

GESTÃO DE DESEMPENHO: VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA

Performance Management: Validation of a Measuring Instrument

Antero Rodrigues

Doutorando em Psicologia, ISPA Instituto Universitário, Lisboa, PT. E-mail: anteromiguel@hotmail.com

Francisco Cesário

Professor Auxiliar, ISPA Instituto Universitário, Lisboa e Universidade Europeia, Lisboa, PT. E-mail: fcesario@ispa.pt

Filipa Castanheira

Professora Auxiliar, Nova School of Business & Economics, Universidade Nova de Lisboa, PT. E-mail: fcastanheira@novasbe.pt

Maria Chambel Correio

Professora Associada com agregação, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, PT. E-mail: mjchambel@psicologia.ulisboa.pt

Resumo

Esta investigação pretende validar e adaptar uma medida de gestão de desempenho em Portugal. Participaram do estudo 1.815 indivíduos. Foram demonstradas propriedades psicométricas estáveis e adequadas (validade fatorial, consistência interna e validade convergente). A medida é composto de 28 itens, divididos por cinco fatores (relação supervisor-colaborador, resultados, *feedback* desfavorável, *feedback* favorável e documentos) e cotados numa escala de Likert de 5 pontos (diferente da estrutura encontrada pelos autores originais). Além disso, procedeu-se à análise da relação entre esta medida e a reação ao *feedback*. Verificou-se uma correlação positiva entre as subdimensões desta escala e da reação ao *feedback*. Conclui-se que essa escala é uma mais-valia, pois permite uma perspectiva multidimensional da gestão de desempenho, ou seja, a análise dos resultados consequentes da avaliação e do fornecimento de dados preciosos sobre a comunicação desses resultados aos colaboradores.

Palavras-chaves: Gestão de Desempenho. Reação ao *Feedback*. Validação.

Abstract

The present research aims to validate and adapt a performance management measure in Portugal. In this study participated 1815. Stable and adequate psychometric properties were obtained (factorial validity, internal consistency and convergent validity). The measure consists of 28 items, divided into 5 factors (supervisor-employee relationship, favorable feedback, unfavorable feedback, document, and results), and coded on a 5-point Likert scale, which differs from the structure found by the originals authors. Furthermore, the relationship between this measure and the reaction to feedback was analyzed. We obtained a positive correlation between the sub-dimensions of this scale and the one regarding the reaction to feedback. In conclusion, this scale is a valuable asset as it allows a multidimensional perspective of performance management. In other words, it allows the analysis of the results following from the appraisal and the provision of valuable data regarding the communication of those results to the employees.

Keywords: Performance Management. Reaction to Feedback. Validation.



1 INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho evoluiu nos últimos anos de uma perspetiva meramente focada na aquisição de resultados para uma perspetiva mais abrangente e compreensiva do desempenho, falando-se agora não só em sistemas de avaliação de desempenho (doravante designado SAD), mas sim principalmente em sistemas de gestão de desempenho (doravante designado SGD). A avaliação dessa ferramenta de gestão de recursos humanos não acompanhou a evolução conceptual e estratégica da mesma, sendo a maioria dos instrumentos existentes focados na SAD e não no SGD. Portugal não é exceção, já que a maioria dos modelos de avaliação de desempenho está assente no cumprimento de objetivos quantitativos, servindo somente como ferramentas de gestão focadas nos resultados do desempenho individual (VIEIRA; CUNHA, 2004). Desse modo, o presente estudo visa desenvolver e adaptar uma medida de gestão de desempenho, englobando não só a avaliação do desempenho, mas também a componente do *feedback*, nomeadamente a sua qualidade e valência.

O conceito avaliação de desempenho tem sofrido modificações aos longos anos, abandonando cada vez mais uma perspetiva unidimensional, isto é, avaliativa e adotando uma perspetiva multidimensional. De acordo com Cunha, Rego e Habid (2013), a gestão de desempenho surge como um processo sistemático e contínuo que mede os resultados individuais não só face aos objetivos organizacionais, mas também face às hipóteses de melhoria e desenvolvimento individual. Dessa forma, considera-se o *feedback* como um mecanismo crucial em todo o processo de gestão do desempenho, imbuído pela dinâmica e interação entre pessoa-ambiente, não surgindo como um evento isolado mas permanente em todo o processo de avaliação de desempenho (LONDON; SMITHER, 2002). Como tal, pretende-se demonstrar que o *feedback* é parte integrante no processo de gestão de desempenho e, ao reconhecer isso, as organizações e a gestão serão capazes de abandonar a ideia do sistema de avaliação de desempenho e passam a adotar uma perspetiva de gestão de desempenho.

Tradicionalmente, a avaliação de desempenho era definida por ser um processo que visava à identificação, avaliação e classificação do desempenho

dos colaboradores e, simultaneamente, reforçava os colaboradores em termos de reconhecimento, orientação na carreira e identificação de necessidades de melhoria no trabalho (LANSBURY, 1988). Atualmente, a gestão de desempenho é definida como um processo integrado em que gestores e colaboradores trabalham em simultâneo com o intuito de definir os procedimentos, expectativas, medidas, revisões de resultados e recompensas, face ao resultado obtido na avaliação de desempenho realizada (HARTOG; BOSELIE; PAUWE, 2004).

Assim, o sistema de gestão de desempenho pode ser caracterizado como um sistema formal que mede o comportamento e fornece informações sobre o desempenho atual dos colaboradores e sobre a forma como o trabalho deles pode se tornar mais eficaz no futuro (DEEPA; PALANISWAMY; KUPPUSAMY, 2014). Por essa razão, os processos de gestão de desempenho são de extrema importância para o desenvolvimento da organização (DEEPA; PALANISWAMY; KUPPUSAMY, 2014; LANSBURY, 1988), não sendo apenas um procedimento burocrático, que ocorre uma ou duas vezes por ano, mas tendo por base um conjunto de critérios e objetivos avaliativos definidos *a priori* (DENISI; PRITCHARD, 2006).

Os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais são cada vez mais desvalorizados porque têm por base uma simples listagem de práticas individualizadas que são destinadas a medir o desempenho de cada colaborador e que influenciam de uma forma concreta o processo decisório em contexto organizacional (BOSWELL; BOUDREAU, 2000; DEEPA; PALANISWAMY; KUPPUSAMY, 2014; LAWLER, 2000). De fato, os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para a definição de promoções, retenções e despedimentos (BOSWELL; BOUDREAU, 2000). Contrariamente observa-se uma valorização dos sistemas não tradicionais por serem menos estruturados, promovendo a valorização e o desenvolvimento individual que assenta numa relação comunicacional entre supervisor e colaborador (BOSWELL; BOUDREAU, 2000; DEEPA; PALANISWAMY; KUPPUSAMY, 2014; LAWLER, 2000). Desse modo, nos últimos anos, tem-se verificado que as organizações têm centrado as suas atuações no processo de construção ou melhoria dos seus sistemas de gestão de desempenho. Estes são caracterizados por serem processos de avaliação focados

no desenvolvimento, tendo como objectivo primordial promover a melhoria contínua do trabalho e respetivas condições laborais, identificar necessidades de formação, fornecer *feedback* e reconhecer as qualidades dos colaboradores (BOSWELL; BOUDREAU, 2000). Desse modo, um sistema com essas características dá primazia à melhoria do desempenho do colaborador no futuro e ao desenvolvimento da sua carreira (MCKENNA; BEECH, 1995). Reunidas essas condições, estamos perante um processo de gestão de desempenho cuja tónica é colocada no processo de desenvolvimento tanto a um nível prático como teórico (FLETCHER, 2001; LEVY, WILLIAMS, 2004; WAAL, 2003).

Acrescenta-se que o sistema de gestão de desempenho é atualmente visto como uma troca ativa entre empregadores e colaboradores sobre as suas expectativas, metas e progressos tanto organizacionais, como individuais (BACAL, 2004). Esse efeito de comunicação é apoiado por Dusterhoff, Cunningham e MacGregor (2014) que afirmam que o processo de avaliação de desempenho é cada vez mais percebido como um elo relevante entre o comportamento dos funcionários e os objetivos estratégicos da organização. Por esta razão, existe uma diversidade de modelos que se têm notabilizado como sistemas de gestão de desempenho organizacionais, sistemas de gestão de desempenho individuais e sistemas integrativos de desempenho organizacional e individual (HARTOG; BOSELIE; PAAUWE, 2004).

