	,665**	,672**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,015		,000	,000	,000
	N	47	46	47	47	47	46	47	47
O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	Pearson Correlation	,611**	,498**	,698**	,333*	,724**	1	,872**	,795**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000		,000	,000
	N	47	46	47	47	46	47	47	47
O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Pearson Correlation	,697**	,504**	,735**	,402**	,665**	,872**	1	,732**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000
	N	49	48	49	49	47	47	49	49
Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.	Pearson Correlation	,488**	,496**	,647**	,334**	,672**	,795**	,732**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	
	N	49	48	49	49	47	47	49	49

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Apêndice F – Matriz 06 dimensões justiça e *feedback*

Correlations

		O processo de gestão do desempenho reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	O processo de gestão do desempenho reduziu o protecionismo.	O processo de gestão do desempenho valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.	O processo de gestão do desempenho promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	O processo de gestão do desempenho facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão.	O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.
O processo de gestão do desempenho reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 49	,753** 48	,626** 47	,600** 47	,672** 48	,765** 47	,726** 47	,716** 49	,613** 49
O processo de gestão do desempenho reduziu o protecionismo.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,753** 48	1 48	,626** 47	,479** 47	,589** 48	,780** 47	,641** 47	,616** 48	,647** 48
O processo de gestão do desempenho valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,626** 47	,626** 47	1 47	,790** 47	,544** 47	,637** 47	,676** 46	,697** 47	,512** 47
O processo de gestão do desempenho promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,600** 47	,479** 47	,790** 47	1 47	,516** 47	,616** 47	,599** 46	,658** 47	,462** 47
O processo de gestão do desempenho facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,672** 48	,589** 48	,544** 47	,516** 47	1 48	,676** 47	,682** 47	,597** 48	,683** 48
O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,765** 47	,780** 47	,637** 47	,616** 47	,676** 47	1 47	,724** 46	,665** 47	,672** 47
O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,726** 47	,641** 47	,676** 46	,599** 46	,682** 47	,724** 46	1 47	,872** 47	,795** 47
O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,716** 49	,616** 48	,697** 47	,658** 47	,597** 48	,665** 47	,872** 47	1 49	,732** 49
Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,613** 49	,647** 48	,512** 47	,462** 47	,683** 48	,672** 47	,795** 47	,732** 49	1 49

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

ANEXOS

Anexo A – Questionário com o instrumento de cálculo de *feedback* e o instrumento de percepção de justiça, objetividade e utilidade da gestão do desempenho

PERCEPÇÃO DAS PESSOAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O FEEDBACK

Muito obrigado pela sua participação!

Serão aproximadamente 10 a 15 minutos. Você contribuirá para a melhor compreensão dos processos de gestão do desempenho e para o aprimoramento da complexa relação do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Este questionário pretende investigar a percepção dos avaliados quanto à avaliação de desempenho e ao feedback dos gestores no processo de gestão do desempenho. Esse faz parte de uma pesquisa de apoio à elaboração de uma monografia de conclusão de curso de graduação da Universidade de Brasília.

As informações apresentadas serão tratadas de forma responsável, de modo a garantir o sigilo dos dados e preservar, tanto o respondente, quanto à organização. Todos os participantes receberão uma resposta, com a análise e tabulação dos dados, até setembro/2011.

Sua participação é muito importante!

Desde já agradecemos à colaboração,

Atenciosamente,
Jackson Branco.

IDENTIFICAÇÃO

Parte destinada à identificar o respondente.

Sexo:

- Feminino
 Masculino

Idade:

- 17 anos ou menos
 18 a 23 anos
 24 a 29 anos
 30 a 35 anos
 36 a 41 anos
 42 a 47 anos
 48 a 53 anos
 54 a 59 anos
 60 a 65 anos
 66 anos ou mais

Escolaridade:

- Básico incompleto
- Básico
- Superior incompleto
- Superior
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação

Órgão:

- Ministério das Cidades
- Ministério de Minas e Energia
- Ministério do Trabalho e Emprego

Unidade de lotação:**Função:**

- Não
- Sim

Tempo de serviço:

- 1 ano ou menos
- 2 a 5 anos
- 6 a 9 anos
- 10 a 13 anos
- 14 a 17 anos
- 18 a 21 anos
- 22 a 25 anos
- 26 a 29 anos
- 30 anos ou mais

QUESTÕES

Instruções de preenchimento:

A escala abaixo varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Leia os itens listados e marque o ponto da escala que melhor caracteriza a sua opinião sobre as afirmações feitas, de modo que:

- Quanto menor o número selecionado, maior será a discordância e,
- Quanto maior o número selecionado maior será a concordância.

Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe questões sem responder.

01 Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

02 A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

03 A implantação do processo de gestão do desempenho tornou mais preciso os feedbacks oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

04 As pessoas percebem que o processo de gestão do desempenho agrega valor aos indivíduos e à organização.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

05 Com o processo de gestão do desempenho, as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, TD&E, passaram a ter maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

06 Com o processo de gestão do desempenho, as pessoas passaram a investir mais em desenvolvimento profissional.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

07 O processo de avaliação de desempenho ficou mais objetivo a partir da implantação do processo de gestão do desempenho.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

08 O processo de gestão do desempenho contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

09 O processo de gestão do desempenho estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

10 O processo de gestão do desempenho ajuda as pessoas a identificarem as trilhas que deverão ser percorridas no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

11 O processo de gestão do desempenho contribuiu para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

12 O processo de gestão do desempenho contribuiu para o alcance das metas estratégicas.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

13 O processo de gestão do desempenho democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

14 O processo de gestão do desempenho facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

15 O processo de gestão do desempenho facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

16 O processo de gestão do desempenho facilita o gerenciamento dos processos de mudança.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

17 O processo de gestão do desempenho fez com que os gestores percebessem, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

18 O processo de gestão do desempenho incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

19 O processo de gestão do desempenho reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

20 O processo de gestão do desempenho reduziu o protecionismo.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

21 O processo de gestão do desempenho tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

22 O processo de gestão do desempenho tornou mais claro o que a organização espera de mim.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

23 O processo de gestão do desempenho valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

24 O processo de gestão do desempenho promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

25 O processo de gestão do desempenho facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

26 O feedback sobre o desempenho é apresentado em um curto intervalo de tempo.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

27 O feedback repassado enfoca aspectos profissionais.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

28 O feedback enfatiza medidas corretivas e de superação de dificuldades.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

29 Os feedbacks tendem a reforçar mais os aspectos positivos do que os aspectos negativos associados ao desempenho.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

NÃO ESQUEÇA DE CLICAR NO BOTÃO ABAIXO PARA ENVIAR SUAS RESPOSTAS / OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO

Questionário desenvolvido por Branco, J. J. C. M (1º/2011) para complementar a pesquisa de conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE- da Universidade de Brasília - UnB (Questionário adaptado de Almeida, M. A. (2006)).

You can view the published form here: <https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEZsTllzU3dFVUJHcl8zcU1ZaWpUYVE6MQ>