Sendo assim, a gestão de desempenho é uma abordagem estratégica e integrada que potencializa o sucesso sustentado das organizações, tendo um efeito concreto no desempenho dos colaboradores e nas capacidades das equipas (ARMSTRONG; BARON, 1998). De fato, organizações têm desenvolvido sistemas de gestão de desempenho que estão não só relacionados com a avaliação, mas também com o desenvolvimento (CASCIO, 2006). Os objectivos dos processos de gestão de desempenho consistem em: a) fornecer *feedback* aos colaboradores em todos os níveis; b) ter bases sólidas de decisão ao nível do emprego (e.g. salários; promoções; retenção; rescisão; promoção e atribuição de tarefas); e c) um meio de alerta para colaboradores com desempenho insatisfatório (CASCIO, 2006).

A literatura tem sido bastante prolixa nas considerações das facetas do processo de gestão de desempe-

no. As definições sobre o SGD estão dependentes dos métodos de medida adotados, dos procedimentos que dizem respeito aos aspetos normativos que os regulam, das fontes que intervêm no processo e dos objetivos e parâmetros que são específicos da avaliação de desempenho. A evolução histórica deste processo tem sido dominada amplamente por problemas relativos à validade, fiabilidade e erros psicométricos e cognitivos que tem como questão central a exactidão dos juízos emitidos (CAETANO, 2008).

O *feedback* é apontado como uma componente preponderante em todo o contexto organizacional (i.e. organização e individual) (JAWAHAR, 2006), porque as pessoas precisam de *feedback* para avaliar o trabalho que estão a efetuar e para promover uma busca independente e autónoma na perseguição das suas aspirações intrínsecas (LONDON; SMITHER, 2000). No processo de gestão do desempenho, as características do *feedback* e as reações a ele são os vetores muito importantes. O estudo de Jawahar (2006) mostrou que a satisfação com o *feedback* consequente da avaliação de desempenho num determinado período de tempo influenciava o esforço subsequente, tendo repercussões na satisfação com o trabalho e com a chefia. Também o estudo realizado por Lam, Yik e Schaubroeck (2002) demonstrou a persistência deste efeito sobre a atitude no trabalho, ou seja, os colaboradores que obtiveram os melhores níveis de desempenho e um *feedback* favorável, exibiam uma melhoria das suas atitudes no trabalho, que persistiam durante 6 meses. Já nos indivíduos com uma ligação afetiva fraca ou com níveis de envolvimento baixo, estes efeitos não se verificaram, ou seja, não existia uma mudança significativa das atitudes destes colaboradores ao longo do tempo. Nesse sentido, parece pertinente sublinhar a importância da qualidade do *feedback*, e não apenas a sua natureza favorável vs. desfavorável (ROBERTS, 2003).

No contexto Português, a SHL Portugal desenvolveu um estudo, em 2012, sobre as práticas de avaliação e gestão de desempenho. As principais conclusões evidenciaram: 1) o crescente uso das competências na avaliação e gestão de desempenho, contribuindo significativamente para a identificação das áreas de melhoria e definição de planos de desenvolvimento; 2) uma dificuldade na transposição dos objetivos da teoria para a prática, sendo esta uma das componentes de ineficácia dos sistemas de avaliação e de gestão de

desempenho e 3) um baixo investimento na formação de avaliadores (em termos de conteúdo e duração delas), refletindo-se este aspeto na dificuldade que as chefias têm na criação de oportunidades para o desenvolvimento dos colaboradores. Estes dados, corroboram a percepção empírica dos autores Bloom *et al.* (2012) que afirmaram que os países do sul da Europa e em desenvolvimento apresentam níveis baixos nas práticas de gestão.

Em Portugal, a maior parte dos modelos de avaliação de desempenho apresenta uma metodologia de gestão por objetivos, como por exemplo, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (doravante designado SIADAP). Esse tipo de sistema foca-se no processo de controlo e mensuração dos resultados tendo como foco os objetivos organizacionais e o desempenho individual (BILHIM, 2013). O SIADAP surge assim, como um modelo de avaliação do desempenho profissional que assenta numa cultura de gestão de recursos humanos e na melhoria dos serviços que são prestados aos cidadãos (HENRIQUES; BRAGA, 2014). O SIADAP reúne três perspectivas – a do avaliador, a do avaliado e a dos serviços que avalia o desempenho transversal de cada departamento da administração pública – e apresenta como objetivos: a) medir quantitativamente o desempenho e b) ser um barómetro do despedimento, sendo defendida a sua utilização como primeiro critério a ter em conta pelos serviços quando selecionam o trabalhador a despedir em caso de extinção do posto de trabalho. Desse modo, não se pode considerar que esse processo de avaliação de desempenho adote uma perspectiva de desenvolvimento e melhoria contínua. Além disso, os processos de implementação dos sistemas de avaliação de desempenho são influenciados atualmente pelo cenário de austeridade que o país enfrenta principalmente no setor público, onde a gestão de desempenho assume um papel de racionalização da despesa, em vez de uma perspectiva desenvolvimentista dos colaboradores e organização (STOLEROFF; VICENTE, 2014). Essas situações implicaram críticas permanentes ao sistema (REGO *et al.*, 2010) tais como: favoritismo; imposição de quotas; ineficácia prática e procedimentos realizados fora dos prazos previamente estabelecidos (LIRA, 2014). De fato, no contexto nacional, a maioria das organizações apresenta um contínuo

gap na utilização e aplicação do sistema de avaliação de desempenho (BLOOM *et al.*, 2012).

Em virtude dos fatos mencionados, verifica-se que existe uma diversidade de estudos que revelam uma ambiguidade sobre o impacto e a importância da gestão de desempenho na eficácia, eficiência e desempenho ao nível do colaborador e organizacional. As principais razões estão relacionadas: a) com o modo como o processo está instituído, b) com o modo como as avaliações foram construídas e se estão ajustadas à função do colaborador; c) com o modo como supervisão/avaliador avalia e dá *feedback*; e d) o *feedback* ser ainda considerado uma componente acessória do processo de gestão de desempenho. Por essa razão, esse instrumento pretende contribuir para o avanço da gestão de desempenho em Portugal, ao validar uma medida que permite ter uma perspectiva multidimensional da gestão do desempenho, ou seja, que se foca na obtenção de resultados quantitativos e na importância da relação comunicacional e *feedback* do supervisor sobre o desempenho individual de cada colaborador. Por outras palavras, a gestão de desempenho, além da componente avaliativa, é constituída por outros elementos tais como a ligação e a comunicação, permitindo uma “visão compartilhada” com a organização alinhada com os objetivos da organização e as competências individuais de acordo com o desempenho, utilização de um *feedback* regular e revisão e ligação com os resultados que emergem da avaliação de desempenho (TAHVANAINEN, 2000; SZLÁVIC; BERBER; LEKOVIC, 2014). A qualidade do *feedback* surge como um influenciador positivo da reação ao *feedback* dos colaboradores principalmente quando se está perante um *feedback* consistente, específico e detalhado onde o valor informativo proveniente desse *feedback* ajuda e melhora também o desempenho no trabalho dos colaboradores (STEELMAN; LEVY; SNELL, 2004). Nesse sentido, um *feedback* compreendido com estas características torna-se mais útil e preciso, potencializando uma reação positiva no colaborador tendo repercussões na interação com o supervisor. O sistema de gestão de desempenho é teorizado como um processo de gestão completo e profissional que possibilita às organizações avaliar o desempenho das organizações e colaboradores (MACKKEY; JOHNSON, 2000).

Para tal, utilizaram-se dois instrumentos de medida: a) avaliação de desempenho do autor Vlasis Stathakopoulos (1997); e b) *Feedback Environment Scale* dos autores Steelman, Levy e Snell (2004). O instrumento do autor Vlasis Stathakopoulos (1997) tem por base os modelos conceptuais do trabalho de Merchant (1985) e Anderson e Oliver (1987) e teóricos de Ouchi (1979) e Anderson e Oliver (1987). É composto de 21 itens que foram desenvolvidos para avaliar quatro características do sistema de avaliação de desempenho numa amostra de gestores de *marketing*: 1) resultado, que consiste nas realizações específicas e resultados alcançados; 2) comportamento, que se refere ao comportamento esperado; 3) documento, que diz respeito ao formulário usado para categorizar/avaliar o desempenho num determinado período de tempo; e 4) interpessoal que se refere ao modo como a comunicação é efetuada. Relativamente ao instrumento *Feedback Environment Scale*, compostas de 13 itens que avaliam três características do *feedback* (i.e. qualidade, *feedback* favorável e *feedback* desfavorável). A primeira subdimensão qualidade do *feedback* é caracterizada pela especificidade e consistência do *feedback* que caracteriza o local do trabalho. A segunda subdimensão é o *feedback* favorável e refere-se à frequência percebida de *feedback* positivo (e.g. elogios sobre o desempenho do colaborador). A terceira subdimensão é o *feedback* desfavorável e diz respeito à frequência percebida de *feedback* desfavorável (e.g. expressões de insatisfação ou crítica sobre o desempenho do colaborador).

No presente estudo, a análise fatorial desenvolvida seguiu os pressupostos teóricos de Gerbing e Hamilton (1996) e Messicks (1995). Assim, o processo consiste na análise da estrutura interna do instrumento, ou seja, estatística descritiva; consistência interna; análise fatorial exploratória (AFE) e em fase subsequente a d) análise fatorial confirmatória (AFC) numa amostra diferente. Segundo os autores Gerbing e Hamilton (1996), a AFE pode contribuir para uma estratégia heurística útil para especificação do modelo antes do processo de validação cruzada da AFC que culminou com a análise da variável gestão de desempenho com a reação ao *feedback*.

Como referimos anteriormente, de uma forma geral, os sistemas de gestão de desempenho têm como principal objectivo o fornecimento de um *feedback* justo, sobre o desempenho dos colaboradores (CARROL,

SCHNEIDER, 1982). Dessa forma, as reações dos funcionários ao *feedback* podem determinar o sucesso e aceitação de um determinado sistema de gestão de desempenho (KEEPING; LEVY, 2000). Por isso, torna-se crucial perceber a importância que a gestão de desempenho tem sobre a reação dos colaboradores ao *feedback*.

2 MÉTODO

Com a fundamentação teórica apresentada para justificar o objectivo do estudo proposto neste artigo, o método será apresentado a seguir.

2.1 Participantes

Participaram deste estudo 1.815 indivíduos selecionados a partir de uma empresa de prestação de serviços na área de recursos humanos de vários locais de Portugal. De acordo com as especificações dos autores Gerbing e Hamilton (1996), a amostra foi separada aleatoriamente no SPSS e a AFE foi usada em uma das amostras (i.e. 50% da amostra original) como percussora da análise fatorial confirmatória da outra metade da amostra (i.e. 50% da amostra original).

A primeira fase do estudo foi realizada com uma amostra de 907 participantes e a segunda fase com um total de 908 participantes. Assim, do total de 1.815 inquiridos, 1.152 (63.5%) são do género feminino e 663 (36.5%) são do género masculino; 992 (54.7%) têm habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano, 370 (20.4%) têm frequência no ensino superior; 453 (25%) têm habilitações literárias iguais ou superiores à licenciatura; 8 (.4%) dos inquiridos são coordenadores; 136 (7.5%) dos inquiridos são supervisores; 1669 (92%) inquiridos são colaboradores; 191 (10.5%) dos indivíduos têm contrato a termo certo; 1.203 (66.3%) dos indivíduos têm contrato a termo incerto e 421 (23.2%) dos indivíduos tem contrato sem termo; 491 dos inquiridos está há menos de 1 ano (27.1%) na organização; 805 dos inquiridos está na organização entre 1 e 5 anos (44.4%); 307 (16.9%) dos inquiridos está entre 6 e 10 anos na organização e 212 (11.7%) dos inquiridos está há mais de 10 anos na organização. Por fim, a idade dos participantes, está compreendida

entre os 18 aos 60 anos, sendo a média de idade de 30,31 anos (DP = 7.3).

2.2 Medidas

a) Avaliação de Desempenho

O instrumento avaliação de desempenho foi traduzido para a versão portuguesa a partir da medida de Stathakopoulos (1997). Os itens estão relacionados com os resultados (e.g. metas específicas; metas de desempenho) e avaliações que surgem destes padrões e que são utilizados durante o processo de avaliação de desempenho, ou seja, esta escala é composta de 21 itens que foram desenvolvidos para avaliar quatro características do sistema de avaliação de desempenho: 1) resultados (e.g. *Sou avaliado com base nas metas de desempenho específicas do meu trabalho*); 2) comportamento (e.g. *O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados*); 3) documento (e.g. *Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários*); e 4) interpessoal (e.g. *O meu supervisor expressa a sua opinião da forma como vê o meu desempenho*). As respetivas subdimensões são avaliadas numa escala de Likert de 5 pontos que varia entre discordo totalmente e o concordo totalmente.

b) Qualidade Feedback

As percepções sobre a qualidade do *feedback* são avaliadas a partir de três subdimensões que estão presentes na escala *Feedback Environment Scale* (denominada por FES) (STEELMAN; LEVY; SNELL, 2004). A primeira subdimensão é a qualidade do *feedback* e é caracterizada pela especificidade e consistência do *feedback* que caracteriza o local do trabalho. Esta é avaliada por cinco itens que caracterizam essa dimensão (e.g. *O meu supervisor dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho*). A segunda subdimensão é o *feedback* favorável e que se refere à frequência percebida elogios e considerações positivas sobre o desempenho do colaborador. Esta subdimensão é caracterizada por quatro itens (e.g. *Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor*). A última subdimensão é o *feedback* desfavorável e refere-se à frequência percebida de expressões de insatisfação ou crítica sobre o desempenho do colaborador. Essa

subdimensão é caracterizada por quatro itens (e.g. *O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos*). As respectivas subdimensões são avaliadas numa escala de *Likert* de sete pontos que varia entre discordo totalmente e o concordo totalmente.

c) Reação ao Feedback

O instrumento reação ao *feedback* foi traduzido para versão portuguesa a partir da medida de Tuytens e Devos (2012). Inclui a precisão ($\alpha = .80$) (e.g. *O feedback que recebi do meu supervisor foi uma avaliação precisa do meu desempenho*) e a utilidade ($\alpha = .85$) (e.g. *O feedback que recebi do meu supervisor ajudou-me a desenvolver enquanto profissional*) como indicadores da reação ao *feedback*. As respetivas subdimensões são avaliadas numa escala de Likert de cinco pontos que varia entre discordo totalmente e o concordo totalmente. O alfa de Cronbach para a medida reação ao *feedback* neste estudo foi considerado como bom tanto para subdimensão utilidade ($\alpha = .925$) como para a subdimensão precisão ($\alpha = .919$). Essa medida foi posteriormente adaptada ao contexto organizacional, uma vez que foi originalmente desenvolvida para área da psicologia educacional.

2.3 Procedimento

As medidas avaliação de desempenho e *Feedback Environment Scale* foram traduzidas para português com o objectivo de a adaptar à população portuguesa tendo por base um processo de tradução-retradução (HILL; HILL, 2002). De seguida, foi criado um *link on-line*, enviado para 10 inquiridos da população com o intuito de realizar um pré-teste e perceber as principais dificuldades interpretativas dos itens. Após o pré-teste, o *link* foi enviado para os coordenadores operacionais que distribuíram pelas suas respetivas operações de *contact center*, em Portugal. Esse *link* apresentava na sua primeira página uma explicação sobre as razões do estudo, apelando ao seu preenchimento e garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados. O processo de recolha dos dados durou três semanas (25 de Maio de 2015 a 15 de Junho 2015) permitindo recolher um total de 1.815 questionários. O tempo de duração de preenchimento do questionário foi em média de 15 minutos.

3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Pretende-se desenvolver um procedimento estatístico uniforme, que inclui o estudo da validade dos itens tendo por base a análise das medidas de tendência central (*i.e.* média e desvio-padrão), as características dos itens e análise fatorial exploratória, com recurso ao *software IBM SPSS STATISTICS* versão 22, seguido de uma análise fatorial confirmatória, com recurso ao *software IBM SPSS AMOS* versão 22. Na primeira parte do estudo ($n=907$) desenvolveu-se uma análise descritiva dos itens e respetiva consistência interna e fez-se uma análise fatorial exploratória com o intuito de verificar a estrutura subjacente e o número de fatores que melhor caracterizam o conjunto de variáveis observadas (BROWN, 2006). Para tal, utilizou-se a análise de componentes principais com o método rotação *varimax*. Na segunda parte do processo ($n=908$) a validade fatorial da medida avaliação de desempenho foi avaliada com recurso a uma análise fatorial confirmatória que permite avaliar a qualidade global de ajustamento, fiabilidade e validade dos instrumentos de medida. A consistência interna do instrumento foi avaliada pelo alfa de Cronbach (MESSICKS, 1995) e pela fiabilidade compósita (FORNELL; LARKER, 1981). A qualidade do ajustamento do modelo fatorial foi avaliada de acordo com os seguintes índices de ajustamento: CFI (*Goodness-of-Fit Index*); TLI (*Tucker-Lewis Index*); GFI (*Goodness-of-Fit Index*); NFI (*Normed Fit Index*); SRMR (*Standardized Root Mean Square*) e RMSEA (*Root Mean Square Error Of Approximation*). Como critério de ajustamento do modelo aos dados considerou-se os seguintes pressupostos: valores CFI, TFI, GFI e NFI superiores a .9; RMSEA inferior a .1 (*e.g.* BYRNE, 2001) e SRMR inferior a .08 (ARBUCKLE, 2003). A qualidade de ajustamento local do modelo foi realizada com base nos pesos fatoriais e fiabilidade individual dos itens. De igual modo, examinou-se a validade convergente (*i.e.* análise por intermédio da variância extraída da média) e a validade discriminante (*i.e.* análise por intermédio das VEM dos fatores forem superiores ou iguais ao quadrado da correlação entre fatores) (FORNELL; LARKER, 1981).

Foram elaborados três modelos que visaram a obtenção de ajustamento do modelo adequado, que consistiu na combinação de vários índices de ajustamento. O processo de verificação dos dados finaliza com a análise da correlação entre a medida gestão de desempenho e a medida reação ao *feedback*.

4 RESULTADOS

Após apresentação do método (*i.e.* participantes; medidas e procedimentos) e do processo estatístico, os resultados irão ser apresentados em seguida.

4.1 Análise Descritiva dos Itens

O processo inicia-se com a estatística descritiva. Verificou-se que a maioria dos itens apresenta valores que estão entre o 2 e 4 numa escala de 5 pontos. A pontuação média obtida no total da escala é de 123,58 (DP=18,817). Salienta-se ainda que, o item “*Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa*” ($\mu=2,33$) e o item “*Raramente recebo elogios do meu supervisor*” ($\mu=2,86$) são aqueles que apresentam os valores médios mais baixos, por outro lado, o item “*O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta*” ($\mu=4,19$) e o item “*Valorizo o feedback que recebo do meu supervisor*” ($\mu=4,14$) são aqueles que revelam os valores médios mais altos. Foi igualmente estimado o coeficiente de discriminação do item e verificou-se que os itens “*Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho*” e “*As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito*” não são muito significativos, uma vez que, apresentam um baixo poder discriminatório, ou seja, um valor abaixo de 0,3. Em sentido inverso, os itens que apresentam maior poder discriminatório são: “*O meu supervisor dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho*” e “*O meu supervisor permite-me saber o meu desempenho*” (Tabela 1).

Tabela 1; Média, desvio-padrão das respostas, correlação item-total corrigido (n=907).

	MÉDIA	DESVIO- -PADRÃO	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	N
<i>Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados</i>	3,64	,907	,511	907
<i>Sou avaliado com base nas metas de desempenho desejadas</i>	3,67	,852	,564	907
<i>A organização monitoriza em que medida alcanço os objetivos</i>	3,70	,821	,584	907
<i>Sou avaliado com base nas metas de desempenho específicas do meu trabalho</i>	3,67	,817	,551	907
<i>Sou avaliado com base nos processos / métodos que utilizo para produzir resultados</i>	3,67	,856	,530	907
<i>O meu supervisor monitoriza em que medida eu sigo os procedimentos estabelecidos</i>	3,92	,824	,648	907
<i>Esta organização preocupa-se com a forma como o trabalho é feito</i>	3,50	1,062	,480	907
<i>As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito</i>	2,86	1,012	,000	907
<i>O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados</i>	3,42	,845	,386	907
<i>O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta</i>	4,19	,779	,659	907
<i>O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados</i>	3,45	1,016	,540	907
<i>Nesta organização, as fichas de avaliação são preenchidas regularmente</i>	3,25	1,041	,560	907
<i>Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários</i>	3,16	1,016	,445	907
<i>O meu supervisor tem de preencher avaliações anuais para todos os colaboradores que está sobre a sua supervisão</i>	3,32	,873	,460	907
<i>Reúno com o meu supervisor para discutir o meu desempenho</i>	3,80	1,027	,757	907
<i>O meu supervisor dá-me feedback sobre o meu desempenho</i>	3,95	,967	,785	907
<i>Quando meu supervisor está satisfeito com o meu desempenho, ele fala sobre isso</i>	3,80	1,065	,742	907
<i>O meu supervisor diz-me quando pensa que o meu desempenho não é satisfatório</i>	4,01	,918	,749	907
<i>O meu supervisor faz questão de me dizer quando acha que não estou com um bom desempenho</i>	3,97	,931	,748	907
<i>O meu supervisor expressa a sua opinião da forma como vê o meu desempenho</i>	3,86	,968	,782	907
<i>O meu supervisor permite-me saber o meu desempenho</i>	3,93	,995	,792	907
<i>O meu supervisor dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho</i>	3,85	,961	,813	907
<i>O feedback que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho é útil</i>	3,97	,916	,748	907
<i>Valorizo o feedback que recebo do meu supervisor</i>	4,14	,836	,700	907
<i>O feedback que recebo do meu supervisor ajuda-me no meu trabalho</i>	4,02	,884	,696	907
<i>Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa</i>	2,33	1,051	-,235	907
<i>Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor</i>	3,60	1,082	,682	907
<i>Raramente recebo elogios do meu supervisor</i>	2,63	1,127	-,370	907
<i>Geralmente, o meu supervisor diz-me quando faço um bom trabalho no emprego</i>	3,53	1,047	,725	907

<i>Frequentemente recebo feedback positivo do meu supervisor</i>	3,44	,977	,686	907
<i>O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos</i>	3,71	,944	,556	907
<i>O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho não vai de encontro às normas da organização</i>	3,84	,875	,654	907
<i>O meu supervisor diz-me as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é expectável</i>	3,79	,884	,665	907
<i>O meu supervisor diz-me as situações em que cometo um erro no trabalho</i>	3,97	,804	,664	907

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

4.2 Análise Fatorial Exploratória

Desenvolveram-se quatro análises fatoriais exploratórias sobre as respostas aos itens da medida em estudo. Para tal, foi analisado o teste de critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o Teste de Esfericidade de Bartlett e as componentes principais aplicando o método de rotação *varimax*. A última análise fatorial permitiu constatar que o valor do KMO é considerado como excelente (KMO=0,942) (PESTANA; GAGEIRO, 2014; HILL; HILL, 2002; HUTCHESON; SOFRONIOU, 1999; MARÔCO, 2010). Relativamente ao teste da esfericidade de Bartlett, este apresenta um valor 16456,099; $p < 0,001$ e, desse modo, rejeita-se a H_0 , concluindo-se assim, que as variáveis estão correlacionadas significativamente (MARÔCO, 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2007). A análise de componentes principais efetuada aos 28 itens retidos no estudo teve como critério a retenção dos *eigenvalues* superiores a 1 e uma variância total explicada superior a 60% (e.g. FORD, MACCALLUM; TAIT, 1986; KIM; MUELLER, 1978; MARÔCO, 2010; PATIL *et al.*, 2008). O processo de interpretação dos fatores consistiu no grau de correspondência entre as cargas fatoriais de cada item e o fator. Para tal, foi utilizado como critério de exclusão as cargas fatoriais que possuem um valor entre -0,35 e 0,35. De acordo com os autores Bryman e Cramer (2003), os itens ou variáveis que tenham correlações menores que 0,3 não possuem grande importância, uma vez que são responsáveis por menos de 9% da variância.

Assim, foram retidas seis componentes com os seguintes valores próprios: 11,217; 2,468; 1,644; 1,575; 1,145 e 1,052 respectivamente, que explicam aproximadamente 68,213% da variabilidade total da escala de acordo com o critério de Keiser-Guttman. Este dado, também foi suportado pela utilização da técnica “*Scree Plot/Critério de Cattell*” que consiste na representação gráfica dos valores e verificação do declive

da curva (MARÔCO, 2010). Os resultados obtidos permitem verificar que o número de fatores retidos neste estudo não foi idêntico aos planos fatoriais propostos pelos autores originais Vlasis Stathakopoulo (1997) para a medida avaliação de desempenho e para as subdimensões (i.e. qualidade do *feedback*, *feedback* favorável e *feedback* desfavorável) da medida *Feedback Environment Scale* dos autores Steelman, Levy e Snell, (2004). Por conseguinte, da primeira análise para a última, foram eliminados um total de seis itens que estavam a saturar em pelo menos dois componentes e/ou apresentavam pesos fatoriais muito próximos entre si. Além disso, foi eliminada a componente 6 por se considerar que o conteúdo dos itens não possui um significado psicológico compreensível (e.g. “*Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa*” e “*As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito*”). Assim, a componente 1 (subdimensão relação supervisor-colaborador) é composta de sete itens, quatro itens da subdimensão qualidade do *feedback* da escala FES e por 3 itens fazem parte da medida avaliação de desempenho; a componente 2 (subdimensão resultados) é composta de sete itens que faziam parte do fator e por três itens que faziam parte da subdimensão comportamento; a componente 3 (*feedback* desfavorável) é composta de quatro itens que fazem da subdimensão *feedback* desfavorável do plano fatorial original da escala FES; a componente 4 (subdimensão *feedback* favorável) é composta de quatro itens que fazem da subdimensão *feedback* favorável do plano fatorial original da escala FES. Por fim, a componente 5 (documento) não sofreu qualquer modificação, sendo composta dos itens que faziam parte do plano fatorial original (Tabela 2). Apesar das alterações anteriormente mencionadas, considera-se que o plano fatorial obtido é plausível e evidencia um significado psicológico compreensível.

Tabela 2: Análise fatorial em componentes principais com método de rotação varimax

	Component						h ²
	1	2	3	4	5	6	
<i>O meu supervisor dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho</i>	,840						0,781
<i>O meu supervisor dá-me feedback sobre o meu desempenho</i>	,801						0,689
<i>O feedback que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho é útil</i>	,799						0,814
<i>Reúno com o meu supervisor para discutir o meu desempenho</i>	,776						0,639
<i>Geralmente, o meu supervisor diz-me quando faço um bom trabalho no emprego</i>	,767						0,826
<i>Valorizo o feedback que recebo do meu supervisor</i>	,754					,406	0,813
<i>O feedback que recebo do meu supervisor ajuda-me no meu trabalho</i>	,753					,380	0,787
<i>Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor</i>	,737						0,775
<i>Frequentemente recebo feedback positivo do meu supervisor</i>	,722						0,716
<i>O meu supervisor diz-me as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é expectável</i>	,704			,461			0,82
<i>O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta</i>	,700						0,548
<i>O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho não vai de encontro às normas da organização</i>	,689			,493			0,797
<i>O meu supervisor diz-me as situações em que cometo um erro no trabalho</i>	,688			,427			0,726
<i>A organização monitoriza em que medida alcanço os objetivos</i>	,630	,452					,666
<i>Sou avaliado com base nas metas de desempenho desejadas</i>	,616	,543					,759
<i>Sou avaliado com base nas metas de desempenho específicas do meu trabalho</i>	,601	,548					,706
<i>O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos</i>	,588			,451			0,674
<i>Nesta organização as fichas de avaliação são preenchidas regularmente</i>	,581		,406	-,372			0,726
<i>Sou avaliado com base nos processos / métodos que utilizo para produzir resultados</i>	,564	,505					0,604
<i>O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados</i>	,556		,443				0,646
<i>Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados</i>	,551	,543					,676
<i>Esta organização preocupa-se com a forma como o trabalho é feito</i>	,525						0,411
<i>O meu supervisor tem de preencher avaliações anuais para todos os colaboradores que está sobre a sua supervisão</i>	,480						0,491
<i>Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários</i>	,468		,441				0,686
<i>Raramente recebo elogios do meu supervisor</i>	-,424		,374	,358		,417	0,675
<i>O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados</i>	,395	,366					0,399
<i>Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa</i>			,483		,353		0,568
<i>As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito</i>			,509		,619		0,682

Nota: nível de significância para o teste da esfericidade = 0,001

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

A escala avaliação de desempenho apresenta uma boa consistência interna para as cinco subdimensões. O valor de alfa mais elevado corresponde à subdimensão relação supervisor-colaborador ($\alpha=0,931$) seguido da subdimensão *feedback* desfavorável ($\alpha=0,891$), resultados ($\alpha=0,864$), *feedback* favorável ($\alpha=0,847$) e documento ($\alpha=0,799$). Desse modo, os valores de alfa obtidos neste estudo são comparáveis aos valores obtidos nos estudos originais: resultados ($\alpha=0,86$); comportamento ($\alpha=0,86$); documento ($\alpha=0,93$); interpessoal ($\alpha=0,92$); qualidade do *feedback* ($\alpha=0,92$); *feedback* favorável ($\alpha=0,88$) e *feedback* desfavorável ($\alpha=0,85$).

4.3 Análise Fatorial Confirmatória

Análise Fatorial Confirmatória Gestão de Desempenho
 $X^2(262)=1000,162$; $p<0,000$; $TLI=.949$
 $CFI=.955$; $NFI=.940$; $GFI=.918$
 $RMSEA=.056$

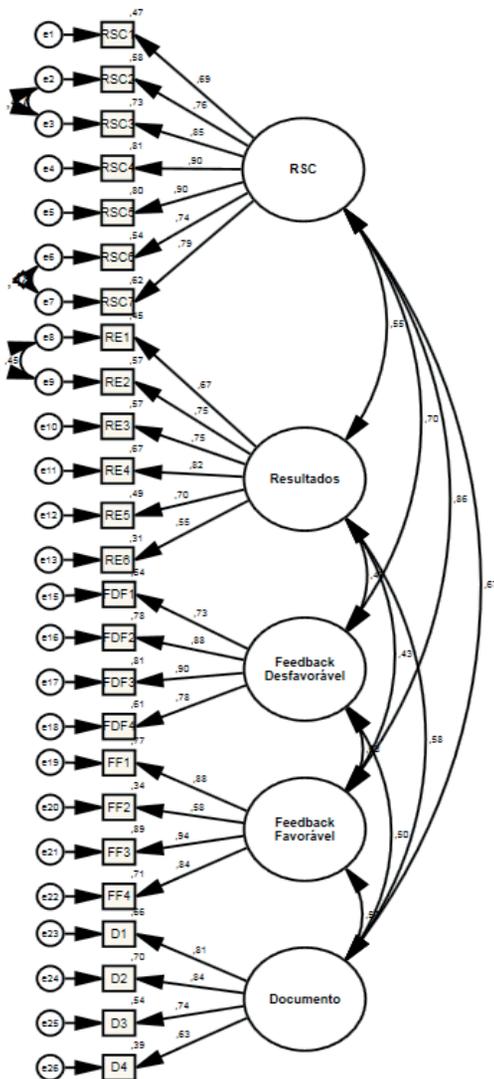


Figura 1: Resultado da análise fatorial confirmatória para o modelo avaliação desempenho

Fonte: Elaborada pelos autores desse artigo

A análise fatorial confirmatória (doravante designada AFC) consiste na testagem de uma forma mais sólida dos resultados que surgem da análise fatorial exploratória (doravante designada AFE), medindo as variáveis latentes existentes na investigação (BOLLEN, LONG 1983), permitindo ao investigador constatar três aspectos: a) atribuição dos itens a cada um dos fatores é plausível ou não como fora previamente estabelecido; b) os fatores em estudo estabelecem relacionamento entre si ou não; e c) possibilita compreender a magnitude das correlações (FERNANDES; VASCONCELOS-RAPOSO, 2010). Relativamente à representação gráfica do modelo de equações estruturais, este representa as variáveis latentes representadas por elipses; as variáveis manifestas por retângulos; as relações caracterizadas com uma seta de causa para efeito e as associações correlacionais representadas por meio de uma seta de duas pontas (MÁROCO, 2010, p. 20). Nesse sentido e com o intuito de fortalecer a qualidade métrica examinada previamente na AFE e o fortalecimento da medida gestão de desempenho, optou-se pelo desenvolvimento de uma AFC. Essa análise foi feita aos cinco fatores latentes (Relação supervisor-colaborador; Resultados; *Feedback* Desfavorável; *Feedback* Favorável e Documento) que saturam nos respectivos itens que são provenientes da AFE realizada inicialmente e que constituem a medida gestão de desempenho. Tendo como análise a Figura 1, pode-se verificar por meio das estimativas estandarizadas que estas apresentam valores superiores 0,553, que permite afirmar que os itens apresentam adequados pesos fatoriais.

Tabela 3: Comparação dos índices de adequação do modelo da avaliação de desempenho

Índices	Modelo sem covariação entre erros	Modelo sem o item RE7 (e14) e com covariação entre os erros e2/e3, e6/e7 e 8/e9
X ²	1614,194; p<0,001 (G.L.=282)	1000,162; p<0,001 (G.L.=262)
CFI	0,92	0,955
TLI	0,91	0,949
GFI	0,87	0,918
NFI	0,905	0,94
RMSEA	0,071	0,056
SRMR	0,051	0,045

Nota: nível de significância para o teste Qui-quadrado = 0,001

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

O modelo retificado apresenta pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,500$) e fiabilidades individuais apropriadas ($R^2 \geq 0,250$). O modelo tal como verificado na Figura 1 apresenta os seguintes índices de ajustamento: TLI=0,949; CFI=0,955; NFI=0,94; GFI=0,918; RMSEA=0,056 e SRMR=0,045 (Figura 1). Esses valores são considerados satisfatórios de acordo com a literatura (e.g. BYRNE, 2001). É importante salientar que os valores obtidos estão relacionados por um lado, com a eliminação do item RE7 “O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados” (i.e. apresenta um peso fatorial inferior a 0,500 ($\lambda=0,365$) e uma fiabilidade individual ($R^2=0,133$)). E, por outro lado, com a adição da covariação entre o e2/e3, entre o e6/e7 e entre o e8/e9, uma vez que, facialmente apresentam semelhanças ao nível do conteúdo teórico (Anexo A). Os resultados obtidos demonstram que estes são adequados tanto ao nível dos índices de ajustamento do modelo, como no significado teórico do modelo e respetivas subdimensões. Antes de ser retificado, o modelo apresentava os seguintes índices

de ajustamento: TLI=0,91; CFI=0,92; NFI=0,905; GFI=0,87; RMSEA=0,071 e SRMR=0,051 (tabela 3).

Demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, interessa agora avaliar a validade convergente, ou seja, a fiabilidade composta e a variância extraída da média para cada um dos fatores e para o total da medida. A fiabilidade composta dos fatores revelou-se adequada sendo 0,928 para a subdimensão relação supervisor-colaborador; 0,86 para a subdimensão resultados; 0,896 para a subdimensão *feedback* desfavorável; 0,89 para a subdimensão *feedback* favorável; 0,841 para a subdimensão documento e 0,975 para a dimensão gestão de desempenho. A variância extraída da média (VEM) revelou-se adequada em todas as subdimensões (i.e. 0,651 para a subdimensão relação supervisor-colaborador; 0,509 para a subdimensão resultados; 0,686 para a subdimensão *feedback* desfavorável; 0,677 para a subdimensão *feedback* favorável e 0,574 para a subdimensão documento).

4.4 Relação entre Variáveis

Tabela 4: Resumo dos principais resultados: média, desvio-padrão, alfa de Cronbach e correlação Pearson entre a avaliação de desempenho e a reação ao *feedback*

DIMENSÕES	MÉDIA	DP	PEARSON							
			1	2	3	4	5	6	7	
1. Relação Supervisor-Colaborador	2,834	0,526	1							
2. Resultados	2,93	0,518	0,592	1						
3. Feedback Desfavorável	3,507	0,649	0,747	0,474	1					
4. Feedback Favorável	3,773	0,883	0,895	0,454	0,676	1				
5. Documento	3,524	0,761	0,721	0,628	0,558	0,624	1			
6. Utilidade	3,685	0,877	0,729	0,531	0,557	0,686	0,586	1		
7. Precisão	3,804	0,839	0,829	0,53	0,631	0,759	0,633	0,762	1	

Nota: nível de significância para a correlação de Pearson = 0,001

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Adicionalmente estabeleceu-se uma relação entre as subdimensões da medida gestão de desempenho (i.e. relação supervisor-colaborador, resultados, *feedback* favorável, *feedback* desfavorável e documento) e as duas subdimensões da reação ao *feedback* (i.e. utilidade e precisão). Primeiramente analisou-se a matriz dos pesos fatoriais e ponderaram-se os scores de cada subdimensão com base nos scores de cada item.

Posteriormente calculou-se a correlação de Pearson entre as diferentes subdimensões da medida gestão de desempenho com as subdimensões da reação ao *feedback*.

A Tabela 4 mostra que as correlações estão positiva e significativamente associadas, ou seja, quanto maior é a perceção dos colaboradores relativamente



à gestão de desempenho, melhor é a sua reação ao *feedback*. As correlações variaram entre 0,454 e 0,895 (moderado e forte respetivamente) (Tabela 4).

5 DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objectivo adaptar uma medida de gestão de desempenho às características da população portuguesa. Essa necessidade surge devido à escassez de instrumentos existentes adaptados à nossa cultura e ao fato de os sistemas atualmente utilizados pelas organizações serem rígidos especificamente pela concretização de objetivos e avaliação de competências ou de resultados individuais. Este estudo utilizou como processo de validação de resultados psicométricos as metodologias de Gerbing e Hamilton (1996) e Messicks (1995).

Nesse sentido, o tratamento psicométrico realizado permitiu verificar a características individualizadas de cada item e respetivas subdimensões. Os resultados obtidos na análise fatorial exploratória demonstraram um plano fatorial diferente do plano proposto pelo autor original. Isto é, na subdimensão comportamento verificaram-se itens a saturar em outras subdimensões e itens com cargas fatoriais inferiores a 0,350. Contudo e após a verificação do conteúdo teórico dos itens e suas respetivas cargas fatoriais, conclui-se que a solução fatorial tem um significado psicológico compreensível. Esse resultado é corroborado pelas definições multidimensionais sobre a medida avaliação de desempenho. De acordo com Boswell e Boudreau (2000), o processo de avaliação de desempenho pode ser caracterizado de duas formas distintas: (1) como uma componente de desenvolvimento ou (2) como uma componente avaliativa. Dessa forma, quando se está perante um processo de avaliação focado no desenvolvimento, tem-se como objectivo primordial promover a melhoria contínua do trabalho e respetivas condições laborais, identificar necessidades de formação, fornecer *feedback* e reconhecer as qualidades dos colaboradores.

Relativamente aos níveis de consistência interna dos itens, os valores verificados apresentam poucas diferenças comparativamente com os valores do autor original. Por essa razão, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória, com o objectivo de verificar a aderência dos dados ao modelo teórico e a sua adequabilidade.

Os resultados provenientes da validade convergente a cinco fatores permitem concluir, que esta medida apresenta um modelo equilibrado e com adequabilidade sobre o comportamento dos itens na explicação do seu respetivo fator.

Esse processo de adaptação terminou com o estabelecer de correlações entre as subdimensões da medida gestão de desempenho e reação ao *feedback*, de acordo com o pressuposto teórico de Messicks (1995). Os dados obtidos permitem verificar que a gestão de desempenho está positiva e significativamente associada à reação ao *feedback*. Por essa razão, quando um processo de gestão de desempenho é percebido como subjetivo ou superficial é imbuído pela desconfiança, *stress*, pressão emocional podendo influenciar negativamente a moral, motivação e insatisfação (e.g. DECHEV, 2010). Por outras palavras, a insatisfação que pode surgir perante o sistema de gestão de desempenho poderá ter um impacto negativo sobre os benefícios do sistema de avaliação, na relação com a supervisão e na desvalorização do *feedback* dado sobre o desempenho do colaborador.

Tem-se discutido sobre o impacto da gestão de desempenho em contexto organizacional, principalmente pela discordância na literatura sobre os efeitos ambíguos da gestão de desempenho sobre o desempenho do colaborador e da organização. Atualmente, os sistemas de gestão de desempenho podem ser agrupados em quatro categorias distintas: finalidade, medidas, atividades e características estruturais (RICCI, 2016), tendo como intuito refletir os principais objetivos e princípios orientadores de cada organização que irão ser impulsionadores da vantagem competitiva (DEWTTINCK, 2008). Contudo, continua a verificar-se em simultâneo e regularmente a sua ineficácia junto dos colaboradores e gestores, sendo considerado o “*calcanhar de Aquiles*” da gestão de recursos humanos (PULAKOS, 2004). Os principais problemas estão associados com: a) ciclo anual de revisão do processo de avaliação, b) fato de ser um único processo classificatório anual; e c) depender de resultados anteriores, o que não permite acompanhar a evolução e as necessidades de desenvolvimento do negócio e o reconhecimento e recompensar do potencial futuro de cada colaborador (WATSON, 2015). Além disso, existem outras questões relacionadas com o modo como o sistema de gestão de desempenho está construído em muitas organizações

transformando num processo pessoal e não organizacional, com efeitos directos tanto nos gestores como nos colaboradores (PULAKOS, 2004). Nesse sentido, o estudo desenvolvido pela empresa Willis Towers Watson, em 2015, demonstra a ambiguidade que existe na prática sobre os efeitos da gestão de desempenho nas organizações. Por um lado, aproximadamente 45% das pessoas inquiridas afirma que o seu sistema é eficaz e 35% dos gerentes e 32% dos colaboradores estão na sua globalidade satisfeitos com o processo de gestão de desempenho. Por outro lado, a maioria das organizações continua comprometida com o seu sistema de gestão de desempenho, apenas 26% das organizações inquiridas considera a possibilidade de eliminar as classificações sobre o desempenho de cada colaborador e somente 11% considera a possibilidade de cancelar o processo de gestão de desempenho. No contexto académico verifica-se uma diversidade de estudos que demonstram resultados ambíguos sobre o impacto da gestão de desempenho. Por outras palavras, existem estudos que referem os efeitos positivos da gestão de desempenho sobre o desempenho individual, satisfação laboral e assimilação dos valores globais da organização (exemplo: Ding *et al.* (2016) e Armstrong e Baron (1998). Existem ainda estudos que demonstram efeitos contrários como: ineficácia, erros processuais e aplicativos, insatisfação geral com a organização e relação supervisor-colaborador (e.g. Larry e Frank (2003), Momeyer (1986) e Levy, Cawley e Foti (1998).

Por conseguinte, o modo como é utilizado o sistema de gestão de desempenho está dependente de se alcançar resultados, desenvolvimento de colaboradores ou da realização de objectivos de carácter administrativo (DEWTTINCK, 2008). Por essa razão, os sistemas podem ser agrupados em resultados ou em desenvolvimento. Os sistemas de gestão de desempenho orientados para os resultados consideram os colaboradores como um meio para atingir os objectivos organizacionais (STILES *et al.*, 1997). Já os sistemas de gestão de desempenho orientados para o desenvolvimento centram-se no pressuposto evolutivo do colaborador que conduz a uma melhoria do desempenho e subsequente vantagem competitiva (STILES *et al.*, 1997).

As principais limitações deste estudo estão relacionadas com os seguintes aspetos: a) utilização de um método de amostragem não probabilístico e b) o

método ser de carácter transversal, ou seja, baseia-se na recolha de dados num único momento, não tendo em conta as variações das características dos mesmos elementos amostrais. No entanto, existe uma diversidade de pontos fortes que são de extrema importância referir. Atente para: a) a adaptação de uma medida multidimensional sobre gestão de desempenho para a população portuguesa; b) o tamanho da amostra ($n=1815$ repartido aleatoriamente em duas fases); c) estrutura fatorial estável e adequada do modelo mesmo que não sendo idêntica à estrutura do autor original; e d) uma avaliação do desempenho que não se foca somente nos resultados quantificáveis, mas também na importância da relação comunicacional e *feedback* fornecido pelo supervisor ao colaborador.

A existência de um instrumento sobre a gestão de desempenho que congrega a componente avaliativa, procedimental, comunicacional e relacional irá necessariamente contribuir para o modo como é feito o processo avaliativo em Portugal. Por essa razão seria pertinente testar esse instrumento em outros setores de atividade com o objectivo de testar se os dados obtidos neste estudo são congruentes com diferentes amostras e sistemas de avaliação de desempenho. Além disso, será interessante fazer análises multigrupos tendo como base dados demográficos com o intuito de verificar se existem diferenças das qualidades psicométricas e scores da dimensão na sua globalidade e subdimensões, realizar um estudo comparativo entre setor privado e público, no sentido de compreender a existência de diferenças entre scores nas diferentes dimensões e desenvolver um estudo nacional onde se integre todas as regiões nacionais e em que se tenha em conta o tipo de sistema de gestão ou avaliação de desempenho vigente na organização.

Assim, considera-se verificado o objectivo do estudo (validar uma medida de gestão de desempenho à população portuguesa) e acrescentam-se como implicações práticas a possibilidade de esta medida ser utilizada para compreender o nível e as características da avaliação de desempenho feita individualmente em cada organização, uma vez que, proporciona uma visão do desempenho além dos resultados e procedimentos, acrescentando a possibilidade de avaliar o modo como a supervisão avalia e comunica o desempenho a cada colaborador.



REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Erin; Oliver, Richard. Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 51, n. 4, p.76-88, 1987.
- ARBUCKLE, James. **AMOS 5.0 update to the AMOS user's guide**. Chicago, IL: Small Waters Corp, 2003.
- ARMSTRONG, Michael; BARON, Angela. **Performance management: the new realities**. London: Institute of Personnel and Development, 1998.
- BACAL, Robert. **Managers guide to performance reviews**. New York: McGraw-Hill, 2004.
- BILHIM, João. **Melhor gestão para uma melhor administração**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa, 2003.
- BILHIM, João. Gestão por objetivos, desempenho e progressão na carreira. In: ASECIO, C. **Handbook de Administração Pública**. Lisboa: INA Editora, 2013. p. 189-203.
- BLOOM, Nicholas *et al.* Management practices across firms and countries. **Academy of Management Perspectives**, [S.l.], v. 26, n. 1, p. 12-33, 2012.
- BOLLEN, Kenneth; LONG, J. **Testing Structural Equation Model**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- BOSWELL, Wendy; BOUDREAU, John. Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. **Human Resource Development Quarterly**, [S.l.], v. 11, n. 3 p. 283-299, 2000.
- BROWN, Timothy. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006.
- BRYMAN, Alan; CRAMER, Duncan. **Análise de dados em Ciências Sociais: introdução às técnicas, utilizando o SPSS para Windows**. 3. ed. Oeiras: Celta, 2003.
- BYRNE, Barbara. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- CAETANO, António. **Avaliação de desempenho metáforas, conceitos e práticas**. Lisboa: Editora RH, 2008.
- CARROLL, Stephen; SCHNEIERS, Craig. **Performance Appraisal and Review Systems: the Identification, Measurement, Development of Performance in Organizations**. Dallas: Scott, Foresman and Company, 1982.
- CASCIO, W. Global performance management systems. In: STAHL, G.; BJORKMAN, I. (Ed.), **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2006. p. 176-196.
- CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; HABID, Nadim. **Avaliando a avaliação do desempenho: algumas notas sobre o caso português**. Nova Leadership Iniciative, 2013.
- BILHIM, João. Gestão por objetivos, desempenho e progressão na carreira. In: ASECIO, C. **Handbook de Administração Pública**. Lisboa: INA Editora, 2013. p. 189-203.
- DECHEV, Zachary. **Effective Performance Appraisal: a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results**. Faculty of Economics of Business Department of Economics, 2010.
- DEEPA, E.; PALANISWAMY, R.; KUPPUSAMY, S. Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. **The Journal Contemporary Management Research**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 72-82, 2014.
- DENISI, Angelo; PRITCHARD, Robert. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. **Management and Organization Review**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 253-277, 2006.
- DEWETTINCK, Koen. Employee performance management systems in Belgian organizations: Purpose, contextual dependence and effectiveness. **European Journal International Management**, [S.l.], v. 2, p. 192-207, 2008.
- DING, Jingyan *et al.* Assessment of inovative performance management in chinese police system: A case study of Zhejiang province. **Public Personnel Management**,

[S.l.], v. 45, n. 1, p. 6-25, 2016.

FERNANDES, Hélder; VASCONCELOS-RAPOSO, José. Análise Factorial do TEOSQp. **Psicologia Reflexão e Crítica**, [S.l.], v. 23, p. 92-101, 2010.

FLETCHER, Clive. Performance appraisal and management: the developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 74, n. 4, p. 473-487, 2001.

FLOYD, Frank; WIDAMAN, Keith. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological Assessment**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 286-299, 1995.

FORD, Kevin; MACCALLUM, Robert; TAIT, Marianne. The application of exploratory factor-analysis in applied psychology – a critical-review and analysis. **Personnel Psychology**, [S.l.], v. 39, n. 2, p. 291-314, 1986.

FORNELL, Claes; LARKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GERBING, David; HAMILTON, Janet. Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. **Structural Equation Modeling**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 62-72, 1996.

HARTOG, Deanne; BOSELIE, Paul; PAAUWE, Jaap. Performance management: a model and research agenda. **Applied Psychology: An International Review**, [S.l.], v. 53, n. 4, p. 556-569, 2004.

HENRIQUES, Isabel; BRAGA, Ascensão. **O Sistema Integrado de avaliação do Desempenho (SIADAP)**. Instituto Politécnico da Guarda, 2014.

HILL, Manuela; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. Lisboa: Silabo, 2002.

HUTCHESON, Graeme; SOFRONIQU, Nick. **The Multivariate Social Scientist: an introduction to generalized linear models**. Sage Publications, 1999.

JAWAHAR, I. Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. **Journal of Labor Research**, [S.l.], v. 27, n. 2, p. 213-236, 2006.

KEEPING, Lisa; LEVY, Paul. Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 85, p. 708-723, 2000.

KIM, Jae-On; MUELLER, Charles. **Factor analysis: statistical methods and practical issues**. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1978.

LANSBURY, Russel. Performance Management: a process approach. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 26, n. 2, p. 46-55, 1988.

LAWLER, Edward. **Rewarding excellence: pay strategies for the new economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LEVY, Paul; CAWLEY, Brian; FOTI, Roseanne. (1998). Reactions to appraisal discrepancies: Performance ratings and attributions. **Journal of Business & Psychology**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 437-455, 1998.

LEVY, Paul; WILLIAMS, Jane. The social context of performance appraisal. **Journal of Management**, [S.l.], v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004.

LIRA, Miguel. Fatores que conduzem à insatisfação e à percepção de imprecisão e injustiça do SIADAP: uma abordagem qualitativa. In: CONGRESSO INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA: NOVOS DESAFIOS, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Santarém (ESSS) 6 e 7 de fevereiro de 2014. **Anais...** Santarém, 2014. p. 607-623.

LONDON, Manuel; SMITHER, James. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 81-100, 2002.

MACKAY, K; JOHNSON, G. **The Strategic Management of Human Resources in New Zealand**. Auckland: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

MARÔCO, João. **Análise Estatística com o PASW Statistics**. Pêro Pinheiro: Report Number, 2010.

MCKENNA, Eugene; BEECH, Nic. **The essence of human resource management**. 1st ed. London: UK: Prentice-Hall, 1995.

MERCHANT, Kenneth. **Control in Business Organizations**, Boston: Pitman Publishing, 1985.



- MESSICK, Samuel. Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. **American Psychologist**, [S.l.], v. 50, n. 9, p. 741-749, 1995.
- MOMEYER, A. Why no one likes your performance appraisal system. **Training: The magazine of human resources development**, [S.l.], v. 23, p. 95-98, 1986.
- OUCHI, William. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, [S.l.], v. 25, n. 9, p. 833-884, 1979.
- PATIL, Vivek *et al.* Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the eigenvalue greater than one criterion. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 61, n. 2, p. 162-170, 2008.
- PESTANA, Maria; GAGEIRO, João. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 6. ed. Lisboa: Silabo, 2014.
- CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; HABID, Nadim. **Avaliando a avaliação do desempenho: algumas notas sobre o caso português**. Nova Leadership Initiative, 2013.
- PULAKOS, Elaine. **Performance Management: a Roadmap for Developing, Implementing, and Evaluating Performance Management Systems**. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2014.
- REGO, Arménio *et al.* Psychological capital and performance of civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 21, p. 1.531-1.552, 2010.
- RICCI, Laura. **The impact of performance management system characteristics on perceived effectiveness of the system and engagement**. Master's Theses. San José State University: The faculty of the department of psychology, 2016.
- ROBERTS, Gary. Employee performance appraisal system participation: A technique that works. **Public personnel management**, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 89-98, 2003.
- SHL PORTUGAL. **Relatório sobre as práticas de avaliação e gestão do desempenho em Portugal**. Lisboa: SHL, 2012.
- STATHAKOPOULOS, Vlas. Effects of performance appraisal systems on marketing managers. **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v. 13, n. 8, p. 835-852, 1997.
- STEELMAN, Lisa; LEVY, Paul; SNELL, Andrea. The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. **Educational and Psychological Measurement**, [S.l.], v. 64, n. 1, p. 165-184, 2004.
- STOLRROFF, Alan; VICENTE, Mara. Avaliação do desempenho no setor público em tempos de austeridade. In: VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA 40 ANOS DE DEMOCRACIA(S): PROGRESSOS, CONTRADIÇÕES E PROSPETIVAS, 2014. Universidade de Évora 14 a 16 de abril de 2014. **Anais... Évora**, 2014. p. 1-14.
- STILES, Philip; GRATTON, Lynda; TRUSS, Catherine; HOPE-HAILEY, Veronica; MCGOVERN, Patrick. Performance management and the psychological contract. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 57-66, 1997.
- SZLÁVICZ, Agnes; BERBER, Nemanja; LEKOVIC, Bojan. Performance management in international human resource management. **Serbian Journal of Management**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 45-58, 2014.
- TABACHNICK, Barbara; FIDELL, Linda. **Using Multivariate Statistics**, 5th. ed. Boston: Pearson Education, Inc, 2007. 980 p.
- TAHVANAINEN, Marja. Expatriate performance management: the case of nokia telecommunications. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 2, p. 267-275, 2000.
- TUYTENS, Melissa; DEVOS, Geert. The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and feedback reactions in performance appraisal. **International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 23, n.15, p. 3.047-3.062, 2012.
- VIEIRA, Daniel; CUNHA, Miguel. **Performance management perform in Portugal**. What and Why is not working? Dissertation for obtain the degree of Master in business. The Lisbon MBA Católica / Nova international a collaboration with MIT, 2014.

WAAL, André. Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. **Management Decision**, [S.l.], v. 41, n. 8, p. 688-697, 2003.

WATSON, Willis. Performance management isn't working: Programs not keeping up with evolving business needs. **Willis Towers Watson**, [S.l.], 2015.

ANEXO A – ITENS – GESTÃO DESEMPENHO

<i>Valorizo o feedback que recebo do meu supervisor</i>
<i>O feedback que recebo do meu supervisor ajuda-me no meu trabalho</i>
<i>O feedback que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho é útil</i>
<i>O meu supervisor dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho</i>
<i>O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta</i>
<i>O meu supervisor dá-me feedback sobre o meu desempenho</i>
<i>Reúno com o meu supervisor para discutir o meu desempenho</i>
<i>Sou avaliado com base nas metas de desempenho desejadas</i>
<i>Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados</i>
<i>Sou avaliado com base nas metas de desempenho específicas do meu trabalho</i>
<i>A organização monitoriza em que medida alcanço os objetivos</i>
<i>Sou avaliado com base nos processos / métodos que utilizo para produzir resultados</i>
<i>Esta organização preocupa-se com a forma como o trabalho é feito</i>
<i>O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados</i>
<i>O meu supervisor diz-me as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é expectável</i>
<i>O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho não vai de encontro às normas da organização</i>
<i>O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos</i>
<i>O meu supervisor diz-me as situações em que cometo um erro no trabalho</i>
<i>Geralmente, o meu supervisor diz-me quando faço um bom trabalho no emprego</i>
<i>Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor</i>
<i>Raramente recebo elogios do meu supervisor</i>

Frequentemente recebo feedback positivo do meu supervisor

Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários

Nesta organização, as fichas de avaliação são preenchidas regularmente

O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados

O meu supervisor tem de preencher avaliações anuais para todos os colaboradores que está sobre a sua supervisão

As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito

Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa