UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: PERSPECTIVAS DO AVALIADOR E DO AVALIADO À LUZ DA TEORIA DOS PAPÉIS

MAYARA MARQUES GUILHERME

RIO GRANDE
2019

MAYARA MARQUES GUILHERME

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: PERSPECTIVAS DO AVALIADOR E DO AVALIADO À LUZ DA TEORIA DOS PAPÉIS

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientadora: Prof. Dr[a]. Ana Paula Capuano da Cruz

RIO GRANDE

2019

Ficha catalográfica

G956a Guilherme, Mayara Marques.
A avaliação de desempenho de pessoal em uma instituição pública de ensino: perspectivas do avaliador e do avaliado à luz da teoria dos papéis / Mayara Marques Guilherme. – 2019.
134 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2019.
Orientadora: Dra. Ana Paula Capuano da Cruz.

1. Avaliação de Desempenho de Pessoal 2. Teoria dos Papéis 3. Serviço Público Federal I. Cruz, Ana Paula Capuano da II. Título.

CDU 658.3

Catalogação na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

MAYARA MARQUES GUILHERME

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: PERSPECTIVAS DO AVALIADOR E DO AVALIADO À LUZ DA TEORIA DOS PAPÉIS

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Organizações, Mercado e Trabalho.

Aprovado em 29 de abril de 2019.

Banca Examinadora

_____

Profª. Drª. Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

_____

Profª. Drª. Francielle Molon da Silva

Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

_____

Profª. Drª. Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul- UFMS

AGRADECIMENTOS

Quando ingressei em abril de 2017 no PPGA, sinceramente, não tinha ideia como conseguiria finalizá-lo. Sabia que desde o processo de seleção até a conclusão do curso seria uma tarefa árdua de muita dedicação e abdicações, contudo, a melhor decisão que tomei foi fechar os olhos, tentar não sofrer pela ansiedade (quando era possível) e mergulhar em um universo novo que ali me deparava. Cursar o mestrado me desafiava e ao mesmo tempo em que o cansaço tomava conta de mim, me sentia gigante a cada passo sendo concluído com sucesso. Não posso deixar de compartilhar meus agradecimentos àqueles que direta ou indiretamente participaram dessa conquista. Cheguei ao ponto de cogitar em desistir, mas minha família, amigos, colegas e professores foram cruciais para eu seguir em frente.

Inicialmente, agradeço a minha família que incentivou meus estudos desde pequena. Em especial a minha mãe (Dene) por conviver diariamente com meus dramas, vitórias e derrotas desse processo. Não foi fácil me aturar em certos momentos, não é mesmo? Minhas avós (Alda e Teresinha), avôs (Clair e Gilberto), pai (Paulo), irmã (Pyetra), tias (Graziela, Juliana, Rosângela, Ana Cristina e Elena), tios (André, João, Carlos Eduardo e Ricardo) e afilhado (Murilo), desculpem pelas minhas ausências e desabafos demasiados. Vocês foram imprescindíveis durante todo o curso pelo cuidado e preocupação que tiveram comigo.

Agradeço também a minha segunda família, Laís, Carla Jane e Leomar pelo carinho e incentivo nos momentos difíceis. Aos meus queridos amigos que deram mais leveza nesse caminho: Renata, Rafaella, Christiana, Aline, Cibele, Carol, Raquel, Helena, Natália, Tainah, Felipe, Anthony, Bruno, Fred e tantos outros que mereciam ser nomeados e que sempre estavam por perto para me confortar e dizer: ‘‘tu consegues’’.

Além disso, agradeço muito aos meus colegas e amigos do mestrado em especial à Larissa e Rosângela pelo compartilhamento das angústias, das madrugadas de estudo e por todo apoio que recebi, além delas, agradeço com muito carinho à Claudinha, Nathalia, Carol, Vivian, Thaís e Anderson Frare pela ajuda durante essa jornada.

Meu enorme agradecimento a minha orientadora Ana que sempre acreditou em mim, muitas vezes mais do que eu mesma, sem palavras por todo o auxílio nessa caminhada. Aos professores do PPGA, minha eterna gratidão por todos os ensinamentos, conversas e incentivos: Fran, Guilherme, Anne, Débora, Márcio, Suzi, Lívia, Marco Aurélio e Angélica.

Por fim, agradeço de coração aos meus colegas do IFRS, pelas contribuições, pelas participações na pesquisa, por todo o suporte, em especial as minhas colegas de setor

(COGEP) Fran, Lívia e Andréa, ao colega Anderson Costa e professor Javier que sempre estiveram dispostos a me ajudar antes mesmo do ingresso no programa. Ao IFRS, meu muito obrigada pela oportunidade do afastamento para estudos e a FURG por me oferecer um ensino de grande qualidade.

‘‘Gosto daquilo que me desafia. O fácil
nunca me interessou. Já o obviamente
impossível sempre me atraiu e muito’’.

Clarice Lispector

RESUMO

As organizações públicas, por determinação legal, necessitam avaliar o desempenho de seus servidores visando medir, regularmente, a maneira como o trabalho é desenvolvido. Avaliar o desempenho de pessoal não é uma tarefa fácil nem para o gestor avaliador, tampouco para o funcionário avaliado, apesar de ser uma função importante dentro do contexto organizacional ela representa muito mais do que mensurar performances de indivíduos em uma instituição. Para isso, a pesquisa relaciona a essa temática à teoria dos papéis, que propõe explicar e conjecturar como as pessoas agem em um determinado contexto social pressupondo que os indivíduos são influenciados por expectativas e normas de comportamento, interligando-a a dois conceitos-chave: a ambiguidade e o conflito de papéis (Kahn *et al*., 1964). Dessa forma, tem-se como objetivo identificar como as ambiguidades e os conflitos de papéis influenciam nos processos de avaliação de desempenho de pessoal em uma instituição pública de ensino. Para tanto, a abordagem dos dados foi de natureza quantitativa e qualitativa. O caso investigado foi realizado por meio de levantamento de dados, com aplicação de questionário estruturado, operacionalizado por meio eletrônico, entrevistas semiestruturadas para identificação das opiniões dos servidores, além da análise de documentos institucionais. Como resultados encontrados têm-se: a descrição dos principais processos de avaliação da organização, a confirmação da hipótese, a partir dos dados quantitativos, de que a ambiguidade de papel afeta direta e negativamente o desempenho dos servidores e evidências de que o conflito de papel interfere no desempenho individual. Os dados qualitativos aprofundam os achados quantitativos revelando situações a partir das percepções dos servidores sobre os processos de avaliação de desempenho à luz da teoria dos papéis trazendo importantes resultados e contribuições. Os constructos ambiguidade e conflito de papel se entrelaçam em diversas situações na instituição, além disso, não há um enfoque estratégico nas avaliações sendo estas consideradas pelos entrevistados como um mero procedimento administrativo com o objetivo de atender a legislação.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho de Pessoal. Teoria dos Papéis. Serviço Público Federal.

ABSTRACT

Public organizations, by legal determination, need to evaluate the performance of their servers in order to regularly measure how the work is developed. Evaluate human performance is not an easy task for the evaluating manager, nor for the evaluated employee, although it is an important function within the organizational context, its represents much more than measuring the performances of individuals in an institution. For this, the research relates this theme to the theory of roles, which proposes to explain and conjecture how people act in a given social context assuming that individuals are influenced by expectations and norms of behavior, interconnecting it to two key concepts: the ambiguity and the conflict of roles (Kahn *et al*., 1964). In this way, the objective is to identify how the ambiguities and the conflicts of roles influence in the processes of evaluation of the performance human in a public institution of education. Therefore, the data approach was quantitative and qualitative in nature. The case was investigated by means of data collection, with the application of a structured questionnaire, electronically operated, semi-structured interviews to identify the opinions of the servers, as well as the analysis of institutional documents. The following results are presented: a description of the main evaluation processes of the organization, confirmation of the hypothesis, based on the quantitative data, that paper ambiguity directly and negatively affects server performance and evidence that paper conflict interferes with individual performance. The qualitative data deepen the quantitative findings revealing situations from the perceptions of the servants on the processes of performance evaluation in the light of the theory of the papers bringing important results and contributions. The ambiguity and conflict of paper constructs are intertwined in several situations in the institution, in addition, there is no strategic focus on the evaluations being considered by the interviewees as just a simple administrative process with the purpose of complying with the legislation.

Keywords: Human Performance Assessment. Role Theory. Federal Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Pilares conceituais da pesquisa.....19
Figura 02- Relação de práticas de RH, Gestão do Desempenho e Avaliação de Desempenho.....20
Figura 03– Modelo hipotético.....32
Figura 04– Nível de escolaridade dos respondentes.....48
Figura 05– Tempo de serviço público e de instituição dos respondentes.....49
Figura 06– Fases cronológicas da análise de conteúdo.....84

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Constructos da pesquisa.....35
Quadro 02– Cursos ofertados pelo IFRS Campus Rio Grande.....38
Quadro 03– Sujeitos da pesquisa.....40
Quadro 04– Afirmativas excluídas do modelo.....79
Quadro 05– Coeficientes Regressão Linear Múltipla.....82
Quadro 06– Modelo de Regressão Linear Múltipla.....83
Quadro 07– Respostas relativas à burocracia.....86
Quadro 08– Respostas relativas à Ambiguidade de Papéis.....87
Quadro 09– Respostas relativas ao Conflito de Papéis.....87
Quadro 10– Perfil dos entrevistados.....88
Quadro 11- Principais achados relativos ao constructo Ambiguidade de Papel.....92
Quadro 12- Principais achados relativos ao constructo Conflito de Papel.....98
Quadro 13- Principais achados relativos ao constructo Desempenho Individual.....106

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Representação das funções de chefia e de avaliadores do IFRS-Campus Rio Grande.....50

Tabela 02- Análise descritiva do constructo Ambiguidade de Papéis.....50

Tabela 03- Análise descritiva do constructo Conflito de Papéis.....51

Tabela 04- Análise descritiva do constructo Desempenho Individual.....52

Tabela 05- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*.....56

Tabela 06- Comunalidades constructo Ambiguidade de Papel.....57

Tabela 07- Análise Fatorial Exploratória Ambiguidade de Papel I.....58

Tabela 08- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades do Constructo Ambiguidade de Papel I.....59

Tabela 09- Análise Fatorial Exploratória Ambiguidade II.....59

Tabela 10- Comunalidades constructo Conflito de Papel.....60

Tabela 11- Análise Fatorial Exploratória Conflito de Papel I.....60

Tabela 12- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades para o constructo Conflito de Papel I.....61

Tabela 13- Análise Fatorial Exploratória Conflito de Papel.....61

Tabela 14- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades para o constructo Ambiguidade e Conflito de Papel.....62

Tabela 15- Análise Fatorial Exploratória Ambiguidade e Conflito de Papel.....63

Tabela 16- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades- Regulação do Desempenho I.....64

Tabela 17- Análise Fatorial Exploratória Regulação do Desempenho I.....64

Tabela 18- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades- Regulação do Desempenho II.....65

Tabela 19- Análise Fatorial Exploratória Regulação do Desempenho II.....65

Tabela 20- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades- Regulação do Desempenho III.....66

Tabela 21- Análise Fatorial Exploratória Regulação do Desempenho III.....67

Tabela 22- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Restrição do Desempenho I.....67

Tabela 23- Análise Fatorial Exploratória Restrição do Desempenho I.....68

Tabela 24- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa I.....68

Tabela 25- Análise Fatorial Exploratória Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa I.....68

Tabela 26- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa II.....69

Tabela 27- Análise Fatorial Exploratória Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa II.....69

Tabela 28- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Execução e Monitoramento do Desempenho I.....70

Tabela 29- Análise Fatorial Exploratória Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa.....70

Tabela 30- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Autogerenciamento I.....71

Tabela 31- Análise Fatorial Exploratória Autogerenciamento I.....71

Tabela 32- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Autogerenciamento II.....72

Tabela 33- Análise Fatorial Exploratória Autogerenciamento II.....72

Tabela 34- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Desempenho Individual I.....73

Tabela 35- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual.....73

Tabela 36- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Desempenho Individual II.....74

Tabela 37- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual II.....75

Tabela 38- Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Desempenho Individual III.....76

Tabela 39- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual III.....76

Tabela 40- Comunalidades constructo Desempenho Individual.....77

Tabela 41- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual IV.....77

Tabela 42- Comunalidades constructo Desempenho Individual II.....78

Tabela 43- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual V.....79

Tabela 44- Análise descritiva dos constructos Ambiguidade e Conflito de Papéis após AFE.....80

Tabela 45- Análise descritiva do constructo Desempenho Individual após AFE.....81

Tabela 46- Análise sobre as questões abertas do questionário.....85

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA 10
1.2 OBJETIVOS 11
1.2.1 Objetivo Geral 11
1.2.2 Objetivos Específicos 12
1.3 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 12
1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO 14
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA 18
2. REVISÃO DA LITERATURA 19
2.1 A GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL 19
2.1.1 Avaliação de desempenho de pessoal 21
2.1.2 A avaliação de desempenho e o serviço público 23
2.2 TEORIA DOS PAPÉIS 25
2.2.1 Ambiguidade dos papéis 27
2.2.2 Conflito de papéis 29
2.3 HIPÓTESES DA PESQUISA 31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 33
3.1 MÉTODO DE PESQUISA 33
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE 37
3.3 ASPECTOS ÉTICOS E SUJEITOS DA PESQUISA 38
3.4 COLETA E TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS 40
4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS 44
4.1 OS PROCESSOS AVALIATIVOS DE DESEMPENHO NO IFRS 44
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA 47
4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA 54
4.3.1 Análise Fatorial Exploratória 55
4.3.2 Regressão Linear Múltipla 82
4.4 ANÁLISE QUALITATIVA 84
4.4.1 Percepção da Ambiguidade de Papel 89
4.4.2 Percepção do Conflito de Papel 93
4.4.3 Percepção do Desempenho Individual 99
4.5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS 107
5. CONCLUSÕES 113
REFERÊNCIAS 116
APÊNDICE A- MODELO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL 123
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA 124

APÊNDICE C – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA 129
APÊNDICE D- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARTE QUANTITATIVA 131
APÊNDICE E- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARTE QUALITATIVA 133

1. INTRODUÇÃO

A aferição do desempenho de pessoal se difundiu tanto em organizações privadas quanto públicas. No contexto público brasileiro foi introduzida pela primeira vez por Getúlio Vargas na década de 1930 (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007). Apesar da criação da segunda lei de classificação de cargos na década de 1960, que tinha como objetivo a implementação de critérios de promoção para os servidores federais (GRILLO, 1983), a avaliação tornou-se mais presente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE –, no governo Fernando Henrique Cardoso – FHC (PINTO, 2013). No âmbito federal, atualmente, tem como embasamento legal a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.112/1990 além de outras legislações específicas. A avaliação de desempenho de pessoal tem como propósito ser utilizada para a aprovação em processos de estágios probatórios, progressões funcionais, promoções e pagamento das gratificações de desempenho (PINTO, 2013).

A implantação de rotinas de desempenho na administração pública ainda possui uma significativa resistência que apresenta certas peculiaridades em comparação às organizações privadas (BERGUE, 2010). De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010) as organizações públicas possuem características que dificultam a implementação de uma avaliação eficaz e que de certa forma precisam ser evitadas como: a rigidez imposta pela legislação, a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, a pouca ênfase no desempenho, os limites à postura inovativa, os poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão e a rotatividade na ocupação de posições de chefia. Essas características, para os autores, são consequências advindas dos modelos de administração pública mantidos no Brasil ao longo de sua história (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) Campus Rio Grande, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e organização explorada neste estudo, deve seguir uma legislação diferenciada, regrada pela Constituição Federal de 1988 e demais leis pertinentes às entidades públicas. Nessa circunstância, a busca pela excelência no desempenho acaba tornando-se ainda mais complexa devido ao engessamento proporcionado pelo regramento jurídico (BRUSIUS; LUIZ; SOUZA; SILVA, 2016).

Os indivíduos reagem de diferentes modos ao ambiente organizacional o qual atuam, ou seja, desempenham diversos papéis em contextos distintos. Sendo assim, a pesquisa tem

como proposta identificar as influências das ambiguidades e dos conflitos de papéis nos processos de avaliação de desempenho de pessoal no IFRS-Campus Rio Grande. O termo papel organizacional vincula-se ao conjunto de normas, tarefas, direitos, responsabilidades do cargo, expectativas de comportamento do empregado em determinadas funções (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970; TURNER, 2001; JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018). A ambiguidade de papéis, uma das perspectivas a ser investigada, é representada pela incerteza do indivíduo sobre as suas funções e a segunda, conflito de papéis, trata sobre as divergências entre as expectativas prescritas e o desempenho apresentado pelo indivíduo na execução de suas tarefas (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018).

Dessa maneira, busca-se investigar os efeitos das variáveis, ambiguidade e conflito de papéis, em relação ao desempenho individual dos colaboradores explorando os processos avaliativos da organização. Este estudo é elaborado a partir de questionamentos tanto de caráter quantitativo como qualitativos aos servidores do IFRS-Campus Rio Grande, os quais exercem na instituição tanto os papéis de avaliadores como de avaliados.

O capítulo compõe-se a seguir, além dessa introdução, com a contextualização do tema e problema de pesquisa, objetivos, importância e justificativa do estudo. Também estão inclusos nesta seção a delimitação da pesquisa e a estrutura pela qual a investigação se estabelece.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A avaliação de desempenho se apresenta como um importante instrumento gerencial para qualquer organização, uma vez que pode auxiliar na tomada de decisões em relação ao capital humano e aos demais objetivos estratégicos (HENEMANN; GONÇALVES, 2014). Ela ‘‘deve ser concebida para o alcance de metas institucionais, para a capacitação e reflexão dos servidores e para a coletivização das responsabilidades’’ (MARZOLA, 2016, p. 05). Entretanto, sua execução, principalmente no setor público, não é um processo simples, já que ‘‘há envolvido uma série de elementos que precisam convergir entre si para que os objetivos almejados sejam atingidos’’ (HENEMANN; GONÇALVES, 2014, p. 02). Marzola (2016) cita que no contexto público os servidores enfrentam dificuldades em relação à transposição de regras e procedimentos do setor privado, além do mais, questionam sobre a subjetividade do processo e a necessidade da utilização de instrumentos adequados nas instituições.

De acordo com Grillo (1983), fora essas dificuldades existentes, na administração pública ainda há uma visão unilateral da ferramenta, pois é percebida na grande maioria das

vezes apenas na promoção e progressão de carreira do servidor sendo deixada de lado a perspectiva de um elemento capaz de promover o desenvolvimento institucional.

Para Peixoto (2009), compreender os elementos que podem ou não influenciar o desempenho é algo primordial. O autor reconhece que as principais limitações para sua implementação advêm da diversidade de culturas, *stakeholders*, complexidade de funções, fatores externos e incontroláveis que afetam o desempenho, a diversidade e ambiguidade de objetivos (PEIXOTO, 2009).

Para Katz e Kahn (1987) ‘‘em uma organização, cada pessoa está ligada a um certo conjunto de outros membros, em virtude dos requisitos funcionais do sistema que estão fortemente implantados por intermédio das expectativas que os membros nutrem sobre um indivíduo’’. Os papéis desempenhados por esses indivíduos adquirem significado pela forma como os mesmos se organizam e compreendem o sentido de seu próprio comportamento e as ações dos outros, tanto por meio de atividades exercidas na sociedade, como nas organizações em que atuam ou em grupos organizados que participam (TURNER, 2001). O papel ou os papéis recebidos por determinado sujeito influenciam imediatamente o comportamento e o desempenho das atividades executadas (KATZ; KAHN, 1987). Como variáveis influenciadoras no comportamento e desempenho dos indivíduos, nesse estudo, serão tratadas as dimensões relativas às ambiguidades e conflitos dos papéis dos servidores de uma instituição pública.

Portanto, a partir do exposto, desenvolve-se a presente investigação a partir da seguinte questão: **Como as ambiguidades e os conflitos de papéis influenciam nos processos de avaliações de desempenho de pessoal promovidos pelo IFRS?**

1.2 OBJETIVOS

Com base na definição e contextualização do problema, os objetivos descritos a seguir buscam responder à questão de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como as ambiguidades e os conflitos de papéis podem influenciar nos processos de avaliações de desempenho de pessoal no IFRS-Campus Rio Grande.

1.2.2 Objetivos Específicos

i. Descrever os processos de avaliação de desempenho (AD) dos servidores do IFRS- Campus Rio Grande
ii. Verificar a relação entre a ambiguidade e conflito de papéis no desempenho individual dos servidores do órgão em estudo.
iii. Mapear as percepções dos avaliadores e dos avaliados em relação aos processos de AD à luz da teoria dos papéis;
iv. Detectar fragilidades e oportunidades de melhoria nos processos de AD;
v. Definir o papel da AD na visão dos avaliadores e avaliados do IFRS- Campus Rio Grande.

1.3 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Um dos aspectos primordiais de uma organização é tratar sobre o desempenho (SONNENTAG; FRESE, 2002; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; FOGAÇA, 2014; HENEMANN; GONÇALVES, 2014; BEZERRA; BRAUER; PAZETO; TRACTENBERG, 2016). Conforme Coelho Jr. (2011, p. 02) o conceito de desempenho ‘‘remete ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados’’. Já a sua avaliação abrange um processo de retroalimentação que proporciona aos gestores rever estratégias e metodologias de trabalho devendo proporcionar informações à administração, logo, toda organização tem necessidade de ser avaliada em todos os seus níveis (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998, ALVES, 2010). Além disso, Henemann e Gonçalves (2014) citam que se trata de uma importante ferramenta que fornece subsídios a diversas atividades de gestão de pessoas, por esse motivo, não pode ficar restrita apenas à formalização para concessão de ganhos financeiros. Ainda, conforme os autores, elas servem para diagnósticos de problemas que, se resolvidos, poderão contribuir para o crescimento e desenvolvimento do trabalho, assim como, para a qualidade de vida dentro das organizações.

Internamente, deve-se abordar o tema com a intenção de refletir sobre o processo buscando evitar que se transforme ‘‘em um ritual burocrático de preenchimento de formulários’’ (GUIMARÃES, NADER; RAMAGEM, 1998, p. 59) que acaba não sendo utilizado pelos supervisores como instrumento de gestão de pessoas. Marras (2009), por exemplo, acredita que os problemas que possam comprometer o efetivo resultado do processo

de avaliação versam mais sobre questões ligadas àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito. Levando em consideração a relevância que tem o papel do avaliador, Bohlander, Snell e Sherman (2003) relatam alguns problemas que podem ocorrer no processo. Os autores apontam o fato do gerente, quando está na situação de avaliador, não se sentir, muitas vezes, confortável desempenhando esse papel ou por não gostar da confrontação face a face nas reuniões de avaliação ou por não ser favorável a dar *feedback* sobre a performance do indivíduo, por não ter habilidade de realizar o procedimento ou até mesmo devido ao julgamento que deve realizar o qual pode gerar conflito de papel com o funcionário subordinado (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Katz e Kahn (1987) ressaltam que os papéis dos funcionários devem ser geridos de forma eficaz, para que não se manifeste, entre outras coisas, a insatisfação no trabalho, níveis mais baixos de comprometimento, de produtividade e aumento de taxas de absenteísmo. Para Rizzo, House e Lirtzman (1970) a falta de informações necessárias disponíveis e que estejam acessíveis para uma determinada posição organizacional poderá resultar em distorções no papel desempenhado desse indivíduo. Assim sendo, espera-se que, no contexto organizacional, quando existam menos ambiguidades e conflitos de papéis, por consequência, haja um melhor desempenho individual dos colaboradores.

A realização desta pesquisa justifica-se mediante diversas perspectivas. A primeira delas está baseada no estudo bibliométrico de Reynaud e Todescat (2017, p. 88), que por meio de análise em periódicos nacionais e internacionais identificaram “que a temática de avaliação de desempenho humano no setor público não está consolidada pela comunidade científica’’. Segundo as autoras é a partir de 2012 que o tema passa a ser mais investigado evidenciando um crescimento, apesar de pequeno, mas considerável para a área. Além disso, revelam em seus resultados a existência de ‘‘uma lacuna teórica na produção científica nacional acerca desse tema de pesquisa’’ (REYNAUD; TODESCAT, 2017, p. 88).

Além do mais, não se tem como intenção criticar, em um primeiro momento, os modelos que foram e que são utilizados na organização, mas sim apontar os efeitos de elementos de possíveis impactos negativos no desempenho humano como a ambiguidade e o conflito de papéis. Busca-se tratar a avaliação de desempenho de forma que não a contemple apenas como um instrumento gerencial pela ótica funcionalista ou pela simples visão de cumprimento de mera burocracia. Mensurar o desempenho não depende unicamente da qualidade do instrumento, mas também da sensibilidade daqueles que a utilizam. Henemann e Gonçalves (2014, p. 10) expõem que ‘‘ o fundamental é focar mais nas pessoas e em suas capacidades, sejam elas avaliadores e avaliados’’. Alves (2010, p. 87) ratifica argumentando

que os processos avaliativos nas organizações públicas possuem ‘‘ critérios definidos por regulamentação específica, carecendo de estudos para orientar seus participantes, a fim de que essa avaliação não se torne apenas um simples instrumento burocrático’’.

Outro argumento é o fato da autora dessa pesquisa trabalhar no setor de Gestão de Pessoas da instituição. Dessa maneira, investigar o tema envolve contemplar dilemas presenciados no cotidiano que merecem maior reflexão por parte da equipe de trabalho e pelos servidores que integram essa organização investigada. O estudo mostra-se conveniente pelo fato da pesquisadora, além das reflexões acerca do assunto, buscar também propor mudanças práticas no contexto de trabalho já que a gestão de desempenho individual na área pública remete ‘‘a necessidade de estruturar a avaliação para construir e controlar o estabelecimento de metas, as perspectivas de planejamento do trabalho nos distintos setores, e os compromissos sociais devidos pela Instituição e seu quadro de pessoal à sociedade’’(MARZOLA, 2016, p. 13). Ademais, segundo Bezerra *et al.* (2016, p. 01), ‘‘se por um lado existe o aumento da relevância da gestão pública por resultados, por outro lado são raras as pesquisas sobre a gestão do desempenho e dos resultados dos servidores empregados no setor público’’.

A teoria dos papéis tem como propósito realizar uma articulação entre a organização e o indivíduo (WICKHAM; PARKER, 2007), ou seja, conforme Katz e Kahn (1987) é por meio dos papéis transmitidos que as organizações comunicam os colaboradores sobre os sins e os nãos de suas respectivas atribuições. King e King (1990) relatam que a literatura sobre ambiguidade e conflito de papéis tem sido predominantemente dominada por estudos que usam as medidas introduzidas por Rizzo, House e Lirtzman (1970). Logo, a relevância teórica apresenta-se pela articulação da teoria dos papéis com o desempenho individual dos servidores públicos.

Sendo assim, o estudo tem a intenção de trazer proposições para o dia a dia organizacional, ou seja, conduzir para o concreto o que se estuda. Desse modo, busca-se inovar processos e propor aprimoramentos da realidade, tanto por meio das sugestões do estudo quanto pelo procedimento metodológico sistematizado da pesquisa.

1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tratar do tema desempenho nos ambientes organizacionais remete a uma gama de possibilidades de investigações ao pesquisador. Conforme Vergara (1998) quando a realidade

é complexa e não é viável analisar o todo se define parte dessa realidade para pesquisa. Sendo assim, a seguir são expostas as delimitações do estudo:

i. Quanto à abrangência do desempenho

A temática sobre desempenho nas organizações pode referir-se a diferentes abordagens a se considerar. Segundo Armond (2017) baseando-se em autores como Motowidlo e Borman (1997), Sonnentag e Frese, (2002), Coelho Jr. *et al.* (2010) e Coelho Jr. e Borges-Andrade, (2011), o desempenho é um conceito multidimensional que pode ser correlacionado a inúmeros fatores como os de caráter individual, contextual e organizacional. O conceito de desempenho, segundo Coelho Jr. (2011, p. 03), quando ‘‘aplicado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente à produtividade individual, de equipes de trabalho e organizacional, bem como à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados em grupos e na organização’’. Além disso, pode ser analisado de diferentes perspectivas. Tratando sobre o foco desse estudo em relação ao desempenho, Sonnentag e Frese (2002) argumentam que existem três perspectivas adotadas por pesquisadores que se dedicam ao estudo do tema. A primeira remete às diferenças individuais que de cada colaborador possui e que afetam o desempenho, a segunda é a perspectiva situacional que trata dos fatores no ambiente dos indivíduos que estimulam e apoiam ou dificultam o desempenho e a última é a de regulamentação do desempenho que descreve o processo em si. As três concepções apresentadas por Sonnentag e Frese (2002) representam diferentes linhas de pesquisa sobre a temática de desempenho no trabalho. Coelho Jr. (2011) relata que pesquisadores combinam duas ou mais dessas perspectivas em seus estudos e que pela análise da literatura recomenda-se como necessária a integração dessas perspectivas. Para o autor, devem-se considerar ainda fatores de ordem individual, relacionados à tarefa e ao contexto que impactam nos resultados de trabalho tendo, portanto, como foco a modelagem multinível de desempenho para se alcançar uma gestão efetiva.

Levando em consideração esses aspectos, a peça-chave dessa pesquisa versa sobre o desempenho dos servidores da organização em estudo e os desdobramentos dos efeitos da sua performance tanto referente às características individuais dos funcionários como também aos fatores de contexto, em relação as ambiguidades e conflitos de papéis organizacionais, que podem influenciar seus modos de agir. ‘‘O papel esperado de um chefe ao planejar e supervisionar o desempenho de seus subordinados, por exemplo, é variável relacionada ao contexto de desempenho, posto que não é específico de apenas uma tarefa’’ (COELHO JR., 2011, p. 07). A ação de desempenhar não se relaciona apenas aos fatores de ordem individual.

O argumento central de Coelho Jr. (2011, p. 06) é que ‘‘o bom ou o mau desempenho não é responsabilidade apenas do indivíduo’’.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) relatam que existem metodologias para avaliações de pessoal fundamentadas em aspectos comportamentais. Segundo os autores, essas situações acontecem quando a preocupação está centrada nas relações interpessoais que ocorrem entre colegas de trabalho. Outra forma de avaliar o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho, ainda segundo os autores, é quando se considera a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação organizacional. O trabalho que o funcionário executa é o objeto a ser avaliado levando em conta os objetivos e metas organizacionais.

Além de tudo, é importante lembrar que existe a delimitação da conceituação das expressões “avaliação de desempenho” e a “gestão de desempenho” (ARANHA, 2010). A primeira, cita o autor, tem como propósito monitorar, formalizar e mensurar o desempenho do colaborador. Já a segunda abrange a avaliação de desempenho e utiliza seus resultados para suprir os demais processos para obtenção de melhoria do desempenho do funcionário e da organização.

ii. Quanto à escolha da teoria

Fogaça (2014, p. 09), considerando a literatura sobre avaliação de desempenho e, principalmente, os autores Campbell, 1990; Deadrick e Gardner, 2008, menciona que ‘‘apesar de sua fundamental importância em quase todas as decisões que envolvem os recursos humanos, destaca-se o fato de que ainda não existe uma teoria abrangente sobre desempenho no trabalho’’. Apesar disso, segundo Coelho Jr. (2011, p. 01) ‘‘nos últimos anos percebe-se que muitos avanços têm sido observados na literatura nacional e internacional sobre comportamento organizacional acerca da investigação de variáveis preditoras relacionadas ao estudo do desempenho humano no trabalho’’. Para tratar do tema sobre desempenho e atender aos objetivos propostos, esta pesquisa baseia-se na teoria de papéis organizacionais.

Para Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018) tratar da teoria dos papéis é abordar elementos presentes no ambiente de trabalho que interferem na execução das atividades dos funcionários. Kahn *et al.* (1964) relatam casos que um indivíduo é constituído por um conjunto de papéis que interagem com o contexto sendo influenciado por papéis organizacionais como o tamanho da organização, base financeira, fatores de personalidade como valores e pressupostos e fatores interpessoais como o poder de influenciar os outros e a dependência entre pessoas e grupos. Os autores ainda argumentam que na grande maioria dos casos um indivíduo pode se encontrar em um ambiente de trabalho ambíguo e conflituoso.

Contudo, alegam que se espera que o conflito de papéis e a ambiguidade ocorram independentemente uns dos outros. Katz e Kahn (1987, p. 195) citam que:

> As prescrições e proscrições dos membros de um conjunto de papéis são chamadas de expectativas de papel; no agregado elas ajudam a definir o papel da pessoa em apreço - os comportamentos que esperam. As expectativas do papel de certa pessoa, por um membro de seu conjunto de papéis, refletirá a concepção deste quanto ao ofício e aptidões daquela. As expectativas de papel para qualquer dado ofício e seu ocupante existem na mente dos membros de seu conjunto de papéis e representam padrões em cujos termos eles avaliam seu desempenho.

Para eles ainda ‘‘cada indivíduo reage à organização em termos da percepção que dela tem, percepção que pode diferir de várias maneiras da organização real (KATZ; KAHN, 1987, p. 197). Sendo assim, visa-se articular a teoria citada com as avaliações de pessoal realizadas na instituição pública em estudo.

iii) Quanto à escolha dos sujeitos da pesquisa

Apesar da pesquisa abordar o tema desempenho no contexto público, o qual contempla diversas carreiras e áreas, nesse estudo tem-se como foco a área de educação e como sujeitos de pesquisa tanto os técnicos administrativos como os docentes da instituição. O esforço pela eficiência, acentuada pela reforma gerencial a partir da década de 1990, modificou a administração pública brasileira atingindo em especial a gestão das instituições federais de ensino e também a avaliação dos docentes e dos servidores técnicos administrativos em educação (PINTO, 2013).

Na organização investigada os cargos de direção e coordenação são ocupados tanto por técnicos administrativos quanto por professores. O diretor geral tem como função nomear, exonerar, designar e dispensar por meio de portaria publicada no Diário Oficial da União (DOU) os servidores que assumirão essas funções. Existe, portanto, a rotatividade desses cargos levando em consideração que: as eleições para o cargo de direção das unidades organizacionais são realizadas de 04 em 04 anos e que dentro do mandato do eleito o mesmo tem a prerrogativas discricionárias de alterar a composição de sua equipe quando julgar necessário. Sendo assim, no órgão pesquisado, há casos em que os avaliados em processos de aferição de desempenho estão exercendo o papel de avaliadores ou já executaram esse papel em algum outro momento na instituição.

Desse modo, para delimitação do tema dessa pesquisa foram considerados os tópicos principais que a envolvem, ou seja, aludem sobre o desempenho individual na perspectiva dos

papéis desenvolvidos pelos servidores da instituição pública de ensino levando em conta os fatores de contexto como a ambiguidade e conflito desses papéis.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. A primeira parte da pesquisa apresenta a contextualização do tema e a questão de pesquisa a ser respondida por meio do cumprimento do objetivo geral e dos específicos estipulados. Ainda no primeiro capítulo, apresentam-se a relevância, justificativa e delimitações do estudo.

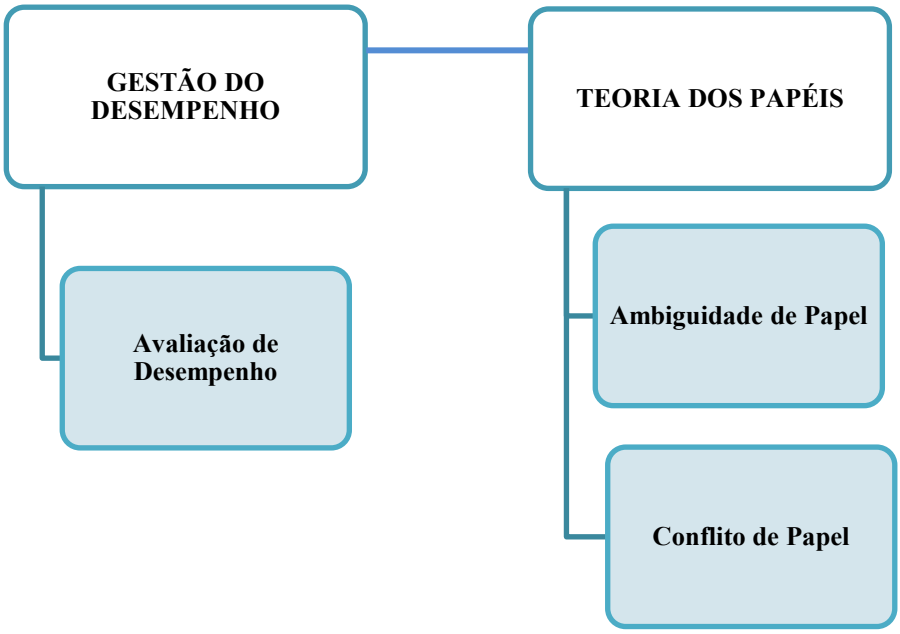
No capítulo dois, é desenvolvida a revisão de literatura dos conteúdos abordados no estudo para embasamento teórico-conceitual contemplando (i) a gestão de desempenho de pessoal e (ii) teoria dos papéis, assim como, são conhecidas as hipóteses de pesquisa. A terceira seção considera os aspectos metodológicos utilizados compreendendo: o método aplicado no estudo, a caracterização do objeto de análise, as questões éticas e os sujeitos da pesquisa e, também, a coleta e técnicas de análise de dados utilizadas.

A análise e as discussões dos resultados são apontadas no capítulo quatro e dividem-se na identificação dos processos de desempenho da organização estudada, na análise descritiva e caracterização da amostra, na análise dos dados quantitativos, na análise dos dados qualitativos e, no último subitem da seção, os mesmos serão discutidos em conjunto. Por fim, o último capítulo contempla as conclusões encerrando-se com as referências utilizadas e os apêndices do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento teórico da pesquisa pode ser considerado como um processo de imersão no conhecimento disponível e existente que deve estar atrelado à questão do estudo, bem como, um produto que resulta no relatório final da investigação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Dessa forma, esta seção tem como propósito apoiar teoricamente a pesquisa proporcionando uma visão da proposta estabelecida dentro do campo do conhecimento a ser percorrido (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A partir disso, serão apresentados os assuntos referentes ao tema em estudo: gestão do desempenho com foco em avaliação de desempenho de pessoal e teoria dos papéis.

Figura 01 – Pilares conceituais da pesquisa



Fonte: Autora (2019).

2.1 A GESTÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL

Aranha (2010, p. 10) aborda ‘‘a gestão de desempenho como um conjunto de práticas de gestão de pessoas integradas e relacionadas’’, ela pode estar associada com as áreas de seleção e recrutamento, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração entre outras que possuem enfoque estratégico e holístico com o objetivo de contribuir para a melhoria tanto do desempenho individual como do organizacional (ARANHA, 2010). Para Coelho Jr. (2011, p. 01) a gestão do desempenho ‘‘refere-se, em linhas gerais, ao

desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho''. Aranha (2010) trata como uma área que tem recebido cada dia mais atenção em virtude de contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos na organização, para o aumento da produtividade e, consequentemente, para a melhoria dos resultados. Além do mais, para Brusius *et al.* (2016) a gestão do desempenho é um mecanismo que vai além da parte operacional, ocupa-se com a administração estratégica de pessoal.

Conforme Brusius *et al.* (2016) apesar dos termos ''gestão do desempenho'' e ''avaliação de desempenho'' serem muitas vezes confundidos, pode-se dizer que o ato de avaliar é uma parcela do controle desse desempenho. A Figura 02 ilustra essa relação localizando a avaliação como um processo da gestão do desempenho visando fomentar o desempenho das pessoas.

Figura 02 – Relação de práticas de RH, Gestão do Desempenho e Avaliação de Desempenho



Fonte: Aranha (2010).

Considera-se, portanto, a avaliação de desempenho de pessoal numa perspectiva ''integrada ao conceito de gestão de desempenho, como uma de suas fases, o que possibilita a mensuração dos objetivos organizacionais, departamentais e individuais'' (BRUSIUS *et al.,* 2016, p. 05), que ocupa ''um papel central no conjunto integrado e dinâmico dos sistemas de recursos humanos'', temática foco dessa pesquisa (ARANHA, 2010, p. 10). Para Coelho Jr. (2011, p. 02) ''a avaliação é apenas mais um dos critérios a ser considerado quando se gerencia, efetivamente, o desempenho nas organizações''. Pensar estrategicamente esse

processo, segundo Bergamini e Beraldo (2008), exige como condição fundamental analisar o contexto da organização a fim de auxiliar a escolha de um caminho que realmente propicie uma avaliação efetiva.

Conforme Bergue (2014) deve-se compreender a gestão desempenho como um processo bastante complexo a partir de duas perspectivas: a do desempenho (eficiência e eficácia) e a do resultado (efetividade). Realizar a gestão do desempenho individual requer considerar a relação de interdependência entre os processos executados. Afinal, não se pode acompanhar o desempenho individual sem se desvincular de todo o processo avaliativo e seu resultado final (BERGUE, 2014). A avaliação pode ser tratada apenas como um instrumento ou pode ser analisada como um processo. Como processo requer um planejamento estratégico dos objetivos da unidade, estabelecimento dos objetivos do setor, metas e indicadores (resultados esperados), elaboração do compromisso entre gestor e subordinado, o ato de avaliar e por último o *feedback* que pode resultar em diversas ações desde verificar a necessidade de uma capacitação, realocação dos servidores entre setores, aumento salarial, recomendações, sugestões e orientações ao funcionário (MARRAS; TOSE, 2012).

2.1.1 Avaliação de desempenho de pessoal

Segundo Bergue (2014) uma organização possui uma estrutura de controle que estabelece limites às atividades e comportamentos das pessoas. ‘‘Desde a Antiguidade são utilizados mecanismos de avaliação de desempenho para o controle dos trabalhadores, mas essa prática veio a ganhar importância com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias, principalmente com o surgimento do taylorismo’’ (FOGAÇA, 2014, p. 09). Para Alves (2010) na era clássica da administração a avaliação de desempenho de pessoal era rudimentar, tendo em vista que possuía mais um caráter de controle sobre o empregado, traduzindo-se em recompensas salariais ou punições. Segundo o autor, com o passar do tempo foi dado maior ênfase ao ser humano no ambiente de trabalho e as técnicas desse processo foram aperfeiçoadas.

Durante o século XX presenciaram mudanças no processo de avaliação de desempenho. Conforme o passar dos anos ela foi deixada de ser executada apenas como critério de controle dos tempos e movimentos passando a ser entendida como um processo que leva em consideração o indivíduo e seu trabalho, com o elemento de um contexto social e organizacional mais abrangente (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Bergamini e Beraldo (2008, p. 11) citam que ‘‘pensar, falar ou escrever sobre a avaliação de desempenho implica examinar várias condicionantes’’ afinal as pessoas são diferentes sejam pelas experiências vividas, pelas suas características físicas e psicológicas, por seus interesses e motivações. As autoras tratam a avaliação como um processo de trocas entre as pessoas nas organizações, ou seja, entre os avaliadores e avaliados, e que se distribui por toda a equipe de trabalho (BERGAMINI; BERALDO, 2008).

Conforme Grillo (1983), uma das vantagens dos processos avaliação de desempenho, quando bem conduzidos, gira em torno do aumento do grau de compreensão da relação entre chefe e subordinado permitindo, portanto, uma melhor convivência. Aranha (2010, p. 27) alega que ‘‘as ações e comportamentos dos funcionários irão influenciar não somente o desempenho individual de cada um, mas também o da organização como um todo’’.

‘‘A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos’’ (LOTTA, 2002, p. 03). Bergamini e Beraldo (2008) destacam que a avaliação de desempenho de pessoal é um processo gerador de informações em diversos procedimentos de gestão de pessoas.

Segundo Peixoto (2009) as medidas de desempenho possuem diferentes finalidades dependendo dos objetivos a se atingir. Para ele essas medidas podem ser utilizadas a nível operacional, como instrumento de controle, a nível estratégico, como ferramenta de gestão e ainda para a análise do desempenho individual. Guimarães, Nader e Ramagem (1998) apontam que a avaliação possui uma dupla face, a primeira, tem relação com o que os teóricos da área de recursos humanos buscam divulgar mais profundamente, sendo vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. Nesta circunstância, ela proporcionaria ao empregado um meio dele se beneficiar com treinamentos, prêmios e reconhecimentos. Conforme os autores, a segunda característica corresponde à avaliação como uma ferramenta de controle dos empregados. Por seu intermédio, a organização não somente registra o que o indivíduo faz, mas também como ele faz o seu trabalho. Contudo, Aranha (2010) ressalta que, por várias razões, o foco excessivo em resultados não permite uma avaliação consistente e plena da contribuição de um indivíduo para a sua organização.

O controle de gestão é considerado como o processo por meio do qual os gestores influenciam outros membros da empresa para que estes realizem suas estratégias eficaz e eficientemente (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Desse modo, pode-se reconhecer a dimensão comportamental do controle de gestão, tendo em vista que o principal objetivo é

estimular as pessoas a atuarem de maneira mais adequada possível para o alcance das metas organizacionais (PEIXOTO, 2009). Coelho Jr. (2011, p. 13) considera que:

> A necessidade de medição/controle e monitoração/avaliação dos desempenhos dos funcionários e o *feedback* decorrente da mesma são variáveis essenciais para um levantamento de necessidades de capacitação, com vistas à mensuração do potencial de reaproveitamento do funcionário em outras funções, para a identificação de perspectivas de progressão funcional e outras ações de gerenciamento de pessoas.

Nem sempre estão claros nas organizações quais comportamentos são componentes importantes de um bom desempenho (FOGAÇA, 2014). Para isso, Coelho Jr. (2011) diz que nestes casos espera-se que as chefias e os subordinados, de maneira objetiva, discutam os resultados da avaliação por meio de um *feedback* transparente onde sejam identificados e valorizados os aspectos positivos encontrados e sejam detectáveis possíveis lacunas ou *gap's* de desempenho.

2.1.2 A avaliação de desempenho e o serviço público

Segundo Bergue (2010, p. 275), ‘‘o tema avaliação de desempenho precisa ser abordado e compreendido em um contexto mais amplo, o da gestão do desempenho das pessoas e da organização’’. O autor destaca que não se deve tratar com propriedade a avaliação dos agentes públicos sem considerar as especificidades que moldam o processo dentro do setor público.

Na administração pública brasileira, em meados da década de 30, foi instaurada a primeira lei nº 284 de 28 de outubro de 1936 (conhecida como lei do reajustamento) que criava o sistema de mérito por meio de concurso sendo fixadas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de avaliação de desempenho e cargos (SUZUKI; GABBI, 2009).

A Constituição Federal traz a avaliação de desempenho especial com o objetivo de aquisição de estabilidade do servidor e a avaliação permanente de desempenho; instrumento para mensuração do desempenho contínuo (BRASIL, 1988). Para Bezerra *et al*. (2016) o marco legal da avaliação na administração pública federal foi a partir da publicação da Lei nº 11.784/2008 a qual foi regulamentada por meio do Decreto nº 7.133/2010 que normatizou aspectos operacionais e técnicos sobre a mensuração individual e institucional das performances.

Suzuki e Gabbi (2009) consideram a avaliação de desempenho a partir de um olhar mais de aprendizado do que de punição. Para as autoras isso não significa tolerar o mau

desempenho, mas sim reconhecer que o contexto público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do que no setor privado, não dispondo da mesma flexibilidade na gestão de recursos humanos que o setor privado. Conforme Henemann e Gonçalves (2014) o mecanismo tem como característica ser abrangente em seus objetivos, já que contribui desde o aperfeiçoamento do servidor, assim como, o fornecimento de informações para progressões em carreira e aquisição de estabilidade.

Schikmann (2010) menciona que tentativas de inovação no processo de avaliação de desempenho na esfera pública acabam esbarrando na rigidez da legislação, o que repercute na inércia gerencial. Como produto da pouca ênfase no desempenho existe uma forte tendência operacional na realização das tarefas tornando a gestão e o planejamento comprometidos (SCHIKMANN, 2010). Ademais, tratando de um cenário com pouca atenção com a gestão e o planejamento há ainda uma rotatividade acentuada dos cargos de chefia, o que passa a refletir numa constante mudança de concepções podendo influenciar negativamente o desempenho da equipe liderada por aquele superior hierárquico (SCHIKMANN, 2010).

O método de avaliação 360°, conforme cita Bezerra *et al.* (2016, p. 03), ‘‘adotado pela Administração Pública Federal, é complexo de implantar nas organizações, principalmente nas organizações públicas, exigindo uma capacitação não só dos profissionais de gestão de pessoas como de todos os servidores e apoio da alta gestão’’. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003) esse tipo de avaliação envolve combinar várias fontes de informação buscando pareceres sobre o desempenho além da visão da chefia, como de colegas, subordinados, clientes e entre outros.

Buscando conhecer melhor o cenário sobre avaliação de desempenho na esfera pública considerou-se o estudo de Reynaud e Todescat (2017) sobre a temática. Contudo, tendo em vista que as autoras levam em conta apenas a pesquisa da produção científica em periódicos (bases de dados como *Spell, Web of Science e Scielo*) realizou-se também uma investigação em outras fontes. Foram utilizados como recursos adicionais: base de dados do portal de periódicos CAPES, a plataforma de pesquisa de teses e dissertação BDTD-IBICT e o evento Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG).

A pesquisa de Reynaud e Todescat (2017) possibilitou rastrear 41 artigos publicados até junho de 2015 sobre o tema em discussão, tanto a nível nacional (15 achados) como internacional (26 achados). A primeira análise das autoras alude sobre o quantitativo dos estudos a nível internacional demonstrando indícios de uma lacuna teórica na produção científica nacional. Para Reynaud e Todescat (2017) apesar da discussão nacional sobre

avaliação de desempenho humano na esfera pública ter iniciado em 1979 e internacionalmente em 1994 é apenas a partir de 2012 que o tema passa a ser mais estudado pelos pesquisadores. Assim, infere-se que o mesmo ainda não está consolidado pela comunidade acadêmica. Verificaram-se também, a partir da amostra encontrada, que os periódicos internacionais que mais possuem estudos sobre a temática são as revistas *Public Administration Review e o Public Money & Management* e a nível nacional a Revista de Administração Pública (RAP). Ademais, as autoras expõem os artigos mais citados na amostra que podem contribuir como referência para pesquisas futuras (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Já a investigação realizada para execução desta pesquisa obteve como achados 33 estudos a nível nacional compreendidos do mês de janeiro de 2008 a novembro de 2017. Tem-se como marco o ano de 2008 levando em consideração a criação da Lei brasileira n.º 11.784 que sistematiza as avaliações de desempenho. Os achados revelam que nos últimos dois anos estipulados pelo estudo (2016 e 2017) houve um crescente interesse em pesquisas que tratam sobre avaliação de desempenho de pessoal dentro da esfera pública, além disso, analisando as palavras-chave grande parte trata do tema no contexto de instituições públicas de ensino. Existe maior presença de estudos de característica qualitativa, entretanto, foi percebido que esses de natureza qualitativa são predominantemente trabalhos nacionais e os internacionais evidenciam-se como estudos quantitativos. Além do mais, os autores têm preferência em conduzir suas investigações por meio de entrevistas e registros institucionais. Em relação ao público alvo das pesquisas a grande maioria dos respondentes são servidores públicos e gestores desses órgãos. A existência de uma teoria de base para análise de resultados é encontrada em apenas 07 das 33 pesquisas analisadas, demonstrando que ainda não há grande aderência teórica por parte dos pesquisadores.

2.2 TEORIA DOS PAPÉIS

Palomino e Frezatti (2016) mencionam que um indivíduo assume um papel, uma posição, *status* ou responsabilidade que é exigido para um contexto particular. ‘‘Uma organização é uma ordenação complexa de muitos ciclos coletivos de comportamento’’, ou seja, ela ‘‘é formada de muitos sistemas’’ os quais são compostos de diversos papéis (KATZ; KAHN, 1987, p. 199). As ações recorrentes de indivíduos que proporcionam resultados e que estão inter-relacionadas com as atividades de outros são denominadas por Katz e Kahn (1987) como comportamento em papel.

A principal ideia dessa teoria é que ‘‘cada colaborador executa os papéis de trabalho que lhe são atribuídos para que uma organização funcione como uma entidade social’’ (JACOMOSSI, SCHLUP; ZONATTO, 2018, p. 05). Conforme King e King (1990), os autores Parsons (1951) e Merton (1957) contribuíram para as discussões teóricas clássicas sobre a teoria dos papéis. Logo após, houve estudos bem reconhecidos, fundamentados na teoria dos papéis, como o de Gross, Mason e McEachern (1958), que acabaram definindo e operacionalizando vários conceitos incluindo o de conflitos de papéis. Eles ofereceram teorias mais dinâmicas onde os papéis são vistos como focos de expectativas muitas vezes conflitantes dos vários papéis diferentes com os quais eles interagem (TURNER, 2001). Contudo, o reconhecimento formal da introdução de conceitos de papel na pesquisa organizacional é usualmente dado a Kahn *et al.* (1964), com a publicação do livro intitulado ‘‘Estresse Organizacional: Estudos em Conflito de Papéis e Ambiguidade’’. Kahn *et al.* (1964) forneceram uma base teórica para o estudo do conflito de papéis e ambiguidade dentro das organizações (KING; KING, 1990; PALOMINO; FREZATTI, 2016).

Turner (2001) argumenta que essa teoria abrange a organização do comportamento social tanto no nível individual como coletivo. Em contextos sociais o comportamento do indivíduo é organizado e adquire significado em termos de papéis (TURNER, 2001). As responsabilidades de trabalho nas instituições são organizadas em papéis, assim como, a participação em grupos e na sociedade, portanto, é um elemento-chave na compreensão das relações entre os níveis micro, intermediário e macro da sociedade (TURNER, 2001). No nível individual, o conceito de papel começa com duas observações: que um determinado indivíduo pode atuar e até mesmo se sentir de maneira bastante diferente em distintas situações ou posições e a segunda remete a forma como indivíduos diferentes podem se comportar de maneira similar em situações semelhantes (TURNER, 2001).

Ao referir-se a essa teoria, Katz e Kahn (1987, p. 192) consideram ‘‘a transmissão de papel como um processo cíclico contínuo por cujo intermédio cada pessoa é socializada em seu papel organizacional, informada sobre a aceitabilidade de seu comportamento em papel e corrigida quando necessário’’. Eles tratam o papel como um conjunto de atividades ou de comportamentos esperados pelos indivíduos.

Para Guimarães *et al. (*2017) a teoria parte da perspectiva que indivíduos ocupam posições que são reconhecidas socialmente, chamadas de papéis sociais, e a representação desses papéis reflete expectativas sociais a respeito de como um trabalho ou profissão específica deve ser desempenhada. Cada papel é construído por um conjunto de direitos, deveres, expectativas, normas e comportamentos que uma pessoa representa. Essa

representação dos papéis sociais, por exemplo, pode envolver ambiguidades e gerar diversos tipos de conflitos de papéis (GUIMARÃES *et al.,* 2017). Desde sua incorporação à literatura sobre psicologia organizacional no final da década de 1950 e início da década de 1960, os construtos da teoria do papel, como a ambiguidade e o conflito de papel assumiram uma posição de destaque em trabalhos empíricos (KING; KING, 1990).

As expectativas definem os requisitos comportamentais ou limites atribuídos ao papel desempenhado por determinado indivíduo no contexto institucional ou por outros que se relacionam com ele. As expectativas são condicionadas pela experiência geral, conhecimento, valores, percepções e experiências específicas dos colaboradores. Elas servem como padrões para avaliar o valor ou a adequação do comportamento e tendem a condicionar ou determinar tal comportamento (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN*,* 1970).

Segundo Wickham e Parker (2007) as organizações são essencialmente uma rede de funcionários que desempenham papéis específicos que são "esperados" e "exigidos" pelos outros na instituição. A atribuição de papéis de trabalho indica o comportamento que se espera que os funcionários cumpram para que sejam capazes de desempenhar suas tarefas e deveres específicos de maneira eficaz (WICKHAM; PARKER, 2007).

As exigências requeridas ao responsável por determinada função na organização por seu superior imediato devem ocorrer por meio de uma clara comunicação entre estes, esclarecendo as funções designadas a cada um, bem como, os requisitos, exigências e obrigações de cada parte. Em organizações em que tal configuração não é respeitada, a ambiguidade e o conflito de papéis tende a estar presente (KING; KING, 1990). Esses autores ainda citam que as expectativas dos transmissores de papéis para o desempenho das atividades institucionais dos colaboradores assumem a forma de pressões de papéis; quando percebidas e processadas pela pessoa focal, essas pressões atuam como forças de papel para influenciar o comportamento do indivíduo de uma maneira congruente ou discordante com o papel dos desejos dos remetentes.

2.2.1 Ambiguidade dos papéis

Tang e Chang (2010) defendem que informações pouco claras relacionadas ao papel podem levar à ambiguidade. A clareza do papel refere-se quão claramente um conjunto de atividades esperadas de um indivíduo é executado. A alta ambiguidade inibe a capacidade de um indivíduo visualizar o desempenho de uma pessoa, reduzindo a confiança na capacidade de desempenho eficiente (TANG; CHANG, 2010). De acordo com a teoria abordada, a

ambiguidade do papel refere-se à falta de especificidade e previsibilidade para o trabalho de um colaborador ou sobre suas funções e responsabilidades (KAHN *et al*., 1964). Para Palomino e Frezatti (2016, p. 167) a ‘‘ ambiguidade de papel é a incerteza sobre o que uma pessoa responsável por uma atividade específica deve fazer’’. Rizzo, House e Lirtzman (1970, p. 156) definiram os itens do questionário desenvolvido sobre ambiguidade como aqueles que refletem ou não ‘‘a certeza sobre deveres, autoridade, alocação de tempo e relacionamentos com os outros, a clareza ou existência de guias, diretrizes, políticas e a capacidade de prever sanções como resultados de comportamento”.

Kahn *et al.* (1964) distinguem a ambiguidade de duas formas: a sua forma objetiva decorrente de uma condição do ambiente e a ambiguidade subjetiva que considera o estado perceptivo-cognitivo do indivíduo. Além disso, para King e King (1990) existem dois tipos principais de ambiguidade de papéis definidos.

O primeiro tipo, a ambiguidade da tarefa, "resulta da falta de informação sobre a definição adequada do trabalho, seus objetivos e os meios admissíveis para implementá-los" (KAHN *et al*., 1964, p. 94). Para eles há três formas específicas dessa classificação de ambiguidade de papéis (KING; KING, 1990): (i) ambiguidade em relação ao que é exigido: incerteza sobre o escopo de responsabilidades de cada um, (ii) ambiguidade sobre como as responsabilidades devem ser cumpridas: incerteza sobre o papel dos comportamentos necessários para cumprir suas responsabilidades, e (iii) ambiguidade em relação aos transmissores de papéis: incerteza sobre quais expectativas de comportamento de papéis devem ser atendidas. O segundo tipo de ambiguidade de papel está relacionado aos aspectos socioemocionais do desempenho de um papel: (iv) ambiguidade em relação às consequências dos comportamentos de papéis: incerteza sobre os efeitos de suas ações no bem-estar de si mesmo, no conjunto de papéis ou na organização como um todo.

Segundo Guimarães *et al*. (2017) a ambiguidade de papel consiste na falta de compartilhamento de informação, por parte da organização, a respeito de oportunidades de progressão, leque de responsabilidades e expectativas de superiores (KATZ; KAHN, 1987). A ambiguidade ocorre quando um ou mais papéis não estão claramente articulados e nem comunicados pela organização em termos de comportamentos e desempenhos esperados (KAHN *et al.,* 1964). Sendo assim, ‘‘a ambiguidade de papéis significa a emissão de mensagens contraditórias sobre o desempenho em determinado papel e as expectativas sobre este’’ (APPEL-SILVA; ARGIMONI; WENDT, 2011, p. 90).

Rizzo, House e Lirtzman (1970, p. 151) argumentam que ‘‘se um funcionário não sabe o que ele tem autoridade para decidir, o que ele deve realizar, e como ele será julgado, ele

hesitará em tomar decisões e terá que confiar em uma abordagem de tentativa e erro para atender às expectativas de seu superior''. Kahn *et al.* (1964) afirmam que a ambiguidade do papel ocorre pela falta de informações necessárias e disponíveis para uma determinada posição organizacional que, desse modo, resultará no comportamento de enfrentamento do papel do encarregado, que pode tomar a forma de tentativas de resolver o problema, evitar as fontes de estresse ou usar mecanismos de defesa que distorcem a realidade da situação. Assim, conforme a teoria do papel, a ambiguidade tende a aumentar a probabilidade de uma pessoa ficar insatisfeita com o seu papel, sentir ansiedade, distorcer a realidade e, assim, agir com menos eficácia (KAHN *et al*., 1964).

Kahn *et al.* (1964) destacam as origens da ambiguidade do papel no nível individual, apontando que a incerteza da informação pode ser atribuída à má comunicação, intencionalmente ou não, entre os agentes ou à incapacidade do indivíduo de interpretar os sinais do(s) emissor(es). Além disso, os autores indicam que as mensagens contraditórias dos agentes emissores de papéis podem gerar confusão e incerteza, o que acaba se associando à ambiguidade e ao conflito de papéis (KING; KING, 1990).

2.2.2 Conflito de papéis

O conflito de papel, por sua vez, caracteriza-se pela divergência nas expectativas impostas ao indivíduo no cumprimento de seu papel, o que dificulta o desempenho de suas atividades (KAHN *et al.* 1964; KING; KING, 1990). Para Tang e Chang (2010) essas divergências ocorrem advindas de exigências simultâneas de dois ou mais requisitos de função o que dificulta ou impossibilita o cumprimento de suas incumbências. De acordo com Rizzo, House e Lirtzman (1970, p. 155), o conflito de papéis é definido a partir de itens como "as dimensões da incongruência de congruência ou incompatibilidade de compatibilidade nos requisitos do papel, onde a congruência ou compatibilidade é julgada relativa a um conjunto de padrões ou condições que afetam o desempenho do papel".

Segundo Kahn *et al.* (1964, p. 12 e 13) existem os seguintes tipos de conflito de papel:

i. Conflito intratransmissor: são as expectativas incongruentes de um único membro em relação a um papel que acaba gerando conflito a outros indivíduos. Por exemplo: quando um supervisor solicita que um funcionário adquira material que não está disponível por meio de canais normais e o proíbe ao mesmo tempo de violar esses canais.

ii. Conflito intertransmissor: são as expectativas incongruentes de dois ou mais membros de um conjunto de funções. Por exemplo: são as pressões de dois ou mais remetentes de papéis, tornando as expectativas de um transmissor incompatíveis com o dos outros.

iii. Conflito interpapéis: se refere aos conflitos de papéis entre funções. ‘‘As pressões de papel associadas à participação em uma organização estão em conflito com as pressões decorrentes da participação em outros grupos’’.

iv. Conflito papel-pessoa: são as incongruências entre expectativas de um ou mais membros do conjunto de funções e expectativas dentro do papel subjetivo da pessoa. Pode ocorrer quando os requisitos do papel violam valores morais.

Por último, Kahn *et al.* (1964, p. 13) reconhecem a possibilidade de outra forma adicional de conflito de papéis considerando a ocorrência da sobrecarga de papéis que em vários casos permite a inviabilidade da conclusão por parte do indivíduo de todas as tarefas estabelecidas dentro do limite de tempo, dessa forma, existindo um choque de prioridades onde deve-se decidir quais pressões cumprir e quais adiar ou desconsiderar.

Para Rizzo, House e Lirtzman (1970) a teoria dos papéis propõe que, quando os comportamentos esperados de um indivíduo são inconsistentes - um exemplo de conflito de papéis - ele experimentará o estresse, ficará insatisfeito e terá um desempenho menos eficaz do que se as expectativas impostas a ele não entrassem em conflito de papel. Guimarães *et al. (*2017) citam que no contexto da administração pública, o conflito pode envolver as pressões do indivíduo ser um servidor público, ou seja, pressões advindas da comunidade conflitando com pressões advindas do governo (pressões políticas).

Para Montgomery (2011), existem situações que geram conflitos de papéis, por exemplo, quando um executivo: (i) tem a percepção que seu desempenho será avaliado de maneira distinta entre suas chefias; (ii) entende que sua avaliação de desempenho será influenciada pela visão do seu superior com relação à sua capacidade de trabalhar com novas tecnologias; ou (iii) considera que sua avaliação de desempenho será influenciada pelo quanto os requisitos colocados por mais de um superior hierárquico a quem ele reporta são atendidos. Para o autor, são essas as condições onde os resultados de interdependências ineficazes acabam prejudicando o desempenho de um executivo.

Turner (2001) defende três estratégias para a resolução de conflitos de papéis. A primeira diz respeito à funcionalidade onde se pretende modificações para a melhor efetividade, buscando resolver equívocos no desempenho do agente que atua em determinado papel. A

segunda é a representatividade a qual concerne às modificações das imagens associadas ao poder, *status* e posição social. A última é a tenacidade que tem como intenção proporcionar o equilíbrio entre custos e benefícios visando limitar os recursos e o poder dos agentes (TURNER, 2001).

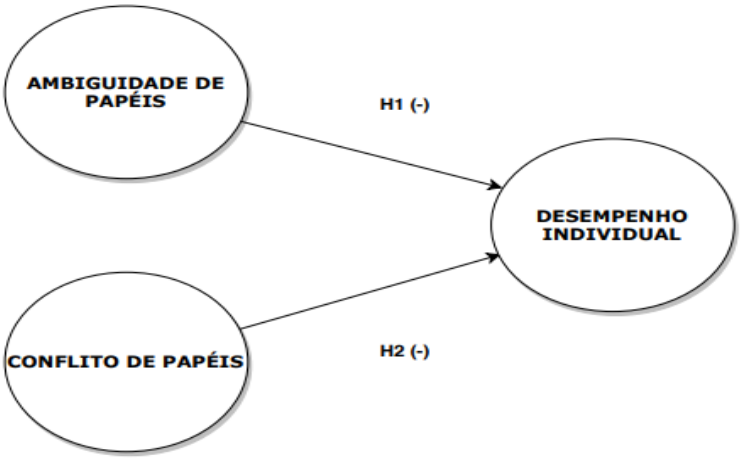
2.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

O conflito de papéis pode ser visto como resultante da violação de dois princípios clássicos: a satisfação individual e desempenho organizacional (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970). A alta ambiguidade do papel inibe a capacidade de um indivíduo visualizar o desempenho de uma pessoa, reduzindo, em última análise, a confiança na capacidade de desempenho eficiente (TANG; CHANG, 2010). Claramente, a ambiguidade do papel pode afetar negativamente a autoeficácia de um funcionário.

Tang e Chang (2010) verificaram estudos que afirmam que tanto a ambiguidade como os conflitos de papéis podem reduzir a eficácia, afetando negativamente o indivíduo. Citam, portanto, as pesquisas de: Martinko e Gardner (1982), Gist e Mitchell (1992), Jex e Gudanowski, (1992), Bandura (1997), Beauchamp e Bray (2001) e Karatepe *et al.* (2006) os quais abordam que o conflito de papéis está associado negativamente à eficácia do indivíduo. Já as investigações de Hartline e Ferrell (1996) e Chebat e Kollias (2000) citadas por Tang e Chang (2010) sugerem que a ambiguidade do papel está negativamente relacionada à autoeficácia do empregado.

Rizzo, House e Lirtzman (1970) argumentam em seu estudo que tanto o conflito de papéis quanto a ambiguidade são importantes variáveis intervenientes que afetam várias práticas organizacionais e, consequentemente, repercutem nos resultados individuais e globais. Nesta pesquisa parte-se da premissa que em condições de elevados níveis de ambiguidade e conflito de papéis é possível que seus efeitos sobre o desempenho sejam negativos (JACOMOSSI; SCHLUP; ZONATTO, 2018). A partir desse contexto são desenvolvidas as seguintes hipóteses do estudo, ilustradas na Figura 03:

Figura 03 – Modelo hipotético



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

H_1: A ambiguidade de papéis percebida pelos servidores do IFRS-Campus Rio Grande está direta e negativamente relacionada com o desempenho individual.

H_2: O conflito de papéis percebido pelos servidores do IFRS-Campus Rio Grande está direta e negativamente relacionado com o desempenho individual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla a metodologia utilizada a fim de responder o problema de pesquisa proposto. São abordados os aspectos que compõem as etapas pelas quais o estudo percorreu.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de adquirir informações que contribuíssem para identificar a influência da ambiguidade e do conflito de papéis nos processos avaliativos de desempenho em uma instituição pública, desenvolveu-se um estudo que de caráter tanto quantitativo como qualitativo. Segundo Collis e Hussey (2006, p. 26) quando a pesquisa ‘‘envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos’’ trata-se da aplicação do método quantitativo. Enquanto esse tipo de estudo busca generalizações de descobertas com a finalidade de isolar as causas e os efeitos, ‘‘os pesquisadores qualitativos empregam efetivamente uma ampla variedade de métodos interpretativos, sempre em busca de melhores formas de tornar mais compreensíveis os mundos da experiência que estudam’’ (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 33). Assim, optou-se pela associação de ambas as vertentes investigativas, visto que conforme Collis e Hussey (2006), além de ser algo possível torna-se também vantajoso para a investigação coletar dados por meio de uma *survey* com questionário acompanhada de entrevistas qualitativas visando fornecer esclarecimentos mais aprofundados sobre o tema abordado. Para Freitas e Jabbour (2011, p. 09) os casos em que ‘‘se mesclam métodos de pesquisa são chamados triangulação metodológica, ou, mais recentemente, de *mixed-methodology*, baseada no uso combinado e sequencial de uma fase de pesquisa quantitativa seguida de uma fase qualitativa, ou vice-versa’’. Essa combinação, além de buscar superar as limitações de cada uma das abordagens, pode ser considerada uma forma robusta de se produzir conhecimentos (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Atualmente, ‘‘não somos mais chamados a apenas interpretar o mundo, que era a orientação da investigação qualitativa tradicional’’ (DENZIN, 2018, p. 106). A missão do pesquisador deve ser a de realizar investigações transformadoras e que propiciem resultados significativos, ou seja, não basta fazer a pesquisa e escolher o melhor método. Denzin (2018) sinaliza que existe grande necessidade de o estudo possuir relevância à sociedade instigando a investigação qualitativa crítica. Para isso, esta investigação retoma um tema que influencia

diversas práticas de recursos humanos. Segundo Reynaud (2016) deve existir uma gestão mais humana, que recuse instrumentalizar as pessoas e que suas relações não se resumam a mera aplicação de instrumentos. Sendo assim, o procedimento utilizado se caracteriza por ser um estudo de caso levando em consideração que é uma estratégia adequada para se compreender com mais profundidade as particularidades de um determinado fenômeno institucional (FREITAS; JABBOUR, 2011). Para Yin (2001, p. 33) este é um método que se baseia em várias fontes de evidências onde o pesquisador deve especificar previamente o conjunto de variáveis, além disso, ‘‘beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados’’. Ou seja, tem como intenção descrever, explorar, explicar, transformar e/ou avaliar determinado evento/situação visando propiciar conhecimento sobre o fenômeno, contrastar ou comprovar relações evidenciadas (YIN, 2001). Além do mais, por se tratar do ambiente de trabalho da pesquisadora, refere-se, portanto, a um estudo ‘‘no quintal’’, onde embora a coleta de dados possa parecer fácil e conveniente, deve-se sempre adotar múltiplas estratégias de investigação a fim de passar credibilidade ao leitor sobre a validação dos resultados (CRESWELL, 2007).

Quanto aos fins o estudo atende aos critérios da pesquisa descritiva que segundo Vergara (1998, p. 45) ‘‘expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno’’. Além disso, pode ser classificada como um estudo correlacional já que ‘‘permite a compreensão e mensuração do grau de relação entre duas ou mais variáveis. Isto é, torna possível saber como se comporta uma variável a partir do comportamento de outra’’ (MASIERO; ALVES; OLIVEIRA, 2013, p. 05).

Para operacionalização do estudo propriamente dito, os procedimentos concentraram-se em um levantamento por meio de aplicação de questionário eletrônico com servidores da instituição pública escolhida denominada de *survey single entity*, o qual abrange a primeira fase – parte quantitativa da pesquisa, além de roteiro de entrevista semiestruturada para atender a segunda fase, relativa à dimensão qualitativa. Conforme Mucci (2014, p. 80) ‘‘o *survey single entity* consiste em levantamento realizado apenas com uma organização’’. De acordo com o autor, escolher essa metodologia advém da importância de se estudar, de maneira mais profunda, fenômenos complexos.

Para a realização da primeira fase do estudo contemplaram-se três variáveis: o desempenho individual, a ambiguidade e o conflito de papéis. As percepções relacionadas a essas variáveis foram obtidas mediante instrumentos já validados cientificamente. O questionário adotado (APÊNDICE B) foi segregado em quatro blocos, seguidos de três questões abertas ao fim do instrumento. O primeiro bloco contempla questões relacionadas às

características do servidor, já as assertivas relativas à ambiguidade e conflito de papéis, segundo e terceiro blocos respectivamente, são baseadas nos estudos de Rizzo, House e Lirtzman (1970) e sobre desempenho individual, quarto bloco, baseia-se na Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (EADT) de Coelho Jr., Borges-Andrade, Oliveira e Pereira (2010). A escala elaborada e validada por Coelho Jr *et al.* (2010) está relacionada com a percepção e no autorrelato dos indivíduos sobre seus resultados no trabalho e apresentou a indicação de cinco fatores: regulação do desempenho (12 itens), restrição ao desempenho (3 itens), grau de esforço e conhecimento da tarefa (3 itens), execução, monitoramento e revisão de desempenho (4 itens) e autogerenciamento de desempenho (8 itens).

O Quadro 01 demonstra os constructos envolvidos e as questões aplicadas. Empregou-se escala *Likert* composta por cinco níveis de valores, com os limites semânticos de total desacordo e concordância total. Já as perguntas abertas ao final do instrumento questionaram o interesse do servidor em participar da próxima fase da pesquisa, que envolve a coleta de dados qualitativos, se gostaria de receber o relatório final do estudo e mais um questionamento acerca dos papeis desempenhados pelo respondente.

Quadro 01 – Constructos da pesquisa

	Questões	**Fontes**
Ambiguidade de Papéis	(AMB1) Eu tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho. (AMB2) Estão claros quais são os objetivos do meu trabalho. (AMB3) Eu sei que distribuo o meu tempo de forma adequada para atender diferentes tarefas. (AMB4) Eu sei quais são minhas responsabilidades. (AMB5) Eu sei exatamente o que é esperado de mim. (AMB6) A explicação sobre o que precisa ser feito é clara.	Rizzo, House e Lirtzman (1970)
Conflito de Papéis	(CON1) Eu tenho de fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente. (CON2) Eu recebo tarefas sem recursos humanos necessários para completá-las. (CON3) Eu tenho que ignorar e até quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa. (CON4) Eu trabalho com dois ou mais grupos que atuam de forma bastante diferente. (CON5) Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo. (CON6) Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e não são aceitáveis para outras. (CON7) Eu recebo uma atribuição sem os materiais adequados para executá-la. (CON8) Eu trabalho em coisas desnecessárias.	Rizzo, House e Lirtzman (1970)

Desempenho Individual	(DI1) Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização. (DI2) Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta organização. (DI3) Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização. (DI4) Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta organização. (DI5) Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização. (DI6) Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação. (DI7) Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas. (DI8) Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos. (DI9) Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho. (DI10) Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho. (DI11) Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados. (DI12) Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim. (D13) O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los. (DI14) Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade. (DI15) Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho. (D16) As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las. (DI17) Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade. (DI18) Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa. (DI19) Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta organização (DI20) Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais. (DI21) São realizados encontros e reuniões entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas. (DI22) Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta organização. (DI23) Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho. (DI24) Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos. (DI25) Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho. (DI26) Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. (DI27) Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho. (DI28) Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários. (DI29) Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho. (DI30) Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	Coelho Jr. *et al.* (2010)

Fonte: Rizzo, House e Lirtzman (1970) e. Coelho Jr. *et al.* (2010). Traduções das questões sobre ambiguidade e conflito de papéis por Palomino (2013).

Segundo King e King (1990) o instrumento de Rizzo, House e Lirtzman (1970) procurou medir sistematicamente a ambiguidade do papel subjetivo e o conflito de papéis subjetivos. Inicialmente foram constituídos de 15 itens para refletir os conflitos de papéis e 14 itens para refletir a ambiguidade do papel. Por meio da análise fatorial e de procedimentos iterativos buscou-se maximizar a consistência interna produzindo, portanto, conjuntos finais de 08 itens para o conflito de papel e 06 itens para a ambiguidade de papel, conforme consta no Quadro 01 e no APÊNDICE B (KING; KING, 1990).

O desempenho individual é uma variável-chave nos estudos de psicologia organizacional, isso se justifica pelo uso generalizado de medidas de desempenho individuais em pesquisas e

meta-análises. Um fato a destacar é que o desempenho individual é comumente tratado como variável dependente. Do ponto de vista prático, essa premissa faz todo o sentido, pois o desempenho individual é algo que as organizações buscam melhorar e aperfeiçoar (SONNENTAG; FRESE, 2002; FOGAÇA, 2014).

Para a segunda fase da pesquisa, a estratégia metodológica empregada foi a realização de entrevistas com roteiros semiestruturados, conforme já mencionado. As questões envolvidas nesse processo foram baseadas na literatura contida no referencial teórico da pesquisa e constam no APÊNDICE C. Com a intenção de uma análise mais aprofundada dos dados tem-se essa estratégia como procedimento visando à complementação dos dados obtidos por meio da *single survey entity* além da utilização da análise de documentos institucionais da organização.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE

A organização em estudo trata-se de uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) criada por meio da lei nº 11.892 em 29 de dezembro de 2008 que instituiu no total 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pelo país (IFRS, 2019). O IFRS, órgão escolhido para essa pesquisa, pertence à rede federal de educação profissional e tecnológica possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar e se estruturou a partir da união de três autarquias: o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal de Sertão e a Escola Técnica Federal de Canoas. Em seguida, integraram-se à instituição a Escola Técnica Federal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o Colégio Técnico Industrial (CTI) Prof. Mário Alquati, de Rio Grande (IFRS, 2019). O IFRS é uma estrutura multicampi localizado no Estado do Rio Grande do Sul e dispõe de dezessete campi (IFRS, 2019).

Conforme site institucional, ‘‘o IFRS conta com cerca de 20 mil alunos, em mais de 250 opções de cursos técnicos e superiores de diferentes modalidades e Proeja. Tem aproximadamente 1.020 professores e 950 técnicos administrativos’’. A organização oferta cursos de formação inicial continuada, cursos rápidos, cursos técnicos de nível médio, de graduação e de pós-graduação que englobam especialização e mestrado (IFRS, 2019). Como missão procura:

> Promover a educação profissional, científica e tecnológica, gratuita e de excelência, em todos os níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as demandas dos arranjos produtivos locais,

> formando cidadãos capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável (IFRS, 2019).

A partir da criação dos Institutos Federais de Educação em 2008 o Colégio Técnico Industrial (CTI) vinculado à Universidade Federal do Rio Grande (FURG) passou a integrar a rede tornando-se IFRS Campus Rio Grande. O CTI era uma unidade vinculada à Universidade Federal do Rio Grande (FURG) criado em 1964 junto à Escola de Engenharia Industrial da cidade de Rio Grande. O órgão surgiu para atender as demandas crescentes do setor industrial do município. Em outubro de 2018, a unidade é composta por 75 técnicos administrativos, 115 docentes efetivos, 20 docentes substitutos, 10 bolsistas e aproximadamente 1500 alunos, além de funcionários pertencentes às empresas terceirizadas das áreas de portaria, segurança, limpeza e manutenção predial. Além dos cursos ofertados a distância, o Quadro 02 exibe os cursos ofertados pelo IFRS-Campus Rio Grande na modalidade presencial.

Quadro 02- Cursos ofertados pelo IFRS-Campus Rio Grande

Cursos Técnicos	Cursos Superiores
Automação Industrial	
Eletrotécnica	Engenharia Mecânica
Enfermagem	Tecnologia em Construção de Edifícios
Fabricação Mecânica	Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
Geoprocessamento	Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes para a
Informática pela Internet	Educação Profissional
Refrigeração e Climatização	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Tratando-se da estrutura organizacional da unidade em estudo, o Campus Rio Grande possui seis direções: a direção geral, direção de ensino, direção de desenvolvimento institucional, direção de administração, direção de pesquisa e inovação e direção de extensão. Dentro das direções existem coordenadorias relacionadas à dimensão técnica, conforme área específica, núcleo de atenção à saúde e as coordenadorias de cursos.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Com o propósito de garantir a ciência dos gestores da organização, antes da realização da coleta de dados na instituição, solicitou-se autorização para a execução da pesquisa à

autoridade máxima do órgão. O modelo de autorização institucional encontra-se no APÊNDICE A e tem como objetivo esclarecer as intenções de pesquisa, quais os procedimentos adotados e os respondentes. Após a liberação pelo diretor geral da unidade e da qualificação e aprovação do projeto, foram providenciados os documentos necessários para cadastro na Plataforma Brasil, base nacional que contém os registros dos estudos que envolvem seres humanos e que permite o acompanhamento das fases da pesquisa pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) institucionais. Para obtenção de aprovação junto ao CEP, foram anexados os seguintes documentos ao pedido: autorização institucional (apêndice A), termo de compromisso do pesquisador responsável e da instituição proponente (IFRS), modelos dos termos de consentimentos livres e esclarecidos para a parte quantitativa e qualitativa da pesquisa (apêndices D e E) e informações referentes ao projeto. Os documentos foram analisados pela CEP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) por meio de duas apreciações. A primeira, no mês de outubro de 2018, concebeu parecer com recomendações, considerações e exigências que deveriam ser providenciadas na pesquisa. Na segunda apreciação, realizada no início do mês de dezembro de 2018, foram avaliados os documentos fornecidos pela pesquisadora a fim de atender as solicitações da comissão que deliberou apto o projeto para seguimento das próximas fases: coleta e análise de dados.

Tendo em vista que a pesquisadora é servidora do setor de gestão de pessoas da instituição, como estratégia metodológica as entrevistas foram realizadas por outra pesquisadora especialmente contratada para essa função. A entrevistadora já atuou como bolsista na área de gestão de pessoas da unidade em estudo, além de possuir experiência na área da pesquisa, trabalhou como bolsista tanto durante o curso de Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande (FURG), assim como, foi bolsista do curso de Mestrado em Contabilidade. Dessa maneira, buscou-se deixar os servidores entrevistados mais confortáveis para responder as questões sobre o tema avaliação de desempenho através de alguém que conhece a instituição e ao mesmo tempo não é colega de trabalho dos respondentes.

Como primeira etapa encaminhou-se um questionário eletrônico a todos os servidores docentes e técnicos administrativos do IFRS-Campus Rio Grande. No total, a população do estudo constitui-se em (N=190) servidores efetivos. Ao final do instrumento os funcionários sinalizaram à pesquisadora se possuíam interesse em continuar participando do estudo e colaborar com a etapa qualitativa. A partir disso, foram selecionados, pelo critério de julgamento e conveniência, aqueles que seriam entrevistados.

O Quadro 03 apresenta resumidamente os objetivos específicos e os sujeitos que forneceram subsídios para a pesquisa.

Quadro 03 - Sujeitos da pesquisa

Objetivos Específicos	Sujeitos
Descrever os processos de avaliação de desempenho dos servidores do IFRS- Rio Grande.	- Não se aplica (análise documental)
Verificar a relação entre a ambiguidade e conflito de papéis no desempenho individual dos servidores do órgão em estudo.	-Aplicação de questionário eletrônico aos avaliados e avaliadores da Instituição.
Mapear as percepções dos avaliadores e avaliados em relação aos processos de AD à luz da teoria dos papéis.	-Aplicação de questionário eletrônico aos avaliados e avaliadores da Instituição; -Entrevistas semiestruturadas com avaliados e avaliadores;
Detectar fragilidades e oportunidades de melhoria nos processos de AD.	-Entrevistas semiestruturadas com avaliados e avaliadores;
Definir o papel da avaliação de desempenho na visão dos avaliadores e avaliados do IFRS-Campus Rio Grande.	-Entrevistas semiestruturadas com avaliados e avaliadores;

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.4 COLETA E TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), quando se entra no campo ou ambiente do estudo já se inicia a coleta e análise de dados só pelo fato de observar o que está acontecendo nele. O propósito da coleta é obter dados que serão transformados em informação que podem ser: conceitos, percepções, imagens mentais, crenças, emoções, pensamentos, experiências, processos e vivências manifestadas na linguagem dos participantes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de fontes primárias que se constituem em documentos institucionais, leis, questionário e entrevistas semiestruturadas. Conforme mencionado, foram conjugados diferentes métodos de coleta de dados, sendo que o questionário e o roteiro de entrevistas foram elaborados com base em documentos institucionais, no referencial teórico da pesquisa e em estudos anteriores. Em vista disso, a proposta metodológica abrangeu diferentes métodos de coleta de dados para proporcionar uma análise mais ampla. O ato de utilizar diferentes fontes e métodos de coleta de dados é denominado triangulação de dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Ela assume grande importância, pois pode ser considerada uma técnica metodológica que ajuda a compreender dados corroborantes ou conflitantes. Nesta situação, o uso de métodos quantitativos e qualitativos foi utilizado para triangulação dos resultados e obtenção de evidências adicionais.

Inicialmente foi realizado o pré-teste do questionário que, conforme Mucci (2014, p. 90) é um passo ‘‘importante para pesquisas por *e-mail*, porque existem entrevistadores para reportar problemas em questões e no próprio instrumento’’. Foram escolhidos 05 servidores do IFRS-Campus Rio Grande (03 técnicos administrativos e 02 docentes), 03 colegas do programa de pós-graduação, assim como, foi aplicado também aos alunos da disciplina de Controle Gerencial do Mestrado em Administração e Contabilidade da FURG. As sugestões encaminhadas foram atendidas em grande parte pela pesquisadora e o instrumento eletrônico foi enviado aos servidores do IFRS-Campus Rio Grande por meio de *link* via *web* do site *Question Pro*® acompanhado do termo de consentimento livre e esclarecido ao respondente.

Ao total foram realizados três disparos de *e-mails* aos servidores. O primeiro foi encaminhado no início do mês de dezembro de 2018, no mesmo dia em que o projeto foi liberado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, e gerou como retorno 33 respondentes. Com a proximidade do final de ano e começo das férias escolares no órgão, o segundo envio foi realizado uma semana após e os *e-mails* foram disparados individualmente aos funcionários, diferentemente do primeiro envio, no qual a pesquisadora encaminhou *e-mail* com o questionário para os grupos de técnicos e docentes da unidade. Como retorno obteve-se 69 respostas. O terceiro e último encaminhamento foi realizado 08 dias após o segundo, contendo agradecimento aos que participaram e, além disso, foi reforçado o pedido para aqueles que pudessem contribuir. Com o terceiro disparo conseguiu-se a participação de mais 28 servidores totalizando 130 respondentes até o dia 30 de janeiro de 2019.

Os dados coletados pela *single survey entity* foram submetidos às técnicas de análise fatorial exploratória (AFE) e regressão linear múltipla. A ‘‘análise fatorial é uma técnica de

interdependência cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise'' (HAIR *et al*., 2009, p. 102). Já a regressão linear ''é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras)'' (HAIR *et al.*, 2005, p. 136). Para o autor, a regressão linear múltipla é um modelo que apresenta duas ou mais variáveis independentes, ou seja, são as combinações das variáveis independentes ponderadas usadas coletivamente para prever a variável dependente do estudo (HAIR *et al.*, 2005).

Para maior aprofundamento e obtenção de melhor compreensão sobre as percepções dos avaliadores e avaliados foram exploradas as entrevistas fornecidas pelos servidores. A partir do segundo disparo de *e-mails* da parte quantitativa, conforme os servidores iam respondendo o questionário e se disponibilizando para a próxima etapa da pesquisa buscou-se entrar em contato via *e-mail* e telefone para o agendamento das entrevistas. Para Freitas e Jabbour (2011, p. 16):

> Para a efetiva condução, sugere-se que a pesquisa seja sustentada por entrevistas, com indivíduos da organização que conheçam profundamente a rotina organizacional e validada com opiniões de outras pessoas, por exemplo, se a pesquisa tem como objetivo verificar como a gestão por competências influencia os resultados do negócio seria interessante verificar se os funcionários afetados por tal política de recursos humanos reconhecem as estratégias organizacionais adotadas.

Sendo assim, a escolha dos entrevistados se deu por meio de julgamento e conveniência da pesquisadora. Ao todo foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas, com 04 servidores que possuem papel de avaliado, 05 servidores que já desempenharam o papel de avaliador e 03 servidores que desempenham atualmente papel de avaliadores. As entrevistas ocorreram durante a terceira semana de dezembro de 2018 com a condução da pesquisadora contratada. Antes da coleta, a pesquisadora organizou roteiro para a entrevista e reuniu-se com a pesquisadora contratada com o propósito de passar instruções sobre os objetivos do estudo.

Ao total foram 325 minutos de entrevista e as transcrições foram realizadas entre os meses de janeiro, fevereiro e março de 2019. A análise de conteúdo foi empregada com o objetivo de expor os achados, afinal esse método, para Vergara (2015, p. 07) ''é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema''. A técnica tem como foco a mensagem recebida e tem como intenção instigar o rigor no processo de forma que não se perca a heterogeneidade do seu objeto obtendo por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens e de indicadores e conhecimentos relativos às variáveis inferidas na fala do entrevistado (BARDIN, 2016). Portanto, a partir desse recurso o pesquisador deve analisar as características e verificar as condições que induziram ou produziram a mensagem investigando o contexto ou o significado de conceitos nas mensagens bem como caracterização e a influência social das mesmas (BARDIN, 2016).

Como forma de complementar as informações coletadas, seja por meio de questionários ou entrevista, utilizou-se a análise documental. Segundo Bowen (2009) a análise de documentos é um procedimento sistemático que visa revisar ou avaliar documentos referentes a materiais impressos e eletrônicos. O procedimento analítico implica encontrar, selecionar, avaliar (compreender) e sintetizar os dados contidos em documentos (BOWEN, 2009). Sendo assim, foram analisados os documentos institucionais como: legislações e normas vigentes, formulários dos processos de estágios probatórios, formulários dos processos de progressão por mérito, formulários dos processos de progressões por desempenho acadêmico e *site* da organização.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção são relatados os achados da pesquisa referentes aos documentos e leis institucionais, as 130 respostas do questionário e 12 entrevistas dos servidores do IFRS-Campus Rio Grande. Primeiro, buscou-se descrever os processos avaliativos de desempenho da instituição em estudo e, a seguir, caracterizou-se a amostra obtida. Posteriormente, parte-se para a análise quantitativa dos dados, a qual compreende a análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla dos dados referentes ao questionário. Ainda nessa seção, trata-se da análise qualitativa, que corresponde à pergunta aberta ao final do questionário e aos dados das entrevistas. Por fim, tem-se a discussão em conjunto dos dados obtidos referentes às análises quantitativa e qualitativa.

4.1 OS PROCESSOS AVALIATIVOS DE DESEMPENHO NO IFRS

Considerando que a pesquisadora do estudo desempenha o papel de técnica administrativa no setor de gestão de pessoas da organização desde 2013, os documentos utilizados na investigação foram selecionados baseados no conjunto de regras (leis) estabelecidas em torno das avaliações da administração pública federal. Ahmed (2010) sugere critérios de controle de qualidade para lidar com fontes documentos como: autenticidade, credibilidade, representatividade e significado. Desse modo, visando atender esses critérios, como ponto de partida, utilizou-se o manual de fluxos de processos, desenvolvido pela Direção de Gestão de Pessoas do órgão, onde foi possível identificar e consultar leis pertinentes que envolvem avaliações de desempenho humano da instituição. O documento citado encontra-se no *site* institucional na aba ‘‘Gestão de Pessoas’’ item ‘‘Fluxos e formulários’’, assim como, os modelos e formulários de progressão por capacitação ou mérito profissional, progressão e promoção funcional docente e estágio probatório.

A mensuração do desempenho no universo público se estabelece a partir das definições formalizadas em leis. Diferentemente da iniciativa privada, o administrador público só deve fazer o que a lei explicita na íntegra. Na instituição em estudo, como se trata de um órgão público federal, a lei nº 8112/90 é uma das legislações vigentes que versa sobre aspectos da avaliação de desempenho. Conforme Pinto (2013), apesar dessa lei não abordar sobre progressões em termos de mérito, ela cita os pontos que devem ser avaliados no estágio probatório como: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Essa legislação vai ao encontro das prerrogativas da Constituição Federal

sobre o tema referindo-se a necessidade da avaliação do servidor para aquisição do direito a estabilidade.

Por meio da Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, torna-se sistematizada a avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A lei determina como objetivos da avaliação de desempenho a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto ao desenvolvimento e a movimentação (BRASIL, 2008).

As leis nº 11.091/2005 e nº 12.772/2012 aludem, respectivamente, a respeito das progressões em carreiras dos servidores técnicos administrativos e docentes da rede federal. Para os técnicos essas progressões acontecem por meio de capacitação profissional (previstas legalmente ainda decreto nº 5.824/2006 e Portaria do MEC nº 09/2006), ocorrendo por meio da conclusão de cursos de curta duração compatíveis com o cargo e ambiente organizacional ao qual o funcionário está vinculado.

A progressão por mérito é aquela concretizada pela avaliação favorável da chefia imediata em relação ao desempenho do servidor sendo realizadas de 18 em 18 meses e estão previstas legalmente ainda pelos decretos nº 5.824/2006, decreto nº 5.825/2006 e Memorando Circular do IFRS nº 012/2013. A avaliação possui 07 itens a serem avaliados com atribuição de notas de 0 a 10, são eles: produtividade, domínio/segurança no desempenho das tarefas, iniciativa, urbanidade/polidez, cooperação, assiduidade/regularidade de horário e qualificação pessoal. Já para os docentes as progressões envolvem seu desempenho acadêmico e são mensuradas de 24 em 24 meses possuindo caráter promocional na carreira. A análise desse processo ocorre por meio da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) criada pelo Decreto nº 94.664/1987 (Capítulo III) e regulamentada pela Portaria nº 475/1987 do Ministério da Educação (Capítulo II), além disso, normatizada pela Lei nº 12772/2012 e pela Resolução nº 115/2012 do Conselho Superior do IFRS (IFRS, 2018). Conforme Resolução Institucional nº 115/2012 artigo 1º:

> Art. 1º A Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) é um órgão consultivo, colegiado, independente e competente de assessoramento do Conselho Superior do IFRS para formulação, acompanhamento e execução da política de pessoal docente.
> § 1º A CPPD será constituída por um Colegiado e Representações em cada campus;
> § 2º O Colegiado responde pelos assuntos referentes ao pessoal docente no âmbito do IFRS, de acordo com a legislação vigente;
> § 3º As Representações Locais implementam em cada campus a Política do Pessoal Docente proposta pelo Colegiado e aprovada nas instâncias correspondentes do IFRS, de acordo este regulamento.

Conforme Alves (2010), a avaliação de desempenho pode ser realizada por distintos participantes que podem ser: o gerente, o subordinado, a equipe de trabalho, o órgão de RH ou a comissão de avaliação. No IFRS Campus Rio Grande, as avaliações que tratam sobre o estágio probatório do servidor são realizadas atualmente (regras consideradas pela Resolução nº 35/2017 do órgão) por comissão específica nomeada por portaria institucional. Entretanto, essa instrução passou a ser efetivada no Campus apenas no primeiro semestre de 2018. Desde sua criação, as avaliações eram feitas mediante reuniões com a chefia imediata e diretor correspondente do funcionário. Para Pinto (2013, p. 26) ‘‘ao disponibilizar um momento para o trabalhador ser ouvido, a organização oferece a possibilidade de este exprimir-se, de admitir seus receios e anseios’’.

A aferição do desempenho para aquisição de estabilidade no serviço público é efetuada durante os 03 anos iniciais do cargo a contar da data do efetivo exercício do servidor. Segundo a Resolução nº 35/2017 do IFRS, os artigos 2º ao 4º trazem como objetivos e diretrizes:

> Art. 2º A avaliação especial de desempenho do estágio probatório constitui-se de um processo pedagógico e sistemático de análise do desempenho do servidor durante seu período de adaptação ao serviço público.
> §1º A avaliação verificará o desempenho do servidor recém-admitido na Instituição e servirá para determinar a estabilidade ou não no cargo para o qual foi nomeado.
> §2º O processo de avaliação do estágio probatório observará os princípios da Administração Pública.
> Art. 3º A avaliação de estágio probatório propõe-se a atender às exigências legais, acompanhar e aprimorar o desempenho do servidor em estágio probatório nas atribuições do cargo, promovendo crescimento profissional e integração institucional.
> Parágrafo único. A avaliação do estágio probatório deve centrar-se na contribuição individual do servidor para o desenvolvimento institucional, considerando as ações da instituição, as atividades das equipes de trabalho e as condições de trabalho.
> Art. 4º O objetivo geral do estágio probatório é contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, apoiando e incentivando o desenvolvimento do servidor, bem como promovendo condições para melhoria dos serviços prestados à comunidade.

A comissão instituída para estágio probatório emitirá pareceres por meio de 05 avaliações periódicas realizadas a cada 06 meses. Ela compreende um representante da unidade do servidor (indicação do diretor geral), um representante do colegiado, curso ou setor do qual o funcionário faz parte (indicação do coordenador de curso ou da chefia imediata do setor) e, por fim, um representante indicado pelo próprio servidor avaliado da mesma unidade de exercício. A comissão de avaliação, portanto, irá coordenar e aplicar a

coleta dos pareceres da chefia imediata do avaliado e dos colegas da unidade, em caso de servidor docente, utilizará também a avaliação realizada por discentes.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA

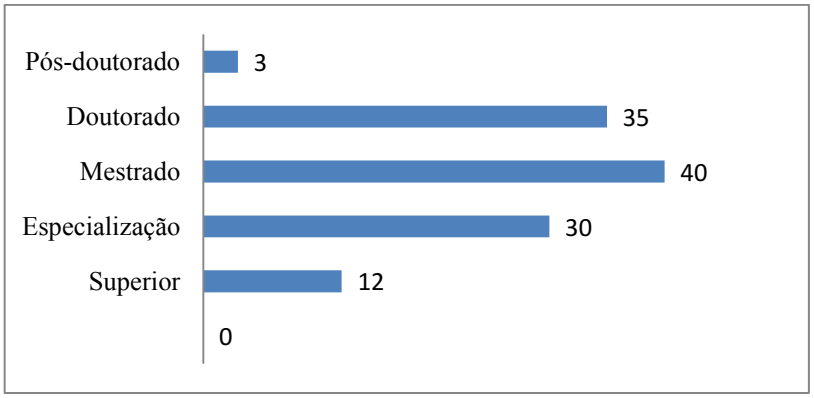
Nesta seção são apresentadas as características dos participantes da pesquisa a análise descritiva dos dados coletados antes da análise fatorial exploratória (AFE). Com a intenção de responder aos objetivos do estudo foi necessário investigar as percepções dos servidores do IFRS da unidade Rio Grande. Sendo assim, a população composta por 190 funcionários recebeu em seus *e-mails* institucionais o convite para participação da pesquisa. Após três disparos de *e-mails* pela pesquisadora foram obtidas 130 respostas, o que representa aproximadamente 70% de taxa de resposta. Contudo, após a análise dos dados em uma planilha do Excel®, 10 participantes foram avaliados como *missings* (dados não preenchidos) tendo em vista que não concluíram o questionário. Ou seja, alguns responderam até as perguntas de caráter quantitativo, outros desistiram no momento em que tiveram de identificaram seus *e-mails* pessoais para envio do relatório da pesquisa, portanto, não finalizando o instrumento. Dessa forma, a amostra estudada compreende 120 respondentes.

O primeiro bloco composto pelos dados sócio-demográficos e profissionais trazem informações sobre o respondente. Os servidores do IFRS são divididos em duas categorias: docentes e técnicos administrativos. Para a pesquisa obteve-se 56,7% de docentes e 43,3% de técnicos administrativos. A maioria dos participantes representa o gênero masculino totalizando aproximadamente 58% enquanto 42% são do gênero feminino. A faixa etária dos respondentes compreende as idades entre 26 a 65 anos. Em relação ao nível de escolaridade da amostra, a Figura 04 apresenta as informações colhidas dos servidores.

Todos os respondentes possuem no mínimo graduação completa, dessa forma, o quantitativo de servidores com ensino médio e ensino fundamental não foram apontados no gráfico, pois nenhum participante possui apenas esse nível de escolaridade. É válido ressaltar que os respondentes técnicos administrativos se dividem níveis A, B, C, D e E. Nesta pesquisa, apenas servidores de níveis C (mínimo exigido para o cargo é o nível fundamental), D (mínimo exigido médio ou técnico) e E (mínimo exigido curso superior) responderam a pesquisa e em relação aos docentes apenas servidores que apresentem no mínimo nível superior ou nível técnico e formação pedagógica podem ingressar no cargo. Sendo assim, pode-se inferir que por se tratar de uma instituição de ensino onde os servidores ganham

incentivos salariais pela qualificação a qual possuem, existe a propensão que os mesmos busquem se capacitar. Em virtude disso, pode-se observar o expressivo número de servidores com mestrado (33,3%) e doutorado (29,2%) e, logo em seguida, especialização (25%). Os servidores que possuem apenas nível superior representam 10% e aqueles que possuem como titulação máxima pós-doutorado representam 2,5% da população. Segundo o plano de carreira dos técnicos e docentes, o valor de incentivo à qualificação ou retribuição por titulação que enseja aumento salarial pode ser solicitado até o nível de doutorado. Servidores que possuem o pós-doutorado não recebem valor percentual a mais na remuneração.

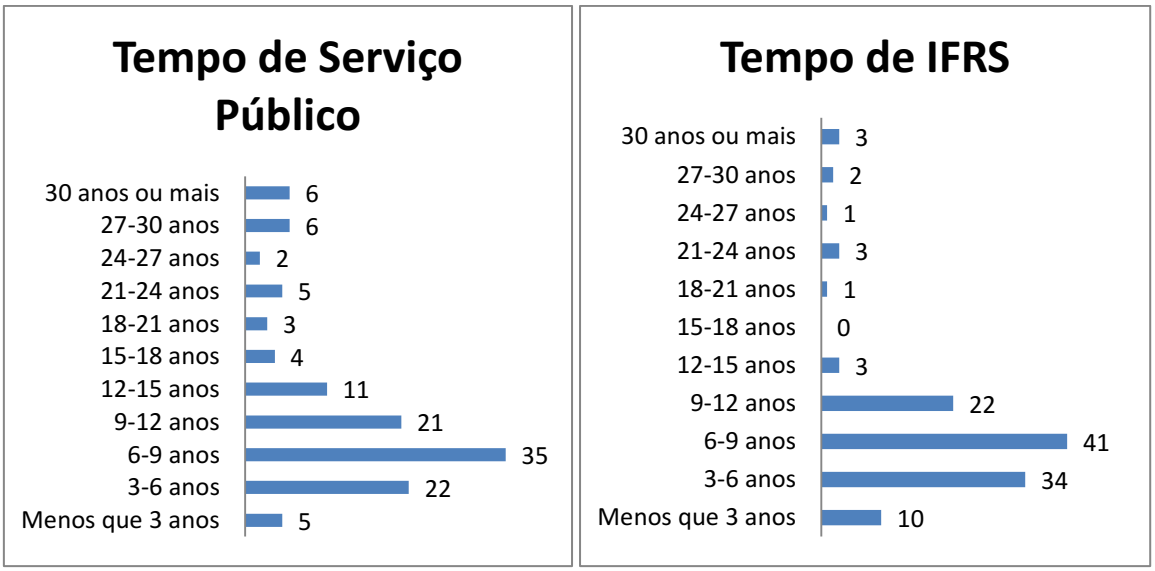
Figura 04- Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Ademais, questionou-se o tempo de serviço público de cada servidor e o tempo de IFRS. Em alguns casos, o servidor já havia trabalhado em outras instituições anteriormente seja a nível federal, estadual ou municipal. Por exemplo, 05 pessoas afirmaram que possuem menos de 03 anos de serviço público e 10 pessoas menos de 03 anos no IFRS, pode-se concluir que na verdade apenas 05 dos respondentes, que representam 0,4%, estão em processo de estágio probatório, o restante já concluiu o processo e se encontra estável no cargo que ocupa. A Figura 05 ilustra o tempo de serviço e de instituição dos respondentes.

Figura 05- Tempo de serviço público e de instituição dos respondentes



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A grande maioria dos respondentes possui entre 06 a 09 anos no órgão, deve-se isso ao fato de que a instituição possui pouco mais de 10 anos de sua criação. Com a constituição dos Institutos Federais, apesar de alguns servidores optarem por se desvincular da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) houve também a criação de diversas vagas e, por consequência, a realização de concursos para distintas áreas relacionadas aos cargos de docentes e técnicos administrativos em educação.

Além disso, a partir do ano de 2009, o Ministério da Educação (MEC) começou a liberar via Diário Oficial da União os códigos referentes às funções de chefia e cargos de direção denominados: função gratificada (FG), função comissionada de coordenação de curso (FUC) e cargos de direção (CD). As chefias, na grande maioria dos casos, desempenham o papel de avaliadores nos processos de progressões e estágios probatórios. Dos respondentes, apenas 16% atualmente possuem função ou cargo de chefia, contudo 32% já tiveram tanto FG, FUC como CD. Assim sendo, 46% afirmam que já desempenharam o papel de avaliadores de seus colegas e apenas 02% possuem ou possuíram função de chefia, mas não desempenharam esse papel. Em situações de afastamento do titular da função ou do cargo de chefia, são designados pelo responsável máximo do órgão os substitutos. Neste caso, 33% responderam que já foram designados para alguma função de chefia. A Tabela 01 reúne os dados obtidos.

Tabela 01 – Representação das funções de chefia e de avaliadores do IFRS-Campus Rio Grande

Perguntas	Sim	Porcentagem	Não	Porcentagem	Não se aplica	Porcentagem
Atualmente é titular de função/cargo de chefia?	19	16%	101	84%	-	--
Já foi titular de função/cargo de chefia?	39	32%	62	52%	19	16%
Já foi substituto da função/cargo de chefia?	40	33%	61	51%	19	16%
Já desempenhou a função de avaliador?	55	46%	65	54%	-	-

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O segundo, terceiro e quarto bloco de assertivas do instrumento compreendem respectivamente afirmações relativas aos constructos ambiguidade, conflito de papel e desempenho individual os quais dispunham para a escolha do participante uma escala *Likert* de 05 pontos. Quanto mais perto de 05 indica que o respondente concordava totalmente com a afirmação e quanto mais perto de 01 mais o participante discordava totalmente da afirmação. Para isso, a análise descritiva a seguir servirá para organização e descrição dos dados encontrados na coleta antes da realização da análise fatorial exploratória. Logo após a AFE são realizadas as comparações das médias, modas e desvio padrão com os itens que comporão o modelo final da análise.

O Bloco 02 -Ambiguidade de Papel- é composto por 06 questões e o Bloco 03 -Conflito de Papel- por 08 questões, sendo assim, a Tabela 02 e a Tabela 03 representam os valores de média, moda e desvio padrão de cada um dos elementos.

Com menor média, tem-se a questão AMB6 sobre a explicação das tarefas e a maior a questão AMB4 sobre as responsabilidades oscilando entre 3,56 e 4,46 (nem discordo nem concordo e concordo). Grande parte dos servidores do IFRS-Campus Rio Grande concordam que estão claros os objetivos de seu trabalho e que reconhecem suas responsabilidades. O item AMB3 ficou muito próximo de 4,0 que corresponde à concordância com a questão tendo como desvio padrão 0,815. Entre essas duas questões a AMB4 é a que possui desvio padrão menor sugerindo que os valores atribuídos a essa afirmativa variam menos em relação à média. Para Field (2009) o desvio padrão é utilizado como uma medida que demonstra o quanto é representativa a média dos dados observados. Ou seja, para o autor, desvios padrões elevados indicam que os dados estão mais dispersos em torno da média e os pequenos desvios padrões demonstram um cenário no qual a maioria dos dados está mais próxima da média. Os itens AMB1, AMB5 e AMB6 oscilam entre nem discordo nem concordo e concordo (3-4) sendo a sexta questão (AMB6) a que apresenta valor de desvio padrão mais alto, ou seja,

possui valores que variam mais em relação à média. Analisando a moda das afirmativas e do constructo pode-se considerar que os respondentes concordam com as questões apresentadas sobre a Ambiguidade de Papel na instituição.

Tabela 02 – Análise descritiva do constructo Ambiguidade de Papéis

Questão	N	Média	Moda	Desvio Padrão
AMBIGUIDADE DE PAPEL		**3,98**	**3,83**	**0,655**
(AMB1) Eu tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho.	120	3,83	4,0	0,932
(AMB2) Estão claros quais são os objetivos do meu trabalho.	120	4,24	4,0	0,944
(AMB3) Eu sei que distribuo o meu tempo de forma adequada para atender diferentes tarefas.	120	3,99	4,0	0,815
(AMB4) Eu sei quais são minhas responsabilidades.	120	4,46	5,0	0,647
(AMB5) Eu sei exatamente o que é esperado de mim.	120	3,82	4,0	1,029
(AMB6) A explicação sobre o que precisa ser feito é clara.	120	3,56	4,0	1,129

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

No constructo Conflito de Papel aparecem valores de moda relativos a 2,0 o que indica discordância do respondente em relação ao que é afirmado a ele, diferente do bloco anterior (ambiguidade de papel) onde se obteve como moda da variável valor próximo a 4,0 o que representa a concordância dos servidores em relação às questões apresentadas. Como menor média tem-se a afirmativa CON5 sobre o recebimento de pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo e como maior média a afirmativa da questão CON1 onde os respondentes concordam que deveriam fazer suas tarefas de forma diferente. Ou seja, os respondentes discordam que recebem pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo e nem discordam nem concordam que deveriam fazer suas tarefas de forma diferente, o desvio padrão nessa questão demonstra que nesse constructo foi o valor que menos oscilou em relação à média. Os valores, portanto, variam entre 2,47 e 3,48 (entre o discordo e o nem discordo nem concordo).

Tabela 03 – Análise descritiva do constructo Conflito de Papéis

Questão	N	Média	Moda	Desvio Padrão
CONFLITO DE PAPEL		**2,97**	**2,0**	**0,832**
(CON1) Eu tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente.	120	3,48	4,0	1,130
(CON2) Eu recebo tarefas sem recursos humanos necessários para completá-las.	120	3,13	4,0	1,199

(CON3) Eu tenho que ignorar e até quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa.	120	2,67	2,0	1,232
(CON4) Eu trabalho com dois ou mais grupos que atuam de forma bastante diferente.	120	3,45	4,0	1,215
(CON5) Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo.	120	2,47	2,0	1,137
(CON6) Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e não são aceitáveis para outras.	120	2,88	4,0	1,251
(CON7) Eu recebo uma atribuição sem os materiais adequados para executá-la.	120	3,17	4,0	1,198
(CON8) Eu trabalho em coisas desnecessárias.	120	2,58	2,0	1,255

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Comparando esse constructo com o da Ambiguidade de Papel, os valores de desvio padrão são consideravelmente maiores; as respostas no Conflito de Papéis variaram mais em relação à média. Além disso, cumpre salientar que as afirmativas do constructo Ambiguidade de Papel refletem questões sobre a certeza do papel e não sobre a incerteza que ele pode representar, ou seja, os dados foram capturados de forma reversa. Desse modo, para posterior análise dos dados obtidos referente à realização da regressão linear múltipla foi necessário que as respostas fossem invertidas a fim de proporcionar resultado significativo e compatível com as dimensões do Conflito de Papel e Desempenho Individual.

Por fim, no quarto e último Bloco foram exploradas 30 assertivas divididas em 05 fatores (COELHO Jr. *et al.,* 2010) que retratam questões relacionadas a como a pessoa avalia o seu desempenho. Caso similar ao que acontece na progressão por mérito dos técnicos administrativos, onde os servidores (avaliador e avaliado) atribuem notas de 0 a 10 em relação a 07 itens a serem avaliados, como ocorre nos formulários de avaliação de estágio probatório (com escala variando em 05 pontos) e nos formulários de autoavaliação do servidor (com escala variando em 05 pontos). A Tabela 04 traz a análise descritiva e apresenta a média, moda e desvio padrão do bloco e dos 05 fatores.

Tabela 04 – Análise descritiva do constructo Desempenho Individual

Questão	N	Média	Moda	Desvio Padrão
DESEMPENHO INDIVIDUAL		**4,01**	**3,77**	**0,376**
REGULAÇÃO DO DESEMPENHO		**4,30**	**4,67**	**0,435**
(DI1) Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.	120	4,74	5,0	0,440
(DI2) Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta organização.	120	4,52	5,0	0,622
(DI3) Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	120	4,43	5,0	0,644

(DI4) Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta organização.	120	3,99	4,0	0,835
(DI5) Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	120	4,44	5,0	0,719
(DI6) Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	120	4,40	4,0	0,614
(DI7) Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	120	4,19	4,0	0,813
(DI8) Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	120	4,43	4,0	0,589
(DI9) Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	120	4,41	4,0	0,527
(DI10) Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	120	3,90	4,0	0,991
(DI11) Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	120	4,27	4,0	0,561
(DI12) Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	120	3,99	4,0	0,794
RESTRIÇÃO AO DESEMPENHO		**3,12**	**2,0**	**1,056**
(DI13) O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	120	3,25	2,0	1,190
(DI14) Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	120	3,08	2,0	1,265
(DI15) Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	120	3,05	2,0	1,166
GRAU DE ESFORÇO E CONHECIMENTO DA TAREFA		**3,37**	**3,33**	**0,611**
(DI16) As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	120	2,91	2,0	1,004
(DI17) Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	120	3,36	4,0	0,994
(DI18) Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	120	3,85	4,0	0,785
EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E REVISÃO DE DESEMPENHO		**3,76**	**3,75**	**0,668**
(DI19) Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta organização.	120	4,08	4,0	0,688
(DI20) Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	120	3,93	4,0	0,852
(DI21) São realizados encontros e reuniões entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	120	3,43	4,0	1,221
(DI22) Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta organização.	120	3,62	4,0	1,055
AUTOGERENCIAMENTO DE DESEMPENHO		**4,28**	**4,0**	**0,428**
(DI23) Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	120	4,20	4,0	0,656
(DI24) Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	120	4,39	4,0	0,539
(DI25) Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	120	4,28	4,0	0,638
(DI26) Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	120	4,33	4,0	0,568
(DI27) Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	120	4,33	4,0	0,610
(DI28) Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	120	4,30	4,0	0,588
(DI29) Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu	120	4,12	4,0	0,676

trabalho.				
(DI30) Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	120	4,33	4,0	0,724

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em relação ao constructo ‘‘Regulação do Desempenho’’, as médias variaram entre 3,90 e 4,74 tendo como moda os valores 4,0 e 5,0 que correspondem ao concordo e concordo totalmente às afirmações. A ‘‘Restrição do Desempenho’’ ao contrário do primeiro fator possui notas mais baixas apresentando valor de 2,0 (discordo) como a moda dos itens e desvio padrão relativamente mais altos. Sobre o ‘‘Grau de esforço e conhecimento da tarefa’’ com três itens as médias estão compreendidas entre 2,91 e 3,85 e as modas variam entre 2,0 e 4,0 (discordo a concordo com a questão). O item nº 16 (as tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las) possui com moda o valor 2,0 que representa a discordância com a afirmativa já as questões nº 17 (recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade) e 18 (direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa) possuem moda igual a 4,0, indicando que os respondentes concordam com as assertivas. Na ‘‘Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho’’ as 04 questões apresentam como moda a concordância das afirmativas pelos participantes sendo que a questão nº 19 (contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta organização) apresenta maior média (4,08) e menor desvio padrão e a questão nº 21 (são realizados encontros e reuniões entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas) menor média (4,43) e maior desvio padrão. Por último, quanto ao‘‘Autogerenciamento’’, as médias e a moda mantiveram-se no valor 4,0 (concordo com as 08 questões), além do desvio padrão ser o menor entre os 05 fatores apresentados.

4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA

As respostas dos 120 servidores referentes aos itens fechados do questionário foram processadas com a utilização dos *softwares* Excel® e SPSS®. A fim de verificar a relação entre a ambiguidade e o conflito de papéis nas avaliações de desempenho do órgão em estudo e mapear as percepções dos servidores do IFRS acerca desses constructos, foram realizados análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla com a finalidade de constatar se as duas hipóteses formuladas podem ou não ser suportadas. Dessa forma, nesta seção são verificados: (i) a confiabilidade do instrumento aplicado a todos os respondentes, (ii) a

validade convergente - AFE no bloco, (iii) a validação divergente - AFE entre blocos, (iv) a confiabilidade das dimensões e, (v) a regressão linear múltipla. Utilizou-se a análise multivariada de dados realizando-se primeiro a análise fatorial exploratória (AFE) e logo após a regressão linear múltipla.

4.3.1 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) segundo Hair *et al*., (2005, p. 91) ‘‘analisa a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis definindo um conjunto de dimensões latentes comuns chamadas de fatores’’. Para Pinto (2012, p. 83) ela é capaz de ‘‘representar essas relações (dimensões), as quais não são vislumbradas diretamente, bem como auxiliar na validação do instrumento’’. Já para Field (2009) quando se medem diversas variáveis, ou quando são realizadas diversas perguntas para alguém sobre eles mesmos, a correlação entre cada par de variáveis ou perguntas pode ser organizada em uma matriz-R. Essa matriz demonstra as intercorrelações entre todas as variáveis (HAIR *et al*., 2005).

A AFE é o teste estatístico muito utilizado para realizar a análise tanto convergente quanto divergente (PINTO, 2012). A validade convergente, por exemplo, é fundamentada na correlação entre medidas dos itens de uma mesma dimensão e pode ser verificada quando a correlação entre elas é alta, já a validade divergente é baseada em uma baixa correlação tendo em vista que avalia até que ponto uma medida difere de outra que mede outra dimensão (PINTO, 2012). A validade nomológica procura confirmar correlações relevantes entre as dimensões, conforme conjecturada por uma teoria, dessa forma, pode ser verificada por meio da análise fatorial confirmatória (HAIR *et al*., 2005). Contudo, nesta pesquisa a validade nomológica não será elaborada, pois o método de regressão linear múltipla é satisfatório para confirmar ou não as hipóteses do estudo.

Para a realização da análise fatorial é necessário verificar se a matriz de dados é passível de fatoração, desse modo, foram investigados os seguintes aspectos: a medida de adequação da amostra, o critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), onde valores altos, compreendidos entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é adequada (quanto mais próximo de 1,0 melhor) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, que calcula a probabilidade de que a matriz de correlação expresse correlações significativas entre, pelo menos, alguma das variáveis (PINTO, 2012). Ou seja, uma matriz de correlação reflete o grau em que os fatores

explicam um ou outro nos resultados e o teste de esfericidade de *Bartlett* determina a adequação da análise fatorial avaliando a matriz de correlação inteira (HAIR *et al*., 2005).

A Tabela 05 indica o KMO e o teste de esfericidades de *Bartlett* de cada um dos três constructos da pesquisa. Os resultados são significativos já que possuem valores dentro do padrão estabelecido por Hair *et al*. (2005). Nos testes de *Bartlett* de cada constructo foram encontrados grau de significância 0,00, por sua vez, valores inferiores a 0,05 demonstrando que a matriz de correlação possui correlações significativas pelo menos entre algumas variáveis.

Tabela 05 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*

Teste para constructo Ambiguidade de Papel		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,826
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	255,105
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,799
Teste para o constructo Conflito de Papel		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,864
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	321, 080
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,845
Teste para o constructo Desempenho Individual		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,817
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	1658, 194
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,872
Alfa de *Cronbach* para os três constructos	0,905	

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

O conceito de confiabilidade de um determinado instrumento relaciona-se para Pinto (2012, p. 76) ‘‘à consistência ou estabilidade de uma medida. A consistência de um instrumento pode ser avaliada através da análise da consistência interna dos itens, a qual consiste em verificar a congruência que cada componente do instrumento tem com o restante dos itens do mesmo instrumento’’. Segundo Hair *et al*. (2005) é por meio do coeficiente alfa *Cronbach* que se avalia a confiabilidade de um instrumento o qual varia de 0 a 1 onde são considerados como limites inferiores de aceitabilidade os valores entre 0,6 e 0,7. Ainda para Pinto (2012, p. 77) ‘‘os itens que apresentarem valores baixos para o alfa de *Cronbach* são fortes candidatos a serem eliminados do instrumento’’. ‘‘A exclusão desses itens implica no aumento da confiabilidade da escala total’’ (PINTO, 2012, p. 77). Conforme a tabela 05 todos

os três constructos apresentam valores significativos, a Ambiguidade de Papel com 0,799, o Conflito de Papel 0,845 e Desempenho Individual 0,872. Além disso, realizando-se a verificação do alfa de *Cronbach* para os três constructos juntos tem-se o valor de 0,905.

Optou-se, primeiramente, em realizar a AFE em cada bloco de questões ambiguidade e conflito de papéis para logo após realizar a análise entre os blocos. Desse modo, os próximos itens do capítulo tratam da análise fatorial das dimensões ambiguidade e conflito de papel e logo após sobre o desempenho individual. Segundo Pinto (2012) é importante ressaltar que podem surgir diferentes resultados da AFE para o mesmo conjunto de dados coletados já que esses resultados dependem da escolha do método de rotação, do critério de extração de fatores e do valor mínimo da carga fatorial. Para a autora ‘’isto demonstra que as escolhas realizadas no decorrer do estudo mantêm íntima relação com o olhar e a experiência vivida do pesquisador’’ (PINTO, 2012, p. 86).

4.3.1.1 Análise fatorial dos constructos Ambiguidade e Conflito de Papel

Após a verificação do KMO, do teste de esfericidade e a análise de consistência interna do instrumento, verificaram-se as comunalidades das variáveis do modelo. Segundo Hair *et al*. (2005, p. 91) as comunalidades explicam ‘‘a quantia total de variância original compartilhada com todas as outras variáveis incluídas na análise’’. Os valores considerados por Hair *et al*. (2005) como aceitáveis são as variáveis que apresentam valores superiores a 0,5, sendo, portanto, aconselhável manter nas pesquisas aquelas que correspondem ao parâmetro estabelecido pelos autores. Contudo, neste estudo, valores abaixo e muito próximos a 0,5 foram sustentados pela pesquisadora desde que possuíssem valores de carga fatorial adequada (sugerida como aceitáveis pela literatura).

Tabela 06 – Comunalidades constructo Ambiguidade de Papel

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
AMB1	0,476	AMB4	0,665
AMB2	0,696	AMB5	0,720
AMB3	0,081	AMB6	0,550

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

O valor apresentado como comunalidade da variável AMB3 é muito abaixo do ideal, tornando-se uma questão passível de exclusão (tabela 06). Já a AMB1 está muito próxima de 0,50, desse modo, será mantida ainda pela pesquisadora. Para definição do número de fatores utilizou-se o Critério da Raiz Latente, somente os fatores com autovalores (raízes latentes) maiores que 1,0 são mantidos, e como método de rotação fatorial o ortogonal VARIMAX (HAIR *et al.,* 2009). Para Hair *et al*. (2009, p. 116) rotação significa que ‘‘os eixos de referência dos fatores são rotacionados em torno da origem até que alguma outra posição seja alcançada’’. Fazer esse tipo de rotação visa ‘‘redistribuir a variância dos primeiros fatores para os últimos com o objetivo de atingir um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativo’’ (HAIR *et a.l*, 2009, p. 116).

Antes da exclusão de qualquer questão foi verificado o autovalor (*eigenvalues*) do constructo e as cargas fatoriais de cada uma das variáveis conforme tabela 07. Assim como no estudo de Pinto (2012) o número de fatores a serem retidos partem do critério de escolha de valores maiores do que 1,0 (um) já que, segundo Hair (2005), cada fator deverá explicar pelo menos a variância de uma única variável. Após a verificação dos dados fornecidos pelo *software* SPSS optou-se pela exclusão da questão AMB3 por apresentar também carga fatorial abaixo de 0,50. Para Hair *et al.* (2009) amostras com 120 participantes o valor da carga fatorial mínima aceitável deverá ser a partir de 0,50. ‘‘Apesar de cargas fatoriais de ± 0,30 a ± 0,40 serem minimamente aceitáveis valores maiores que ± 0,50 são geralmente considerados necessários para significância prática’’ (HAIR *et al.*, 2009, p. 120). Para Pinto (2012, p. 85) ‘‘quanto mais próximo de 01 (um) o valor da carga fatorial, mais forte é a correlação e, quanto mais próximo de zero, mais fraca’’. As cargas fatoriais nesse estudo foram ordenadas de modo decrescente.

Tabela 07- Análise Fatorial Exploratória Ambiguidade de Papel I

Variáveis	**Fator 1**
AMBIGUIDADE5	**0,849**
AMBIGUIDADE2	**0,834**
AMBIGUIDADE4	**0,816**
AMBIGUIDADE6	**0,742**
AMBIGUIDADE1	**0,690**

AMBIGUIDADE3	**0,284**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

O constructo Ambiguidade de Papel possui apenas 01 fator que explica 53% da variância dos dados. A carga fatorial AMB3 está bem abaixo do valor considerado por Hair (2005) e Hair *et al.* (2009), assim como, o valor da comunidade da variável. Sendo assim, realizou-se novamente a análise do bloco de questões sem a terceira afirmativa (AMB3). Os valores são ilustrados na Tabela 08 que contém o KMO, teste de *Barlett*, alfa de *Cronbach* e valores das comunalidades.

Tabela 08 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades do Constructo Ambiguidade de Papel I

Teste para Ambiguidade		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,838
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	244,332
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,838

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
AMB1	0,479	AMB5	0,733
AMB2	0,714	AMB6	0,554
AMB4	0,651		

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Por meio da análise do KMO, teste de esfericidade e alfa de *Cronbach* verificou-se que os valores apresentados são todos significantes e dentro do padrão de Hair *et al*. (2005) e Hair *et al.* (2009). Apesar da variável AMB1 não apresentar carga acima de 0,50, optou-se pela manutenção da questão e realizou-se nova análise tendo em vista que todos os resultados foram arredondados e este apresenta valor próximo a 0,50. O autovalor nesta nova configuração explica praticamente 63% da variância dos itens pesquisados. Todos os itens possuem cargas fatoriais com valores aceitáveis nessa nova configuração do constructo conforme indica Tabela 09.

Tabela 09- Análise Fatorial Exploratória Ambiguidade II

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	3,131	62,623%	62,623%

Variáveis	**Fator 1**

AMBIGUIDADE5	**0,856**
AMBIGUIDADE2	**0,845**
AMBIGUIDADE4	**0,807**
AMBIGUIDADE6	**0,744**
AMBIGUIDADE1	**0,692**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Para o bloco Conflito de Papel foram realizados os mesmos procedimentos da dimensão anterior. Primeiro analisaram-se as comunalidades das variáveis (Tabela 10) e logo em seguida o autovalor e as cargas fatoriais dos itens (Tabela 11).

Tabela 10 – Comunalidades constructo Conflito de Papel

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
CON1	0,691	CON5	0,626
CON2	0,739	CON6	0,520
CON3	0,571	CON7	0,591
CON4	0,504	CON8	0,706

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Pode-se perceber que todos os valores das comunalidades são representativos e aceitáveis para a pesquisa. Logo em seguida, por meio da Tabela 11, tem-se o restante dos valores da análise fatorial exploratória do constructo Conflito de Papel.

Tabela 11- Análise Fatorial Exploratória Conflito de Papel I

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	3,864	48,297%	48,297%
Fator 2	1,083	13,542%	61,840%

Variáveis	**Fator 1**	**Fator 2**
CONFLITO7	**0,746**	-0,185
CONFLITO3	**0,737**	-0,166
CONFLITO2	**0,730**	-0,454
CONFLITO6	**0,715**	0,093
CONFLITO1	**0,712**	-0,429
CONFLITO5	**0,705**	0,359
CONFLITO4	**0,604**	0,374

CONFLITO8	**0,593**	**0,595**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Após a realização da análise dos componentes principais pelo método de extração, obteve-se como autovalor dois fatores que explicam aproximadamente 62% da variância dos itens estudados. Constatou-se a variável CON8 como um item a ser excluído do bloco levando em conta que apresenta carga fatorial alta em dois fatores 0,593 e 0,595. Segundo Hair *et al.* (2009) cargas elevadas em dois fatores ou mais (valores acima de 0,40 em mais de um fator) são geralmente eliminadas do estudo. Dessa maneira, a tabela 12 apresenta nova análise do constructo sem a variável CON8.

Tabela 12 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades para o constructo Conflito de Papel I

Teste para Conflito		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,859
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	274,606
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,838

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
CONFLITO1	0,556	CONFLITO5	0,457
CONFLITO2	0,580	CONFLITO6	0,515
CONFLITO3	0,557	CONFLITO7	0,578
CONFLITO4	0,336		

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Após a verificação das comunalidades, uma das variáveis apresentou valor abaixo de 0,40 (CON4) tornando-se um item passível de exclusão. Outro elemento apresentou valor abaixo de 0,50 (CON5), contudo levando-se em conta o arredondamento padrão adotado no outro constructo (Ambiguidade de Papel) optou-se em mantê-la. Os 07 itens foram analisados por meio da rotação VARIMAX conforme consta na tabela 13.

Tabela 13- Análise Fatorial Exploratória Conflito II

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	3,579	51,133%	51,133%

Variáveis	**Fator 1**
CONFLITO2	**0,761**

CONFLITO7	**0,760**
CONFLITO3	**0,746**
CONFLITO1	**0,746**
CONFLITO6	**0,718**
CONFLITO5	**0,676**
CONFLITO4	**0,580**

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Após a rotação todos os itens apresentaram valores acima de 0,50 sendo que apenas um fator explica 51% da variância total dos dados. Apesar do valor relativo à comunalidade do item CON4 ser muito inferior ao limite estipulado por Hair *et. al.* (2005) manteve-se a variável tendo em vista o alfa de *Cronbach* do constructo com os 07 itens ser de 0,838 e analisando os dados pelo SPSS caso fosse retirada alguma questão, o alfa de *Cronbach* do bloco diminuiria. Além disso, verificou-se que sem a afirmativa CON4 o alfa de *Cronbach* entre blocos Ambiguidade e Conflito de Papel é de 0,582; abaixo do estipulado como aceitável por Hair (2005) e Hair *et. al.* (2009). Como se trata de constructos já validados por Rizzo, House e Lirtzman (1970), optou-se pelo mínimo de exclusão possível de questões.

Concretizada a análise em cada bloco relativo à Ambiguidade e ao Conflito de Papéis, passou-se à verificação da AFE entre as dimensões. Dos 14 itens iniciais restaram 12 sendo retirados apenas a AMB3 e CON8. Conforme tabela 14 são demonstrados os valores de KMO e teste de esfericidade que representam padrões significantes. O alfa de *Cronbach* apresenta valor de 0,622.

Tabela 14 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades para o constructo Ambiguidade e Conflito de Papel

Teste para Ambiguidade e Conflito		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,858
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	575,545
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,622

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
AMBIGUIDADE1	0,553	CONFLITO2	0,586
AMBIGUIDADE2	0,727	CONFLITO3	0,550
AMBIGUIDADE4	0,663	CONFLITO4	0,360
AMBIGUIDADE5	0,720	CONFLITO5	0,469
AMBIGUIDADE6	0,569	CONFLITO6	0,536
CONFLITO1	0,547	CONFLITO7	0,596

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

A maioria das comunalidades dos itens está dentro do padrão estabelecido, novamente a variável CON4 tem valor abaixo do esperado e CON5 apresenta valor um pouco abaixo do ideal. Antes de retirá-la da análise verificaram-se o autovalor das dimensões e suas respectivas cargas fatoriais (tabela 15). Portanto, 02 fatores explicam 57,3% da variância total e todas as cargas fatoriais registram valores superiores e aceitáveis para o estudo. Caso essas duas variáveis fossem retiradas o valor do alfa de *Cronbach* seria de 0,553, ou seja, estaria abaixo do valor estipulado por Hair *et al.* (2005) e Hair *et al.* (2009).

Tabela 15- Análise Fatorial Exploratória Ambiguidade e Conflito de Papel

Fator	Autovalor	%Total	%Acumulada
Fator 1	4,579	38,159%	38,159%
Fator 2	2,297	19,141%	57,300%

Variáveis	Fator 1	Fator 2
CONFLITO7	**0,768**	-0,76
CONFLITO2	**0,763**	-0,64
CONFLITO3	**0,740**	-0,50
CONFLITO1	**0,730**	-1,20
CONFLITO6	**0,655**	-0,326
CONFLITO5	**0,642**	-0,238
CONFLITO4	**0,600**	0,05
AMBIGUIDADE5	-0,158	**0,834**
AMBIGUIDADE2	-0,254	**0,814**
AMBIGUIDADE4	-0,055	**0,812**
AMBIGUIDADE1	0,117	**0,735**
AMBIGUIDADE6	-0,331	**0,677**

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Como composição final do modelo de Rizzo, House e Lirtzman (1970) no contexto dessa pesquisa, dos 14 itens apresentados pelos autores, apenas 02 variáveis foram excluídas do estudo. Um item excluído do constructo ambiguidade (AMB3) e outro do constructo conflito de papel (CON8).

4.3.1.2 Análise fatorial do constructo Desempenho Individual

Conforme o instrumento de Coelho Jr. *et al.* (2010) a dimensão Desempenho Individual foi dividida em 05 fatores entre os 30 itens que compõem a escala. Desse modo, a AFE foi feita separadamente por fator para depois ser realizado a AFE entre blocos: regulação

do desempenho, restrição do desempenho, grau de esforço e reconhecimento da tarefa, execução monitoramento e revisão do desempenho e autogerenciamento do desempenho.

O primeiro, Regulação do Desempenho, possui 12 elementos (Tabela 16) e o KMO, o teste de esfericidade e o alfa de *Cronbach* possuem valores significativos. Analisando-se as comunalidades, verificou-se que dois itens apresentam números abaixo do ideal (DESEMP1 e DESEMP7) tornando-se candidatos a serem retirados do bloco. Antes de realizar qualquer exclusão foram analisadas as cargas fatoriais de cada variável.

Tabela 16 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades- Regulação do Desempenho I

Teste para Regulação do Desempenho		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,867
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	508,104
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,859

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO1	0,352	DESEMPENHO7	0,312
DESEMPENHO2	0,617	DESEMPENHO8	0,535
DESEMPENHO3	0,647	DESEMPENHO9	0,627
DESEMPENHO4	0,472	DESEMPENHO10	0,557
DESEMPENHO5	0,463	DESEMPENHO11	0,483
DESEMPENHO6	0,574	DESEMPENHO12	0,549

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Com a realização da rotação VARIMAX o conjunto foi dividido em 02 fatores os quais explicam 51,5% da variância total. As cargas fatoriais estão todas dentro do padrão, apenas os itens DESEMP1 e DESEMP7 com valores um pouco abaixo de 0,50 (Tabela 17).

Tabela 17- Análise Fatorial Exploratória Regulação do Desempenho I

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	4,945	38,159%	41,210%
Fator 2	1,242	19,141%	51,563%

Variáveis	**Fator 1**	**Fator 2**
DESEMPENHO3	**0,774**	0,219
DESEMPENHO10	**0,743**	0,64
DESEMPENHO2	**0,740**	0,265
DESEMPENHO12	**0,715**	0,196
DESEMPENHO4	**0,674**	0,132

DESEMPENHO5	**0,612**	0,297
DESEMPENHO7	**0,496**	0,257
DESEMPENHO1	**0,469**	0,363
DESEMPENHO6	0,037	**0,757**
DESEMPENHO9	0,248	**0,752**
DESEMPENHO8	0,237	**0,692**
DESEMPENHO11	0,384	**0,580**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Decidiu-se retirar as variáveis DESEMP1 e DESEMP7 e realizar a análise novamente tendo em vista os valores das comunalidades e também das cargas fatoriais. Todos os resultados para essa nova configuração encontram-se adequados (KMO, teste de esfericidade, alfa de *Cronbach*) inclusive as comunalidades (Tabela 18). Apenas o DESEMP5 apresenta valor de comunalidade um pouco abaixo de 0,50, entretanto usando o critério de arredondamento ele se enquadra dentro do padrão estabelecido, além disso, a análise será realizada junto com os dados das cargas fatoriais após a rotação do bloco.

Tabela 18 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades- Regulação do Desempenho II

Teste para Regulação do Desempenho		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,851
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	415,496
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,847

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO2	0,601	DESEMPENHO8	0,534
DESEMPENHO3	0,643	DESEMPENHO9	0,638
DESEMPENHO4	0,522	DESEMPENHO10	0,558
DESEMPENHO5	0,481	DESEMPENHO11	0,552
DESEMPENHO6	0,570	DESEMPENHO12	0,522

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Com a rotação VARIMAX manteve-se a divisão em mais dois fatores os quais explicam 56% da variância total dos dados. As cargas fatoriais no item DESEMP11 são altas em dois fatores, dessa maneira, esse item foi excluído realizando-se nova análise.

Tabela 19- Análise Fatorial Exploratória Regulação do Desempenho II

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	4,381	43,810%	43,810%

Fator 2	1,241	12,406%	56,216%

Variáveis	Fator 1	Fator 2
DESEMPENHO3	**0,775**	0,204
DESEMPENHO10	**0,742**	0,083
DESEMPENHO2	**0,731**	0,258
DESEMPENHO12	**0,713**	0,211
DESEMPENHO4	**0,708**	0,142
DESEMPENHO5	**0,616**	0,318
DESEMPENHO9	0,245	**0,760**
DESMEPENHO6	0,037	**0,754**
DESEMPENHO8	0,221	**0,697**
DESEMPENHO11	**0,418**	**0,580**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Sem a variável DESEMP 11 todos os resultados continuam significativos, desse modo, parte-se para nova rotação e análise. Apesar da variável DESEMP5 apresentar comunalidade abaixo de 0,50, o valor é muito próximo e esse item permaneceu na análise (Tabela 20). Os valores de KMO, teste de esfericidade de *Bartlett* e alfa de *Cronbach* estão de acordo com o recomendado na literatura.

Tabela 20 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett, Alfa de *Cronbach* e Comunalidades- Regulação do Desempenho III

Teste para Regulação do Desempenho		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,839
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	355,177
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,832

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Comunalidades	Variáveis	Comunalidades
DESEMPENHO2	0,618	DESEMPENHO8	0,615
DESEMPENHO3	0,644	DESEMPENHO9	0,703
DESEMPENHO4	0,518	DESEMPENHO10	0,556
DESEMPENHO5	0,478	DESEMPENHO12	0,555
DESEMPENHO6	0,503		

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Com a rotação VARIMAX, os dois fatores explicam 57% da variância total e todas as cargas fatoriais mostram-se dentro dos valores aceitáveis para a pesquisa (tabela 21). Sendo assim, nesse fator foram excluídas apenas 03 variáveis: DESEMP1, DESEMP7 e DESEMP11.

Tabela 21- Análise Fatorial Exploratória Regulação do Desempenho III

Fator	Autovalor	%Total	%Acumulada
Fator 1	3,984	44,270%	44,270%
Fator 2	1,241	13,401%	57,671%

Variáveis	Fator 1	Fator 2
DESEMPENHO3	**0,785**	0,167
DESEMPENHO10	**0,741**	0,080
DESEMPENHO2	**0,739**	0,268
DESEMPENHO12	**0,717**	0,202
DESEMPENHO4	**0,711**	0,113
DESEMPENHO5	**0,630**	0,286
DESEMPENHO9	0,260	**0,797**
DESEMPENHO8	0,228	**0,750**
DESEMPENHO6	0,073	**0,706**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Logo em seguida encaminhou-se para o segundo fator, para a análise do bloco Restrição do Desempenho, composto por 03 itens. Os mesmos procedimentos anteriores foram realizados e todos os valores indicaram a existência de significância (Tabela 22).

Tabela 22 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Restrição do Desempenho I

Teste para Restrição do Desempenho		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,728
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	149,712
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,847

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Comunalidades	Variáveis	Comunalidades
DESEMPENHO13	0,742	DESEMPENHO15	0,787
DESEMPENHO14	0,771		

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Após a realização da AFE utilizando o método VARIMAX obtém-se 01 fator que explica 76% da variância total dos dados (tabela 23). As comunalidades apresentam dentro do padrão estipulado por Hair *et al.* (2009). Percebe-se que o constructo Restrição do Desempenho, assim como, o da Ambiguidade de Papel possuem afirmativas inversas às outras do instrumento, portanto, serão invertidas no próximo passo de confirmação ou não das hipóteses do estudo.

Tabela 23- Análise Fatorial Exploratória Restrição do Desempenho I

Fator	Autovalor	%Total	%Acumulada
Fator 1	2,301	76,692%	76,692%

Variáveis	Fator 1
DESEMPENHO15	**0,887**
DESEMPENHO14	**0,878**
DESEMPENHO13	**0,861**

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Para o constructo Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa, também com 03 variáveis, o valor do alfa de *Cronbach* e KMO apresentaram-se abaixo do aceitável (Tabela 24). A literatura indica que esse constructo com seus elementos sejam retirados da análise, entretanto, antes da exclusão analisaram-se cargas fatoriais e procedeu-se a leitura das afirmativas.

Tabela 24 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa I

Teste para Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa		Valor encontrado
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,497
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	32,336
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,335

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Comunalidades	Variáveis	Comunalidades
DESEMPENHO16	0,998	DESEMPENHO18	0,747
DESEMPENHO17	0,747		

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Apesar das comunidades e as cargas fatoriais estarem dentro do padrão estabelecidos por Hair *et al.* (2009), o constructo com três variáveis ainda se dividiu em 02 fatores que explicam 83% da variância total dos dados (Tabela 25).

Tabela 25- Análise Fatorial Exploratória Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa I

Fator	Autovalor	%Total	%Acumulada
Fator 1	1,490	49,656%	49,656%
Fator 2	1,002	33,396%	83,052%

Variáveis	Fator 1	Fator 2
DESEMPENHO18	**0,863**	0,420
DESEMPENHO17	**0,862**	-0,480
DESEMPENHO16	-0,030	**0,999**

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Levando em consideração que o valor alfa de *Cronbach* e KMO estão incompatíveis com a literatura, a variável DESEMP 16 foi excluída a fim de verificar novos resultados que se enquadrem no padrão estabelecido por Hair *et al.* (2005) e Hair *et al.* (2009). Sendo assim, analisou-se novamente sem essa variável e constatou-se (Tabela 26) que os itens KMO, teste de esfericidade e alfa de *Cronbach* encontram-se dentro dos parâmetros considerados aceitáveis.

Tabela 26 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa II

Teste para Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa		Valor encontrado
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,500
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	32,193
	Significância	,000
Alfa de *Cronbach*		0,645

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Comunalidades	Variáveis	Comunalidades
DESEMPENHO17	0,745	DESEMPENHO18	0,745

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Com as duas variáveis restantes analisam-se a AFE no bloco de questões aparecendo apenas um fator que explica 74% da variância total (Tabela 27). As duas cargas fatoriais presentes estão dentro do padrão indicado pela literatura. O terceiro fator, portanto, configura-se com as variáveis DESEMP 17 e DESEMP18.

Tabela 27- Análise Fatorial Exploratória Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa II

Fator	Autovalor	%Total	%Acumulada
Fator 1	1,490	74,477%	74,477%

Variáveis	Fator 1
DESEMPENHO18	**0,863**
DESEMPENHO17	**0,868**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

O quarto bloco analisado é a Execução e Monitoramento do Desempenho (04 itens) o qual apresenta valores de KMO e alfa de *Cronbach* um pouco abaixo de 0,70, mas ainda aceitáveis (tabela 28). As comunalidades (excluindo DESEMP19 e DESEMP22) estão acima de 0,50. A variável DESEMP19 permanecerá no bloco tendo em vista o arredondamento utilizado no estudo. Já a variável DESEMP22 é passível de exclusão, contudo foram analisados outros dados como a carga fatorial e a verificação do alfa de *Cronbach*. Caso o item DESEMP22 seja retirado do bloco, o valor do alfa será de 0,565, resultado inferior em relação ao apresentado com as 04 variáveis.

Tabela 28 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Execução e Monitoramento do Desempenho I

Teste para Execução e Monitoramento		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,678
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	59,119
	Significância	,000
Alfa de *Cronbach*		0,625

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO19	0,471	DESEMPENHO21	0,519
DESEMPENHO20	0,526	DESEMPENHO22	0,415

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Ao se efetuar a análise após rotação ortogonal VARIMAX obteve-se 01 fator que explica 48,2% da variância total. Todas as cargas fatoriais representam valores acima de 0,50. Sendo assim, os 04 itens foram mantidos e o próximo fator verificado.

Tabela 29- Análise Fatorial Exploratória Grau de Esforço e Reconhecimento da Tarefa I

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	1,930	48,253%	48,253%

Variáveis	**Fator 1**
DESEMPENHO20	**0,725**
DESEMPENHO21	**0,720**
DESEMPENHO19	**0,686**
DESEMPENHO22	**0,644**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Por último, investigou-se o fator Autogerenciamento com 08 variáveis. Os valores de KMO, teste de esfericidade e alfa de *Cronbach* estão todos dentro do padrão (Tabela 30).

Entretanto, as variáveis DESEMP29 e DESEMP30 possuem comunalidades bem abaixo do aceitável e são candidatas a serem retiradas do estudo.

Tabela 30 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Autogerenciamento I

Teste para Autogerenciamento		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,880
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	304,220
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,836

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO23	0,454	DESEMPENHO27	0,524
DESEMPENHO24	0,521	DESEMPENHO28	0,599
DESEMPENHO25	0,498	DESEMPENHO29	0,291
DESEMPENHO26	0,638	DESEMPENHO30	0,333

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Continuando a análise realizou-se mais uma vez a rotação ortogonal VARIMAX. O autovalor demonstra que 01 fator explica 48% da variância total (Tabela 31). As 08 variáveis exibem carga fatorial adequada e acima de 0,50. Apesar disso, foi feita uma nova análise sem os itens DESEMP29 e DESEMP30 tendo em vista as baixas comunalidades apresentadas, além do mais, ao se verificar o alfa de *Cronbach* do bloco sem as mesmas a medida do coeficiente aumentou.

Tabela 31- Análise Fatorial Exploratória Autogerenciamento I

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	3,857	48,208%	48,208%

Variáveis	**Fator 1**
DESEMPENHO26	**0,799**
DESEMPENHO28	**0,774**
DESEMPENHO27	**0,724**
DESEMPENHO24	**0,722**
DESEMPENHO25	**0,706**
DESEMPENHO23	**0,674**
DESEMPENHO30	**0,577**
DESEMPENHO29	**0,539**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

A Tabela 32 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória sem as variáveis DESEMP29 e DESEMP30. Todos os coeficientes possuem valores adequados tanto de KMO, quanto o teste de esfericidade de *Bartlett*, alfa de *Cronbach* e comunalidades.

Tabela 32 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Autogerenciamento II

Teste para Autogerenciamento		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,850
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	252,402
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,840

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO23	0,473	DESEMPENHO26	0,654
DESEMPENHO24	0,538	DESEMPENHO27	0,531
DESEMPENHO25	0,529	DESEMPENHO28	0,643

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Como padrão segue-se a análise por meio da rotação ortogonal VARIMAX. Manteve-se apenas 01 fator, contudo, agora, explicando 56% da variância total dos dados. A Tabela 33 demonstra também que as cargas fatoriais estão todas acima de 0,50, sendo que nenhuma variável foi excluída.

Tabela 33- Análise Fatorial Exploratória Autogerenciamento II

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	3,367	56,111%	56,111%

Variáveis	**Fator 1**
DESEMPENHO26	**0,808**
DESEMPENHO28	**0,802**
DESEMPENHO27	**0,733**
DESEMPENHO24	**0,728**
DESEMPENHO25	**0,727**
DESEMPENHO23	**0,688**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Após a verificação da AFE em cada bloco realiza-se a análise entre os blocos do Desempenho Individual. Os dados referentes ao KMO, teste de esfericidade e alfa de *Cronbach* (Tabela 34) estão dentro dos valores aceitáveis por Hair (2005) e Hair *et. al.* (2009). Apenas duas variáveis possuem valores abaixo do esperado (DESEMP6 e DESEMP8)

e são candidatas a serem excluídas. No entanto, mais uma análise será feita antes da retirada como verificação das cargas fatoriais e do alfa de *Cronbach*.

Tabela 34 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Desempenho Individual I

Teste para Desempenho Individual		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,831
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	1248,098
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,849

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO2	0,613	DESEMPENHO17	0,594
DESEMPENHO3	0,660	DESEMPENHO18	0,660
DESEMPENHO4	0,525	DESEMPENHO19	0,712
DESEMPENHO5	0,512	DESEMPENHO20	0,534
DESEMPENHO6	0,402	DESEMPENHO21	0,637
DESEMPENHO8	0,419	DESEMPENHO22	0,526
DESEMPENHO9	0,590	DESEMPENHO23	0,515
DESEMPENHO10	0,695	DESEMPENHO24	0,526
DESEMPENHO12	0,569	DESEMPENHO25	0,554
DESEMPENHO13	0,736	DESEMPENHO26	0,708
DESEMPENHO14	0,770	DESEMPENHO27	0,585
DESEMPENHO15	0,783	DESEMPENHO28	0,640

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Apesar das comunalidades das variáveis DESEMP6 e DESEMP8 estarem abaixo do padrão, analisou-se suas cargas fatoriais (Tabela 35) e o alfa de *Cronbach* com a exclusão das mesmas. As cargas fatoriais ficaram acima de 0,50, assim o valor do alfa não aumentou com a retirada, desse modo, apenas os itens DESEMP10, DESEMP17 e DESEMP27 foram excluídos tendo em vista que apresentaram carga fatorial alta em mais de um fator. Os 05 fatores criados após rotação VARIMAX explicam 60,4% da variância total.

Tabela 35- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual I

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	7,219	30,078%	30,078%
Fator 2	2,476	10,319%	40,397%
Fator 3	2,198	9,158%	49,555%
Fator 4	1,566	6,526%	56,081%
Fator 5	1,044	4,348%	60,429%

Variáveis	**Fator 1**	**Fator 2**	**Fator 3**	**Fator 4**	**Fator 5**

DESEMPENHO28	**0,780**	0,128	0,29	0,103	0,065
DESEMPENHO26	**0,733**	0,037	-0,180	0,325	0,174
DESEMPENHO25	**0,677**	0,127	-0,197	0,117	0,162
DESEMPENHO9	**0,661**	0,332	0,071	0,077	-0,180
DESEMPENHO6	**0,600**	0,112	-0,022	-0,150	0,081
DESEMPENHO24	**0,595**	0,390	0,059	-0,051	0,116
DESEMPENHO8	**0,594**	0,245	-0,015	0,055	0,051
DESEMPENHO23	**0,594**	0,279	0,157	0,224	0,093
DESEMPENHO27	**0,555**	0,89	-0,094	0,253	**0,442**
DESEMPENHO2	0,273	**0,730**	-0,06	0,058	0,048
DESEMPENHO3	0,305	**0,712**	0,086	0,228	-0,029
DESEMPENHO10	0,041	**0,667**	-0,047	0,130	**0,479**
DESEMPENHO12	0,304	**0,650**	0,107	0,063	0,198
DESEMPENHO4	0,211	**0,642**	-0,021	0,258	-0,037
DESEMPENHO5	0,223	**0,633**	-0,070	0,010	0,239
DESEMPENHO14	-0,068	-0,014	**0,875**	-0,083	0,105
DESEMPENHO15	-0,114	-0,010	**0,867**	-0,083	0,105
DESEMPENHO13	0,075	0,036	**0,853**	0,035	0,012
DESEMPENHO19	0,175	0,200	0,022	**0,800**	0,008
DESEMPENHO18	0,011	0,202	0,018	**0,709**	0,342
DESEMPENHO20	0,170	0,029	-0,045	**0,694**	0,146
DESEMPENHO17	-0,143	**0,475**	-0,185	**0,498**	0,257
DESEMPENHO22	0,085	0,209	0,097	0,147	**0,694**
DESMPENHO21	0,313	0,113	0,072	0,254	**0,676**

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Outra análise foi realizada sendo retiradas as variáveis DESEMP10, DESEMP17 e DESEMP27. Nem todas as comunalidades apresentadas se enquadram dentro do padrão estabelecido por Hair (2005), dessa maneira, como já realizado anteriormente verificam-se os valores após a rotação VARIMAX.

Tabela 36 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Desempenho Individual II

Teste para Desempenho Individual		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,821
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	1015,489
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,825

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO2	0,663	DESEMPENHO18	0,650
DESEMPENHO3	0,698	DESEMPENHO19	0,552
DESEMPENHO4	0,503	DESEMPENHO20	0,513
DESEMPENHO5	0,488	DESEMPENHO21	0,477
DESEMPENHO6	0,450	DESEMPENHO22	0,353
DESEMPENHO8	0,424	DESEMPENHO23	0,533

DESEMPENHO9	0,562	DESEMPENHO24	0,523
DESEMPENHO12	0,536	DESEMPENHO25	0,546
DESEMPENHO13	0,742	DESEMPENHO26	0,669
DESEMPENHO14	0,760	DESEMPENHO28	0,613
DESEMPENHO15	0,785		

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Com a nova rotação tem-se agora 04 fatores que explicam 57,3% da variância total dos dados. As cargas fatoriais das variáveis encontram-se dentro do padrão sendo apenas um dos itens (DESEMP24) excluído por possuir carga fatorial alta em dois fatores (Tabela 37).

Tabela 37- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual II

Fator	Autovalor	%Total	%Acumulada
Fator 1	6,340	30,188%	30,188%
Fator 2	2,454	11,683%	41,872%
Fator 3	1,840	8,762%	50,634%
Fator 4	1,407	6,698%	57,332%

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
DESEMPENHO28	**0,750**	0,173	0,146	0,10
DESEMPENHO9	**0,696**	0,273	0,023	0,047
DESEMPENHO26	**0,680**	0,088	0,396	-0,208
DESEMPENHO6	**0,662**	0,076	-0,079	0,000
DESEMPENHO25	**0,656**	0,162	0,214	-0,207
DESEMPENHO8	**0,602**	0,230	0,089	-0,019
DESEMPENHO23	**0,588**	0,286	0,297	0,133
DESEMPENHO24	**0,577**	**0,431**	0,019	0,062
DESEMPENHO3	0,215	**0,783**	0,192	0,048
DESEMPENHO2	0,215	**0,779**	0,098	-0,026
DESEMPENHO4	0,169	**0,779**	0,098	-0,051
DESEMPENHO5	0,209	**0,650**	0,135	-0,057
DESEMPENHO12	0,312	**0,628**	0,179	0,111
DESEMPENHO18	-0,012	0,183	**0,785**	-0,002
DESEMPENHO19	0,085	0,231	**0,699**	-0,045
DESEMPENHO20	0,145	0,010	**0,697**	-0,083
DESEMPENHO21	0,340	0,096	**0,585**	0,102
DESEMPENHO22	0,035	0,287	**0,505**	0,120
DESEMPENHO15	-0,106	0,010	-0,017	**0,879**
DESEMPENHO14	-0,071	-0,001	0,000	**0,869**
DESEMPENHO13	0,104	0,010	0,045	**0,854**

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Por fim, retirando a variável DESEMP24, a configuração se finaliza conforme Tabela 38. Verificou-se que as variáveis DESEMP 06 e DESEMP08 permanecem resultando em comunalidades abaixo de 0,50.

Tabela 38 - Valores do KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de *Cronbach*- Desempenho Individual III

Teste para Desempenho Individual		**Valor encontrado**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,820
Teste de esfericidade de *Bartlett*	Qui-quadrado	933,024
	Significância	, 000
Alfa de *Cronbach*		0,815

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS

Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DESEMPENHO2	0,676	DESEMPENHO15	0,785
DESEMPENHO3	0,700	DESEMPENHO18	0,668
DESEMPENHO4	0,502	DESEMPENHO19	0,532
DESEMPENHO5	0,504	DESEMPENHO20	0,509
DESEMPENHO6	0,481	DESEMPENHO21	0,475
DESEMPENHO8	0,445	DESEMPENHO22	0,360
DESEMPENHO9	0,588	DESEMPENHO23	0,530
DESEMPENHO12	0,528	DESEMPENHO25	0,538
DESEMPENHO13	0,742	DESEMPENHO26	0,667
DESEMPENHO14	0,760	DESEMPENHO28	0,598

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

A última rotação VARIMAX apresentada demonstra que 04 fatores explicam aproximadamente 58% da variância total (Tabela 39). As cargas fatoriais configuram-se dentro do valor aceitável.

Tabela 39- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual III

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**
Fator 1	5,958	29,791%	29,791%
Fator 2	2,452	12,260%	42,051%
Fator 3	1,773	8,866%	50,916%
Fator 4	1,403	7,015%	57,931%

Variáveis	**Fator 1**	**Fator 2**	**Fator 3**	**Fator 4**
DESEMPENHO28	**0,738**	0,175	0,154	0,011
DESEMPENHO9	**0,706**	0,294	0,004	0,054
DESEMPENHO6	**0,679**	0,101	-0,103	0,008
DESEMPENHO26	**0,678**	0,094	0,395	-0,206
DESEMPENHO25	**0,649**	0,165	0,218	-0,206
DESEMPENHO8	**0,614**	0,251	0,069	-0,012
DESEMPENHO23	**0,581**	0,290	0,299	0,135

DESEMPENHO2	0,213	**0,789**	0,087	-0,022
DESEMPENHO3	0,206	**0,786**	0,192	0,050
DESEMPENHO5	0,215	**0,664**	0,120	-0,052
DESEMPENHO4	0,159	**0,650**	0,226	-0,051
DESEMPENHO12	0,298	**0,626**	0,188	0,112
DESEMPENHO18	-0,024	0,170	**0,799**	-0,006
DESEMPENHO20	0,151	0,012	**0,692**	-0,083
DESEMPENHO19	0,109	0,248	**0,676**	-0,040
DESEMPENHO21	0,355	0,109	**0,571**	0,106
DESEMPENHO22	0,026	0,279	**0,517**	0,118
DESEMPENHO15	-0,111	0,007	-0,014	**0,879**
DESEMPENHO14	-0,072	0,000	-0,003	**0,869**
DESEMPENHO13	0,100	0,011	0,045	**0,854**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

A exclusão das variáveis DESEMP6 e DESEMP8 implicaria em comunalidades abaixo de 0,50; o valor de alfa de *Cronbach* diminuiria para 0,802, KMO seria de 0,814, teste de esfericidade significância de 0,00 resultaria em três valores de comunalidades baixas DESEMP4 (0,488), DESEMP 21 (0,472) e DESEMP 22 (0,364) conforme Tabela 40.

Tabela 40 – Comunalidades constructo Desempenho Individual

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DI2	0,684	DI18	0,679
DI3	0,700	DI19	0,518
DI4	0,488	DI20	0,519
DI5	0,519	DI21	0,472
DI9	0,582	DI22	0,364
DI12	0,536	DI23	0,576
DI13	0,746	DI25	0,568
DI14	0,760	DI26	0,674
DI15	0,784	DI2	0,688

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Averiguando a Tabela 41 todas as cargas fatoriais estão dentro do padrão. Os 04 fatores resultantes da rotação explicam 60% da variância dos dados. Foi realizado outro cálculo levando em consideração a exclusão dos itens DESEMP04 e DESEMP21 e DESEMP22.

Tabela 41- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual IV

Fator	**Autovalor**	**%Total**	**%Acumulada**

Fator 1	5,486	30,478%	30,478%
Fator 2	2,446	13,586%	44,064%
Fator 3	1,559	8,664%	52,728%
Fator 4	1,345	5,252%	60,203%

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
DESEMPENHO2	**0,805**	0,157	0,106	-0,025
DESEMPENHO3	**0,788**	0,204	0,187	0,052
DESEMPENHO5	**0,687**	0,149	0,146	-0,058
DESEMPENHO4	**0,638**	0,196	0,203	-0,044
DESEMPENHO12	**0,621**	0,335	0,155	0,118
DESEMPENHO28	0,187	**0,791**	0,089	0,018
DESEMPENHO26	0,109	**0,704**	0,353	-0,203
DESEMPENHO9	0,310	**0,694**	-0,034	0,057
DESEMPENHO25	0,181	**0,682**	0,170	-0,202
DESEMPENHO23	0,295	**0,640**	0,245	0,141
DESEMPENHO18	0,158	0,000	**0,809**	-0,007
DESEMPENHO20	0,015	0,172	**0,694**	-0,085
DESEMPENHO19	0,234	0,163	**0,660**	-0,036
DESEMPENHO21	0,128	0,336	**0,577**	0,101
DESEMPENHO22	0,276	0,038	**0,522**	0,117
DESEMPENHO15	0,007	-0,121	-0,003	**0,877**
DESEMPENHO14	-0,001	-0,080	0,005	**0,868**
DESEMPENHO13	0,007	0,110	0,033	**0,856**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

O novo valor do alfa de *Cronbach* com os 15 itens restantes foi de 0,777 ainda dentro do padrão segundo Hair (2005) e Hair *et al.* (2009), KMO 0,799 e teste de esfericidade com significância de 0,00. Nesta nova configuração todas as comunalidades respeitam o valor mínimo e superior a 0,50 (Tabela 42).

Tabela 42 – Comunalidades constructo Desempenho Individual II

COMUNALIDADES DAS VARIÁVEIS			
Variáveis	**Comunalidades**	**Variáveis**	**Comunalidades**
DI2	0,723	DI18	0,702
DI3	0,699	DI19	0,661
DI5	0,582	DI20	0,573
DI9	0,577	DI23	0,591
DI12	0,531	DI25	0,560
DI13	0,759	DI26	0,670
DI14	0,767	DI28	0,668
DI15	0,777		

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

Sendo assim, a última versão da AFE do Desempenho Individual possui 04 fatores que explicam 65,6% da variância total dos dados. Todas as cargas fatoriais acima de 0,50 e mais nenhuma variável necessita ser excluída.

Tabela 43- Análise Fatorial Exploratória Desempenho Individual V

Fator	Autovalor	%Total	%Acumulada
Fator 1	4,709	31,396%	31,396%
Fator 2	2,420	16,132%	47,528%
Fator 3	1,444	9,627%	57,155%
Fator 4	1,267	8,448%	65,603%

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
DESEMPENHO28	**0,797**	0,170	0,016	0,061
DESEMPENHO26	**0,716**	0,086	-0,193	0,335
DESEMPENHO9	**0,711**	0,259	0,063	-0,015
DESEMPENHO25	**0,683**	0,184	-0,206	0,131
DESEMPENHO23	**0,661**	0,303	0,141	0,205
DESEMPENHO2	0,169	**0,828**	-0,032	0,084
DESEMPENHO3	0,226	**0,773**	0,063	0,215
DESEMPENHO5	0,161	**0,736**	-0,070	0,100
DESEMPENHO12	0,362	**0,615**	0,112	0,099
DESEMPENHO15	-0,114	0,028	**0,872**	-0,047
DESEMPENHO14	-0,091	0,017	**0,871**	-0,006
DESEMPENHO13	0,116	-0,009	**0,863**	0,022
DESEMPENHO18	0,027	0,177	0,024	**0,818**
DESEMPENHO19	0,170	0,257	0,003	**0,753**
DESEMPENHO20	0,203	-0,004	-0,050	**0,727**

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

O Quadro 04 contém um resumo das variáveis do modelo de Coelho *et al.* (2010) que foram excluídas nesta pesquisa, bem como a justificativa para tais exclusões. Assim, para efeito desta investigação, o Desempenho Individual para o contexto do IFRS-Campus Rio Grande foi mensurado a partir de 15 das 30 variáveis do modelo desenvolvido por Coelho *et al.* (2010).

Quadro 04- Afirmativas excluídas do modelo

AFIRMATIVA	JUSTIFICATIVA
DESEMPENHO 01	Comunalidade abaixo de 0,50 e carga fatorial abaixo de 0,50.
DESEMPENHO 04	Comunalidade abaixo de 0,50.
DESEMPENHO 06	Comunalidade abaixo de 0,50.
DESEMPENHO 07	Comunalidade abaixo de 0,50 e carga fatorial abaixo de 0,50.
DESEMPENHO 08	Comunalidade abaixo de 0,50.

DESEMPENHO 10	Carga fatorial acima de 0,40 (alta) em dois fatores.
DESEMPENHO 11	Carga fatorial acima de 0,40 (alta) em dois fatores.
DESEMPENHO 16	Com o propósito de contribuir para que o resultado do KMO e do alfa de *Cronbach* sejam considerados aceitáveis no bloco, a variável foi excluída.
DESEMPENHO 17	Carga fatorial acima de 0,40 (alta) em dois fatores.
DESEMPENHO 21	Comunalidade abaixo de 0,50.
DESEMPENHO 22	Comunalidade abaixo de 0,50.
DESEMPENHO 24	Carga fatorial acima de 0,40 (alta) em dois fatores.
DESEMPENHO 27	Carga fatorial acima de 0,40 (alta) em dois fatores.
DESEMPENHO 29	Comunalidade abaixo de 0,50.
DESEMPENHO 30	Comunalidade abaixo de 0,50.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A Tabela 44 exibe um resumo dos valores das médias, moda e desvio padrão da nova formação dos constructos da pesquisa. A ambiguidade e o conflito de papel apresentam a divisão em 02 fatores e o Desempenho Individual composto por 04 fatores.

Tabela 44 – Análise descritiva dos constructos Ambiguidade e Conflito de Papéis após AFE

Questão	N	Média	Moda	Desvio Padrão
AMBIGUIDADE DE PAPEL		**3,98**	**4,0**	**0,739**
(AMB1) Eu tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho.	120	3,83	4,0	0,932
(AMB2) Estão claros quais são os objetivos do meu trabalho.	120	4,24	4,0	0,944
(AMB4) Eu sei quais são minhas responsabilidades.	120	4,46	5,0	0,647
(AMB5) Eu sei exatamente o que é esperado de mim.	120	3,82	4,0	1,029
(AMB6) A explicação sobre o que precisa ser feito é clara.	120	3,56	4,0	1,1129
CONFLITO DE PAPEL		**3,03**	**2,86**	**0,851**
(CON1) Eu tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente.	120	3,48	4,0	1,130
(CON2) Eu recebo tarefas sem recursos humanos necessários para completá-las.	120	3,13	4,0	1,199
(CON3) Eu tenho que ignorar e até quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa.	120	2,67	2,0	1,232
(CON4) Eu trabalho com dois ou mais grupos que atuam de forma bastante diferente.	120	3,45	4,0	1,215
(CON5) Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo.	120	2,47	2,0	1,137
(CON6) Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e não são aceitáveis para outras.	120	2,88	4,0	1,251
(CON7) Eu recebo uma atribuição sem os materiais adequados para executá-la.	120	3,17	4,0	1,198

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Comparando a análise descritiva (como média, moda e desvio padrão) antes e após a realização da AFE verificou-se que a média do constructo Ambiguidade de Papel se manteve a mesma (3,98), a moda alterou-se de 3,83 para 4,0 e o desvio padrão da dimensão aumentou para 0,739. Quanto ao constructo Conflito de Papel a média aumentou de 2,97 para 3,03, a moda de 2,0 passou para 2,86 e o desvio padrão variou pouco de 0,832 para 0,851. Ou seja, apesar da exclusão de algumas variáveis, não houve alterações significativas na média, moda e desvio padrão.

A seguir, a Tabela 45 reúne os dados do constructo Desempenho Individual, dos 05 fatores agora são calculadas as médias, moda e desvio padrão para 04 fatores: regulação do desempenho, restrição do desempenho, execução, monitoramento e revisão do desempenho e autogerenciamento do desempenho.

Tabela 45– Análise descritiva do constructo Desempenho Individual após AFE

Questão	N	Média	Moda	Desvio Padrão
DESEMPENHO INDIVIDUAL		**4,00**	**4,0**	**0,387**
REGULAÇÃO DO DESEMPENHO		**4,34**	**4,0**	**0,545**
(DI2) Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta organização.	120	4,52	5,0	0,622
(DI3) Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	120	4,43	5,0	0,644
(DI5) Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	120	4,44	5,0	0,719
(DI12) Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	120	3,99	4,0	0,794
RESTRIÇÃO AO DESEMPENHO		**3,12**	**2,0**	**1,056**
(DI13) O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	120	3,25	2,0	1,190
(DI14) Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	120	3,08	2,0	1,265
(DI15) Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	120	3,05	2,0	1,166
EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E REVISÃO DE DESEMPENHO		**3,95**	**4,0**	**0,616**
DI18) Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	120	3,85	4,0	0,785
(DI19) Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta organização.	120	4,08	4,0	0,688
(DI20) Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	120	3,93	4,0	0,852
AUTOGERENCIAMENTO DO DESEMPENHO		**4,30**	**4,0**	**0,452**
(DI9) Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	120	4,41	4,0	0,527
(DI23) Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	120	4,20	4,0	0,656
(DI25) Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos	120	4,28	4,0	0,638

resultados de meu trabalho.				
(DI26) Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	120	4,33	4,0	0,568
(DI28) Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	120	4,30	4,0	0,588

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em relação ao desempenho individual (em conjunto com todos os valores) a média permaneceu praticamente a mesma, de 4,01 passou para 4,00, a moda de 3,77 para 4,0 e o desvio padrão de 0,376 para 0,387. A regulação do desempenho de 4,30 de média passou a ter 4,34, a moda de 4,67 para 4,0 e o desvio padrão de 0,435 aumentou para 0,545. A restrição do desempenho manteve-se como média, moda e desvio padrão 3,12, 2,0 e 1,056 respectivamente. No fator "execução, monitoramento e revisão do desempenho" a média aumentou de 3,76 para 3,95, a moda de 3,75 para 4,0 e o desvio padrão diminuiu de 0,668 para 0,616. Por último, o fator autogerenciamento apresentou pequeno aumento de média: de 4,28 para 4,30, a moda permaneceu a mesma (4,0) e o desvio padrão de 0,428 aumentou para 0,452. Da mesma forma que os outros dois constructos, apesar da exclusão de variáveis pós AFE, não houve diferenças significativas na média, moda e desvio padrão.

4.3.2 Regressão Linear Múltipla

Com o objetivo de verificar a correlação da nova configuração dos três constructos da pesquisa e responder as hipóteses formuladas no estudo utilizou-se a regressão linear múltipla. Elas são: H_1: a ambiguidade de papéis percebida pelos servidores do IFRS-Campus Rio Grande está direta e negativamente relacionada com o desempenho individual e, H_2: o conflito de papéis percebido pelos servidores do IFRS-Campus Rio Grande está direta e negativamente relacionado com o desempenho individual. Identificou-se a dimensão Desempenho Individual como variável dependente e as dimensões Ambiguidade e Conflito de Papel como independentes. Conforme o Quadro 05, as variáveis ambiguidade e conflito de papel possuem um poder explicativo de 24,2% sobre o desempenho individual.

Quadro 05- Coeficientes Regressão Linear Múltipla

Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro Padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,492[a]	0,242	0,229	0,36747	1,918
a. Preditores: Ambiguidade de Papel e Conflito de Papel.					

b. Variável dependente: Desempenho Individual

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

O coeficiente B (coeficiente de inclinação) aponta que o constructo Ambiguidade de Papel tem maior influência no Desempenho Individual. Significa que quanto mais incertezas de seu papel o servidor do IFRS-Campus Rio Grande possui, maior é a influência no seu desempenho no trabalho (Quadro 06). Sendo assim, analisando-se o coeficiente Beta percebe-se que tanto a Ambiguidade quanto o Conflito de Papéis afetam negativamente no Desempenho Individual. Contudo, apenas a hipótese 01 sobre o constructo Ambiguidade de Papel é aceita, pois é a única que apresenta nível de significância de 0,05. Os dados da pesquisa não possibilitam que a hipótese 02 seja aceita ou rejeitada, tendo em vista que apesar dos indícios do Conflito de Papel agir negativamente no Desempenho do Indivíduo (0,08), o nível de significância resultou acima de 0,05. O modelo indica, portanto, apenas influência significativa da Ambiguidade de Papel no Desempenho Individual que poderá refletir nas avaliações de desempenho institucionais.

Tang e Chang (2010) investigaram estudos que afirmam que tanto a ambiguidade como os conflitos de papéis podem reduzir a eficácia do indivíduo influenciando negativamente no seu desempenho. No contexto desta pesquisa, os achados comprovam que a existência de ambiguidade de papel intimida o indivíduo de visualizar o desempenho de uma pessoa.

Quadro 06- Modelo de Regressão Linear Múltipla

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	4,624	0,135		34,131	0,000
Ambiguidade de Papel	-0,204	0,049	-0,361	-4,201	0,000
Conflito de Papel	-0,113	0,042	-0,230	-2,678	0,008

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pelo relatório do SPSS (2019).

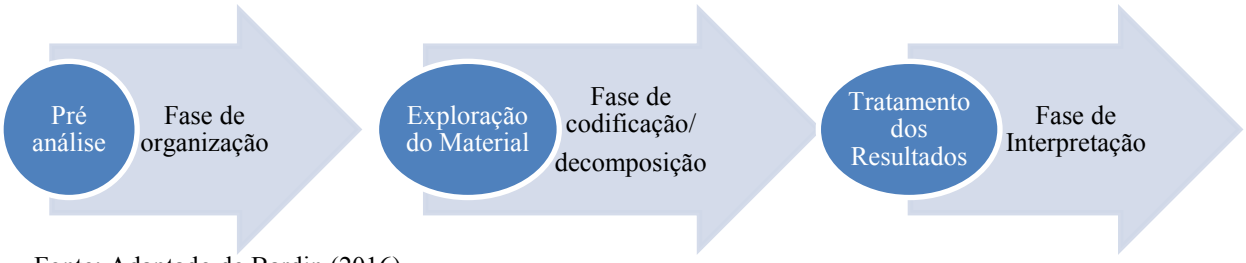
Com a intenção de explorar melhor este resultado e atingir os próximos objetivos do estudo, além da análise da pergunta aberta ao final do questionário, foram realizadas entrevistas com servidores avaliadores e avaliados dos processos de avaliação de desempenho

do IFRS-Campus Rio Grande. Na próxima seção são apresentados os dados obtidos e após a apresentação deles será realizada uma análise em conjunto com os dados quantitativos.

4.4 ANÁLISE QUALITATIVA

Para a exploração dos dados qualitativos (pergunta aberta do instrumento de avaliação e as entrevistas realizadas com avaliadores e avaliados), utilizou-se o método da análise de conteúdo. Esse tipo de investigação organiza-se em 03 fases cronológicas:

Figura 06- Fases Cronológicas da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

Como primeira fase buscou-se organizar os dados e escolher os documentos que seriam utilizados para essa parte a fim de mapear as percepções dos servidores do IFRS-Campus Rio Grande em relação às avaliações de desempenho de pessoal à luz da teoria dos papéis. Além disso, é por meio dos dados qualitativos que se quer identificar fragilidades e oportunidades para a melhoria dos processos e compreender a função dessas avaliações para a instituição. Uma das principais fases é a preparação do material, seja nas transcrições das entrevistas, seja na escolha e recorte dos documentos e leis institucionais, na organização dos dados recebidos via questão aberta do questionário para posterior exploração do material, o que envolve a segunda etapa (BARDIN, 2016). Na segunda fase ‘‘tratar o material é codificá-lo’’, ou seja, trata-se de ‘‘uma transformação dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte agregação ou numeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão’’(BARDIN, 2016, p. 133). Por último, após o tratamento dos dados realiza-se a interpretação dos mesmos. Foram obtidas 108 respostas válidas para a questão aberta do questionário que explorou a percepção dos servidores acerca da interferência que o conflito de papéis pode trazer para o desempenho das tarefas no IFRS. Dos 120 respondentes desta

investigação, 10 não responderam a pergunta aberta do questionário, 01 alegou não saber responder e houve ainda 01 respondente que fugiu do tema questionado.

Para análise dos dados da referida questão, procedeu-se à categorização das respostas, que se trata de um processo que tem como propósito identificar os principais papéis sociais praticados pelos servidores (Pergunta A) e compreender se eles afetam ou não o seu desempenho individual dentro da instituição (Pergunta B). Portanto, essas perguntas propõem contribuir com o terceiro objetivo dessa pesquisa.

Para facilitar a interpretação dos dados, verificou-se primeiro o quantitativo de ausência de respostas tanto na pergunta A quanto na pergunta B. No total, 07 servidores não responderam o que foi solicitado na primeira questão sobre os papéis praticados e 28 deixaram de responder a segunda a qual está relacionada ao seu desempenho no IFRS. Como classificação dos resultados da primeira questão tem-se o Quadro 08 e a respectiva frequência (por ordem decrescente) dos exemplos citados sobre como os servidores enxergam quais seriam seus principais papéis hoje:

Tabela 46- Análise sobre a questão aberta do questionário

Tipo de Papéis	**Frequência**
Docente/orientador	56
Pesquisador e/ou extensionista	30
Servir ao público	26
Colega/amigo/relações profissionais	25
Relações familiares (mãe, pai, esposo (a), filho (a), neto (a)...)	22
Coordenador (gestor) de equipes/projetos	24
Estudante	14
Membro de comissão/comissões	06
Outras atividades profissionais fora do IFRS (engenheiro (a)/dono (a) de casa, organizador (a) de festas, advogado (a), empreendedor (a), fiscal de obras)	06
Voluntário em projetos sociais	03
Assume os papéis de acordo com o cargo que possui	02
Técnico administrativo	02
Membro de comunidade religiosa	01
Conselheiro	01

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Pode-se observar que alguns servidores descreveram tarefas/atividades ao invés de relatarem o papel social que desempenham (13 casos), alguns citam como papel realizado:

‘‘ser democrático’’, ‘‘ser profissional’’, ‘‘criar oportunidades’’, ‘‘ajudar pessoas’’, ‘‘contribuir para a sociedade’’. Não se trata de um papel, mas sim de como ele será desempenhado ou qual objetivo que o papel desenvolvido possui. Dois respondentes mencionaram que realizam atividades físicas, ou seja, são práticas efetuadas fora do ambiente de trabalho, porém que afetam no seu desempenho dentro do IFRS. Apenas um dos respondentes não acredita que a pesquisa seja o espaço para expor quais os papéis desempenhados por ele.

Em relação à segunda questão a análise foi realizada por meio da contabilização se os respondentes entendem que o seu desempenho é ou não afetado pelos papéis realizados. Logo, 05 servidores afirmaram que os papéis executados por eles não afetam o seu desempenho no IFRS, já 68 declaram que sim, que os papéis afetam tanto positiva (23 menções) quanto negativamente (12 menções). Existem mais citações sobre o impacto positivo ao seu desempenho do que negativo. Outra informação obtida é que dois servidores indicaram que por serem estudantes de curso de pós-graduação o seu desempenho no trabalho só não é afetado, pois se encontram em afastamento para estudos, e acreditam que, caso estivessem exercendo suas atividades no trabalho e, concomitantemente, realizando o curso, certamente o desempenho seria negativamente afetado. Ademais, 03 respondentes citaram a necessidade de atualização constante, contudo não responderam se os seus papéis afetam ou não o desempenho. Adicionalmente, 04 respondentes abordam a burocracia como algo prejudicial e que está ligado ao desempenho no trabalho. Essa informação é relatada pelos servidores nº 11, 29, 67 e 79 e constam no Quadro 07.

Quadro 07- Respostas relativas à burocracia

‘‘Atualmente partimos da presunção da culpa, onde temos que nos cercar de **mecanismos burocráticos** para provarmos que as iniciativas dentro da Instituição inovadoras sejam de acordo com a lei. Estes mecanismos tornam **lentos e onerosos à realização de tarefas**, desmotivado as iniciativas inovadoras, limitando cada vez mais a atuação dos docentes somente em atividades de ensino, inviabilizando atingir os objetivos institucionais delineados no regimento interno. Assim, quanto menos atividades o servidor desempenhar na Instituição, menos problemas o mesmo terá e não existe nenhuma cobrança para que o mesmo realize alguma atividade. Atualmente para a progressão docente é necessário uma carga horária média semanal de aproximadamente 8h. Qualquer docente progride. ’’	**S11**
‘‘Certa vez fui questionado que, se foco meu trabalho em formar empregados, contribuiria assim para um sistema devorador. Neguei na hora, pois quero antes ajudar a formar um cidadão. Sou parte de uma corrente. Não tenho só colegas ou alunos, tenho mentores, tenho amigos também. Faço pesquisa, trabalho com ensino e gosto do que faço. **Queria apenas menos burocracia** nas ‘‘coisas''. **Perde-se muito tempo** com papéis e trâmites. Acho que falta muito para sermos uma instituição ''grande''. Fora de Rio Grande, quando preciso, percebo que o andar é lento e complicado. Perdemos oportunidades assim. Mas amo tudo isso. ’’	**S29**
‘‘Acredito que os papéis em si não interferem, e sim aspectos e tarefas relacionadas a eles. Positivamente, sou a soma de todos esses papéis, e por vezes alguns são indistinguíveis. Negativamente, vejo a **quantidade de documentos e burocracia existentes** hoje como algo que afeta negativamente o trabalho, uma vez que **se gasta muito tempo** escrevendo relatórios solicitados com dados redundantes ou já	**S67**

existentes no sistema que pouco impacto terão na evolução do meu trabalho. ’’	
‘‘... assumir mais de uma função; ensino e coordenação em tempos de **estruturação burocrática** do campus trazem demandas inexistentes antes o que **deixa o trabalho mais complicado**. ’’	**S79**

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Outros argumentaram que muitas vezes são as atividades no trabalho que influenciam seus relacionamentos familiares (09 casos). Para alguns deles, a sobrecarga de trabalho prejudica sua convivência com a família ou suas relações pessoais, para outros, problemas familiares influenciam o seu desempenho no trabalho.

Por último, realizou-se a análise de questão a fim de verificar relatos de casos em que fossem identificados aspectos relativos à teoria dos papéis e seus dois constructos. Para isso, em relação à ambiguidade de papel identificou-se apenas duas situações que tratam sobre a incerteza de papel/funções dentro da instituição presentes no Quadro 08:

Quadro 08- Respostas relativas à Ambiguidade de Papéis

‘‘Coordenar equipe, planejar objetivos, executar tarefas rotineiras de controle, elaboração de normativas e muitas **outras atividades que não são pertinentes ao meu setor**. ’’	**S03**
Meu papel até então, passada a fase de querer implementar novos procedimentos para facilitar o trabalho coletivo é atender demandas que outros servidores se recusam ou não sabem fazer. Percebo que, independente da gestão, há uma ineficiência na prestação dos serviços e rotinas cristalizadas, sob a argumentação de que ‘‘é assim’’ ou ‘‘não é assim’’. Ou seja: **atribuições mal definidas**, favorecimentos, falta de isonomia, morosidade e falta de resolubilidade, fomento à disputas pessoais. Falo dentro do panorama em que me insiro nas rotinas do ensino. Por ter experiência em outros ambientes organizacionais percebo o quanto há desperdício de tempo e até de recursos com situações de simples resolução. Contamos com pessoas tituladas **que não exercem suas funções adequadamente**, pois demandas são escolhidas. Isso resulta em falta de atendimento adequado ao público. ’’	**S103**

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em relação ao constructo conflito de papel identificou-se 13 casos que abordam a sobrecarga dos papéis, tarefas conflitantes, tarefas inviáveis ou que vão ao de encontro com valores morais (Quadro 09).

Quadro 09- Respostas relativas ao Conflito de Papéis

‘‘... preciso me **dividir para conciliar** as atividades.’’	**S5**
‘‘O positivo pode ser negativo quando ocorre **sobrecarga**, quando tarefas são passadas com curto prazo e em períodos que se sobrepõem com outras tarefas tradicionais. ’’	**S07**
‘‘Sim, pois quando estou a trabalhar em casa mesclo o trabalho do IF com atividades da casa. ’’	**S13**
‘‘Busco sempre executá-las de forma satisfatória, no entanto, tenho por vezes **divergências** em relação aos métodos e aos resultados esperados pela chefia, por nossas diferentes concepções pedagógicas de ensino/aprendizagem e dos princípios da administração pública. ’’	**S14**
‘‘Além disso, acabo **tão atarefado** fora do ambiente de trabalho que não posso assumir mais responsabilidades no trabalho. ’’	**S15**
‘‘Sem dúvida, o **acúmulo de tarefas** dificulta o processo de decisão. ’’	**S16**
‘‘Tento dentro do possível, manter um contato com a minha família, às vezes o correr do dia a dia impede que isso ocorra com mais frequência. ’’	**S25**

‘‘Os papéis que tenho hoje sem dúvida interferem no desempenho de minhas tarefas, pois há um **acumulo de tarefas profissionais/estudantis** a serem compatibilizadas com o desempenho de atividades de cuidado doméstico. ’’	**S26**
‘‘Porém, por vezes, as tarefas do doutorado acabam me **sobrecarregando** e repercutindo nas minhas atividades como professora e extensionista. ’’	**S27**
‘‘Logicamente isso acaba fazendo com que **não se tenha o tempo adequado** e desejado para o planejamento e gerenciamento das ações. ’’	**S49**
‘‘**Difícil lidar com grupos heterogêneos** onde, por vezes, alguns indivíduos não seguem aquilo que foi acordado em discussão. ’’	**S78**
‘‘... assumir mais de uma função; ensino e coordenação em tempos de estruturação burocrática do campus trazem demandas inexistentes antes o que deixa o trabalho mais complicado. Há perda de tempo em conhecer novas regras e atualização de legislações em constante mudança. Não há um setor eficiente de comunicação e tudo, como inclusive escreve uma notícia para divulgação do trabalho, tem que ser feita por nós, o que sobrecarrega muito. Deste modo, essa possibilidade de fazermos muitas coisas, como pesquisa, extensão, ensino, divulgação, promoção de atividades sociais, participação em eventos, **traz uma sobrecarga** de trabalho e atrapalha. ’’	**S79**
‘‘Sei que muitas vezes não fui compreendida e aceita por muitos, **mas preferi ser fiel a minha consciência** a ser àquela manipulável. ’’	**S104**

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A seguir são discutidos os achados provenientes das entrevistas em profundidade. Ao todo foram entrevistados 12 servidores os quais compreendem os papéis de avaliadores e avaliados. As entrevistas duraram, em média, 27 minutos. Os participantes dessa pesquisa contemplaram aqueles que possuem funções de chefia atualmente no IFRS-Campus Rio Grande, aqueles que já tiveram função de chefia na instituição e aqueles que nunca tiveram. No Quadro 10 é apontado o perfil dos entrevistados, contudo a fim de não identificar os participantes, os mesmos serão representados por letras como A, B, C e assim por diante.

Quadro 10- Perfil dos entrevistados

Servidor	Sexo	Ingresso no IFRS	Cargo de Chefia
Servidor A	Masculino	2014	Apenas função de avaliado
Servidor B	Feminino	2014	Apenas função de avaliada.
Servidor C	Masculino	2009	Já foi avaliador de processos de progressão docente.
Servidor D	Feminino	2016	Atua na função de avaliadora.
Servidor E	Feminino	2014	Já atuou como avaliadora.
Servidor F	Feminino	2011	Apenas função de avaliada.
Servidor G	Masculino	2010	Já atuou como avaliador.
Servidor H	Masculino	2014	Já atuou como avaliador.
Servidor I	Masculino	2014	Atua na função de avaliador.
Servidor J	Feminino	2013	Apenas função de avaliada.
Servidor K	Masculino	2010	Já atuou como avaliador.
Servidor L	Masculino	1996	Atua na função de avaliador.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Os achados foram analisados de acordo com cada bloco de perguntas sobre ambiguidade de papel, conflito de papel e desempenho individual.

4.4.1 Percepção da Ambiguidade de Papel

A partir das entrevistas foram constatados casos de ambiguidade de papel no IFRS-Campus Rio Grande que podem influenciar no desempenho individual e consequentemente nas avaliações de desempenho institucionais.

Para Kahn *et al.* (1964), a falta de previsibilidade e especificidade em relação às funções e responsabilidades de um empregado geram a ambiguidade de papel que nada mais é do que a incerteza sobre o que se deve fazer. Para King e King (1990) há dois tipos de ambiguidade: a relacionada à tarefa – falta de informação adequada ou falta de objetivos e meios possíveis para a execução de deveres – e a outra relacionada aos aspectos socioemocionais – envolve a dubiedade sobre os efeitos das ações no bem-estar de si mesmo, no conjunto de papéis desenvolvidos ou na organização como um todo. O servidor A destacou que dentro do seu setor, por exemplo, existe apenas uma divisão informal de atribuições, dessa forma, acha necessária a existência de manuais no IFRS direcionados para diminuir as incertezas das tarefas, tendo em vista que algumas atividades são dominadas por apenas alguns colegas. Para ele, além disso, a ambiguidade aparece: ‘‘*... quando entra um servidor novo ou algum estagiário novo, nós temos que ensiná-lo, só que, claro, o ensinamento é baseado no meu pensamento*’’. Ou seja, não existe uma padronização do que deve ser feito em seu setor, dependendo do servidor que ensinará o novo ingressante adotará uma forma de realização da tarefa. Contudo, é válido ressaltar que em alguns setores da instituição já existem manuais de padronização de processos conforme consta no *site* institucional da reitoria (IFRS, 2019).

A servidora B relatou que existe dentro do Campus ambiguidade de papel. Segundo ela, há colegas que deixam de fazer determinada atividade por julgarem que não possuem a devida responsabilidade, demonstrando que nem o servidor nem sua chefia reconhecem quem deve realizá-la e, em alguns casos, geram situações desagradáveis. A avaliadora D também afirmou existir ambiguidade na instituição citando o seguinte:

> “*Com certeza acontece, geralmente quando nós começamos a trabalhar, a definição da nossa função ela é vaga e o que a gente acredita que deveria ser feito, geralmente a chefia não tem essa clareza e não consegue nos direcionar para o que a gente deve... se eles tivessem mais clareza de qual é a função, eles conseguiriam direcionar exatamente o que a gente deve realmente fazer*.”

A servidora E expôs que em muitos casos quando aparece uma demanda que não domina recorre a sua chefia imediata, contudo quando a chefia também desconhece é necessário solicitar muitas vezes ajuda à reitoria do órgão localizada em Bento Gonçalves e buscar normativas que a respalde. É por meio da legislação que muitos servidores se apoiam para desenvolver suas atividades. Já a servidora F concordou com a existência da ambiguidade em diversas vertentes na organização. Para ela ‘‘*essa ambiguidade existe quando não ficam claras quais as atribuições de um determinado setor ou quais suas atividades típicas*’’. A entrevistada destacou que há pouco houve um processo de readequação do regimento interno e que esse processo ajudou a diminuir essa ambiguidade, ou seja, nessa circunstância listaram-se as atividades típicas de cada setor. Para ela ‘‘*em ordem administrativa a gente se encaminha para diminuir esse tipo de situação*’’, citou ainda três formas de verificar as atribuições de um cargo: por meio da descrição sumária no edital de contratação, porém de uma forma genérica, segundo, quando lotado (a) em determinado setor existem ainda as características específicas do setor ou das comissões constituídas no órgão com os seus respectivos regimentos e, terceiro, a nível legal existe uma lei para os técnicos administrativos sobre os ambientes organizacionais (decreto nº 5.824/2006) e um ofício do Ministério da Educação (nº 015/2005), que recentemente foi revogado, mas que serviu por muitos anos como parâmetro às direções, coordenações e gestão de pessoas.

O funcionário H esclareceu que apesar de haver instrumentos legais indicativos do deve ou não ser feito, muitas vezes eles são alterados e tal alteração não é comunicada a todos os servidores. O respondente ressaltou ainda que o ideal seria que tivesse um treinamento ou uma explicação mais clara de como aplicá-las. Ademais, para ele, cada servidor possui muitas tarefas e existindo tantas legislações se elas não forem bem informadas, acabam se perdendo. Conforme Kahn *et al.* (1964) a origem da ambiguidade do papel no nível individual pode ser vinculada à má comunicação, intencionalmente ou não ou à incapacidade do indivíduo de interpretar a mensagem. Em relação à docência ainda o entrevistado H relatou que muitas vezes desconhece o que o aluno espera dele, dessa forma, busca ter o máximo de cuidado com o que diz. Uma fala mal direcionada pode gerar desistência do aluno ou gerar sentimentos ruins em relação a ele, ou seja, desconhecer as expectativas dos alunos sobre sua disciplina pode acarretar a insatisfação do mesmo ou até o aumento da evasão escolar.

O entrevistado G destacou que em seu setor existe a ambiguidade de papel já que não há definido especificadamente as tarefas que cada um deve realizar: ‘‘*... as coisas são dinâmicas, conforme vão chegando, muitas vezes vai se adaptando, vai vendo quem está*

disponível para fazer a tarefa''. Além disso, para ele o ideal é que a forma de comunicação seja mais clara devido às incertezas diárias no seu ambiente. O servidor I mencionou que existe ambiguidade, mas pontuou que no contexto geral: ''*essas ambiguidades existem e elas poderiam ser minimizadas com mais informaçõ*es''; ele enfatiza a complexidade que acompanha os processos das progressões docentes, destacando que as alterações de documentos devem ser melhores detalhadas e explicadas.

A funcionária I afirmou que para ela não existe ambiguidade de papel, tendo em vista que todas as chefias com as quais trabalhou procuraram ser claras e ela sempre esteve disposta a sentar e conversar: ''*desde que eu trabalho no IF, eu sempre tive chefias imediatas que tiveram, eu sempre dei essa abertura para eles, né, nunca fui aquele tipo de servidora que me neguei a ouvir críticas''*. Acredita, portanto, que a ambiguidade possa ocorrer em outros setores, pois há colegas que não possuem essa mesma relação que ela tem com as suas chefias. O relato da entrevistada sugere que a redução e/ou inexistência da ambiguidade de papel não depende exclusivamente da chefia, ou seja, na percepção da servidora, cada indivíduo tem uma parcela de responsabilidade no sentido de buscar entender qual o papel que a instituição espera que cada colaborador assuma.

O servidor K afirmou que há os dois tipos de ambiguidade na instituição, tanto a relativa à tarefa quanto a socioemocional. Segundo o entrevistado, a própria avaliação de desempenho da instituição é um exemplo: ao ingressar na organização, o servidor é lotado em determinado setor e submetido a um processo de avaliação a cada seis meses, de acordo com o estágio probatório. As regras não são claras desde o início, e o servidor está sendo avaliado. Para ele, o ingressante não sabe ''*quais são a regras do jogo''*. Apesar das avaliações trazerem aspectos da lei 8.112/90 os critérios e propósitos da avaliação são subjetivos. Segundo o entrevistado K a ambiguidade aparece mais para os técnicos administrativos do que para os docentes, ou seja, existem mais casos de ambiguidade quando os professores recebem cargos de gestão onde ainda precisam conciliar ensino, pesquisa e extensão.

Por último, o avaliador L acredita que possa existir a ambiguidade em relação às expectativas do servidor sobre o seu trabalho:

> Muitas vezes as expectativas do servidor elas ou ficam além ou aquém do próprio trabalho. Algo como: 'ah eu fiz concurso para uma determinada área, mas eu tenho uma qualificação muito, mas muito maior para aquela área, então mesmo assim eu fiz o concurso fui aprovado, cheguei lá e vi que aquela atividade ela é muito razoável para mim eu posso oferecer muito mais coisas'. E aí entra o que eu acho que é um conflito nisso, porque a contratante precisa de alguém para aquela atividade e por sua vez há de se entender a pessoa que é extremamente qualificada fazer aquilo que não a torna menor, mas sabendo que ela pode fazer muito mais do

> que, por exemplo, cuidar uma portaria. Só que aí essas expectativas se confundem na hora da avaliação.

Ademais, o servidor L considerou que, por possuir mais de 20 anos na gestão, falta planejamento de recursos humanos, mesmo sabendo que nos últimos anos a instituição melhorou muito: ‘‘*Antigamente chegavam pessoas aqui e era no te vira e a gente sabe que não é assim sempre imaginei trabalhar com diretrizes bem claras como manuais de tarefas’’*. Dessa forma, assim como o servidor A, para ele a criação de manuais de procedimentos, com detalhamento das tarefas a serem executadas representa uma oportunidade de melhoria para o IFRS, especialmente no caso daqueles setores que ainda não possuem manuais. O Quadro 11 sintetiza os principais achados relativos a essa dimensão.

Quadro 11- Principais achados relativos ao constructo Ambiguidade de Papel

ACHADOS	FALAS EXEMPLIFICATIVAS
Em alguns setores há apenas a divisão informal de atribuições sendo necessários manuais direcionados para diminuir essas incertezas.	*‘‘Quando eu entrei no setor, não existia um manual de atribuições, de responsabilidades, de deveres, isso é passado de pessoa para pessoa. Então quando entra um servidor novo ou algum estagiário novo, nós temos que ensiná-lo, só que, claro, o ensinamento é baseado no meu pensamento’’* (SERVIDOR A).
Os colegas deixam de fazer determinada atividade, pois acreditam que não sejam de responsabilidade deles.	*‘‘[...] quando nós começamos a trabalhar, a definição da nossa função ela é vaga e o que a gente acredita que deveria ser feito, geralmente a chefia não tem essa clareza e não consegue nos direcionar para o que a gente deve... se eles tivessem mais clareza de qual é a função, eles conseguiriam direcionar exatamente o que a gente deve realmente fazer’’* (SERVIDORA D).
É por meio da legislação que muitos servidores se apoiam para desenvolver suas atividades, contudo em alguns documentos como editais, por exemplo, existem atribuições genéricas tornando as funções ambíguas.	Para a entrevistada F pode ser por meio do regimento interno, descrição no edital de contratação, características específicas do setor ou das comissões constituídas com seus respectivos regimentos, decretos e ofícios. Para os técnicos administrativos existem atribuições genéricas, como por exemplo: “*dar apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão’’* (SERVIDORA F).
A ambiguidade para os entrevistados só não existe na função de ensino.	‘‘*Na parte de ensino está claro o que deve ser feito, mas no que se refere à pesquisa, extensão e cargos em comissão parecem ser funções ambíguas*’’ (SERVIDOR C).
Falta de comunicação e explicação sobre as alterações legais. Além	O funcionário H sugere que seria ideal a existência de treinamentos ou uma explicação mais clara de como aplicá-la. Para o servidor G a comunicação deve ser mais clara devido às incertezas diárias no seu ambiente.

disso, há a sobrecarga de trabalho que inviabiliza estar sempre atualizado.	‘‘essas ambiguidades existem e elas poderiam ser minimizadas com mais informações’’ (SERVIDOR I).
Os critérios das avaliações constam em lei, mas os propósitos delas são subjetivos.	‘‘As regras não são claras desde o início’’ (ENTREVISTADO K).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.4.2 Percepção do Conflito de Papel

Quanto ao conflito de papel, nas entrevistas buscou-se explorar os 05 tipos de conflitos: intratransmissor, intertransmissor, interpapéis, conflito papel-pessoa e outras formas de conflito relacionadas à sobrecarga de tarefas (Kahn *et al.*, 1964).

Em relação ao **conflito intratransmissor**, que nada mais é do que as expectativas inconsistentes de um indivíduo em relação a um papel onde acarreta conflito a outros indivíduos (KAHN *et al.*,1964), o servidor A relatou que as tarefas recebidas ‘‘*não são inviáveis, mas elas são diferentes do meu cargo, digamos assim*. ’’ Citou, portanto, casos em que necessita realizar, sozinho, uma demanda que envolve o dispêndio de muito tempo prejudicando a execução de outras atividades a serem realizadas: ‘‘*eu tenho de fazer da forma mais rápida possível para agilizar o processo de entrega para os usuários depois. Então se torna inviável nessa questão, não assim que: “não sou capaz de fazer”, mas é muita atribuição, né, para uma pessoa só’’*. Para essa situação, o funcionário afirmou que foi sugerido à direção à contratação de terceirizados que atuariam como assistentes executando o operacional para que ele possa se dedicar mais a função de gestão. Já para a servidora B são recebidas certas atividades que a equipe não tem muita clareza do modo que devem ser feitas, geralmente são tarefas solicitadas pela reitoria. Em seu relato, a entrevistada destacou que: ‘‘*elas não são inviáveis, mas poderiam estar mais explícitos os objetivos e o modo como gostariam que fossem realizados*’’.

O entrevistado C declarou que sua crítica é em relação às reuniões fora da unidade, para ele: ‘‘*o tempo de deslocamento é muito grande para uma reunião que possui muitas vezes duração de apenas 2 horas’’*. Dessa forma, torna-se inviável para membro/membros de campi distantes do local da reunião participar de todos os encontros ou treinamentos. Na sua visão deve-se ter mais cuidado com esse tipo de situação e um melhor planejamento para que se possa aproveitar a ida do servidor no local onde ocorre esse tipo de encontro. Com relação ao posicionamento da avaliadora D, algumas tarefas não são inviáveis, mas sim imprecisas,

assim como fala a servidora B. Existem situações onde são solicitadas demandas que não estão claras de como devem ser feitas, contudo cabe ao servidor descobrir e tentar fazer da melhor maneira possível (ENTREVISTADA D). Segundo a funcionária E, bem como relataram os outros 04 entrevistados, as tarefas não são inviáveis, contudo, *''é preciso reconhecer que existem fragilidades e existe uma falta de comunicação''* dentro da instituição, tendo em vista que às vezes são recebidas instruções para tarefas que não cabem com a sua realidade, dessa forma, a entrevistada relatou que busca tirar suas dúvidas com seus superiores enviando para todos (tanto aqueles da sua unidade como aqueles da reitoria) *e-mail* para que se possa resolver determinado problema ou demanda.

A servidora F citou um exemplo que engloba esse tipo de conflito de papel: ''*uma das chefias de escalão superior pediu para que fosse realizada uma tarefa que costumava ser de 05 dias em 02 dias*'' tornando-se algo inviável para os membros da equipe de trabalho. O servidor G afirmou já ter recebido atribuições inviáveis no setor no qual atua e que, em conjunto, decidiu-se não realizar a atividade tendo em vista a especificidade e impasses do processo.

O funcionário H apontou que o importante é priorizar a atividade fim da instituição que é ensino, até porque algumas atividades fora a docência, principalmente em relação a sua experiência quando estava ligado a uma direção, tinham prazos pequenos, que não tornavam a tarefa inviável, mas difícil de conciliar com o tempo disponível. Dessa forma, busca atender primeiramente a sala de aula e negociar prazos de outras atividades caso se tornem inviáveis. O servidor I mencionou que não passou por essa situação e se for inviável a tendência é que a atividade não seja feita. Entretanto, a servidora J relatou não existir tarefa inviável na organização ''*pode ter sido difícil, sim, por falta de equipamento, por falta de pessoal ela se torna um pouco mais difícil, mais pesada. Mas inviável, plenamente inviável, não''.* As tarefas através de um processo de negociação podem se tornar viáveis, então sempre que recebe uma atividade que aparentemente é inviável o servidor K busca torná-la viável, ajustando essa tarefa e conversando com o gestor. E, o funcionário L expôs que já aconteceu algumas vezes por inexperiências, falta de conhecimento, principalmente em relação a prazos, ou em relação a dados que são difíceis de ser acessados, a tarefa pode se tornar mais difícil, mas não complemente inviável.

Como **conflito intertransmissor** – aquele onde há pressão de dois ou mais indivíduos tornando a expectativa de um deles incompatível com a do outro (Kahn *et al*., 1964) – o servidor A afirmou que, em alguns casos, aconteceu de receber ordens diferentes sobre uma mesma tarefa: ''*dentro do organograma existe uma chefia, mas como o instituto ele é*

separado em diversas diretorias, em diversos diretores, acaba que eles todos se envolvem em todos os setores''. A funcionária B reforçou a fala colega A, dizendo que outras chefias que não a sua, já tentaram repassar tarefas que não eram pertinentes a seu setor. Em adição, o servidor C considerou que: "*os chefes em IFRS, exercem pouco papel de chefe*".

Diferentemente do exposto, a percepção da servidora D é que nunca recebeu ordens diferentes sobre uma mesma tarefa de distintas chefias. Segundo a entrevistada, caso haja divergências, procura-se sempre cumprir a legislação. A servidora E já recebeu ordens diferentes e manifestou o seguinte: ''*Sim, já recebi, e minha maior percepção dentro da instituição é a falta de comunicação mais eficiente entre ambas as gestões, a reitoria e Campus*''. A servidora F relatou ainda que existem chefias com funções gratificadas e cargos de direção, ambas são suas chefias, desse modo, já ocorreu uma situação em que cada uma solicitou que fosse realizada determinada tarefa de uma forma, a servidora teve de optar e isso gerou alguns transtornos. O servidor G também passou por situações semelhantes, contudo procurou as duas chefias para resolver o conflito de papel. Para o funcionário H, o problema de receber ordens distintas se resolveu da melhor maneira, pois conversou com as duas chefias, já que a informação chegou diferente para ambos os chefes.

Ainda sobre o conflito intertransmissor, o servidor I já recebeu diversas opiniões sobre uma determinada tarefa, mas nunca teve de escolher entre duas chefias e a avaliada J só recebeu ordens de sua chefia imediata, portanto nunca passou por conflitos de papéis desse tipo. O funcionário K já recebeu ordens distintas, muitas vezes por pessoas diferentes terem visão diferente dos processos, segundo ele: "*no serviço público a gente não tem bem os processos mapeados*", além disso, o entrevistado reforçou que há "*pouco registro de como as tarefas são feitas'',* sendo assim, em alguns casos, com as mudanças corriqueiras em determinados processos, há situações confusas. Para ele: *''deve-se seguir sempre a legislação caso tenha que fazer algo que não siga a legislação a ideia é não realizar''*.

O funcionário A relatou um exemplo que vivência sobre o **conflito interpapéis** – o qual se pauta no conflito de papel entre funções (Kahn, 1964 *et al*., 1964) – entretanto, como seu exemplo é específico de seu setor, para não identificá-lo este não será detalhado na pesquisa. Já a servidora B não precisou realizar tarefas conflitantes de diferentes papéis desempenhados. Contudo, sua fala reforça a temática sobre a importância da burocracia citando que *''às vezes é necessário, porque tem que estar registrado o que é feito, mas eles acham que é desnecessário aquilo tudo, eles até comentam com a gente'',* dessa maneira, o conflito de papel não ocorre, pois se seguem normas, leis, procedimentos já estipulados. O funcionário H também argumentou sobre a burocracia como algo positivo, ''*pois te assegura*

de diversas situações, mas mudaria diversos documentos, alguns tornaria mais complexos e completos e outros enxugaria''. Ao contrário desse posicionamento, para o servidor C, o que impacta no seu trabalho são os engessamentos da legislação, casos de progressões ou benefícios que deveriam ser negados são amparados por lei e vice versa.

No ambiente da funcionária D ela relatou que: *''em nosso setor é assim a gente geralmente prioriza o que pode e não o que mandam''* busca-se sempre cumprir o que está na legislação. A servidora E já realizou tarefas conflitantes de papéis diferentes salientando um exemplo dentro de uma comissão a qual pertence que, apesar da normativa apresentar uma orientação, os membros gostariam de proceder de outra forma, porém ela destaca que "*nunca se sentou e nem se discutiu como é que se faria diferente''*, entretanto, a entrevistada destacou que sempre se deve buscar optar pela orientação que consta na legislação.

A servidora F se sente uma pessoa legalista e forneceu um exemplo de uma comissão onde não se sentiu confortável em permanecer por desconsiderarem determinada regra, dessa forma, não se sentiu mais à vontade e solicitou sua saída do grupo de trabalho. Já o funcionário K precisou se afastar de uma comissão da qual fazia parte enquanto seu processo era avaliado pelos colegas, afinal não poderia participar de reunião onde o pedido avaliado seria o dele.

O funcionário G ressaltou que muitas legislações atrapalham tarefas mais simples ou até normativas institucionais que criam mais papel para se precaver de determinadas situações e isso acontece, na sua visão, com grande frequência. Outros três entrevistados (I, J e L) não enfrentaram problemas relacionados como o conflito interpapéis no IFRS.

Sobre a questão do **conflito papel-pessoa** em relação às tarefas que vão de encontro a seus valores morais – ''incongruências entre expectativas de um ou mais membros do conjunto de funções e expectativas dentro do papel subjetivo da pessoa'' (Kahn *et al*., 1964, p.13) – os entrevistados compartilharam o seguinte: as servidoras B e G nunca executaram tarefas conflitantes com seus valores morais; inclusive, uma delas reforçou que se passar por essa situação se sente com autonomia para recusar. Um dos entrevistados relatou que passou por determinada situação constrangedora relacionada a esse tipo de conflito (papel-pessoa) dessa forma, teve de procurar na lei argumentos para amparar sua decisão, mas mesmo assim gerou um clima de conflito com outros colegas. O servidor K mencionou que nunca passou por essa circunstância até mesmo, porque procura em ''pequenas coisas'' (definição para pequenas tarefas) sempre cumprir o que é correto, moral e que está na lei, desse modo, ninguém propõe a ele nenhuma situação em que possa se tornar constrangedora e imoral.

Já o entrevistado C afirmou que houve fatos relacionados ao conflito papel-pessoa. Essa situação ocorreu em uma comissão importante da instituição, entretanto, não quis comentar mais a respeito nem dar exemplos à entrevistadora. A avaliadora D alegou que apesar de existirem sugestões para algumas tarefas serem feitas de outra forma, ela sempre mantém o que tá escrito na lei. A servidora E já teve de realizar tarefas que iam de encontro com seus valores morais (princípios) *''em um primeiro momento, sem ter muita noção e conhecimento, eu executei. Já em outros momentos eu firmei e disse que não iria fazer, não fiz''*.

Ao ser questionada se já precisou executar tarefas que vão de encontro com seus valores morais, a servidora F relatou o seguinte: " [...] *o que para mim é moral para outra pessoa pode ser imoral",* para isso segue-se o princípio da legalidade e se existe a burocracia é porque muitos não cumprem ou tentam burlar a lei. Para o servidor I, o mesmo já passou por situação desse tipo e seguiu o que achou mais correto. A servidora J não vivenciou dilema dessa natureza e afirmou que se vivenciasse iria conversar com a chefia antes.

Em relação à sobrecarga de trabalho **(outros conflitos de papéis),** o funcionário A afirmou que dentro da organização abandona-se a ideia de gestão para fazer o operacional que demanda muito tempo, não sendo possível pensar estrategicamente. A funcionária B relatou que o setor no qual trabalha há diversos tipos de processos gerando sobrecarga de trabalho ''*às vezes tem que deixar para depois alguns, para fazer os outros que têm mais urgência*''. O funcionário C discorda, mencionou que nunca precisou escolher uma tarefa em detrimento da outra argumentando *''o que mais temos aqui é tempo''*.

Para a funcionária D a sobrecarga de trabalho não acontece sempre: ''*isso geralmente acontece em momentos que tem mais demanda aí a gente tem que priorizar o que vai fazer primeiro. E a frequência, não é todos os dias, não é todos os meses, são períodos do ano''*. Ao ser questionada sobre a necessidade de ter de escolher uma tarefa em detrimento de outra em virtude da escassez de tempo, a entrevistada enfatizou que precisou realizar escolhas dessa natureza somente em ocasiões específicas, relacionadas com a sazonalidade de demandas.

Para a funcionária F a sobrecarga não é muito frequente. Segundo ela, sempre foi possível priorizar os prazos dos menores aos maiores. De forma geral, os entrevistados relataram que a sobrecarga acontece em momentos específicos: "*todo final de ano a gente tem que escolher a... na verdade não é bem a gente que escolhe, né, a gente passa quais são as prioridades para a chefia, né, dizer quais são as prioritárias e a gente vai fazendo na ordem de prioridades. A gente tenta atender todas, mas, principalmente em épocas de final de ano"* (servidor G). O funcionário I afirmou: ''*não deixei de fazer nenhuma, mas sim atrasou um*

pouco a outra em relação, daí vê a prioridade, daí a decisão é minha, né, de prioridade do que fazer. Mas a frequência não é alta, é bem baixa a frequência''. Para a funcionária J ela passa por isso todos os dias, dessa forma, segue prazos e prioridades. O entrevistado K apontou que se deve ter a programação das tarefas de acordo com as prioridades, fazer o ajuste natural com o gestor, e quando receber muitas tarefas, conversar para definir qual a mais importante e se não for possível conciliar as duas, passar para outro colega.

Já o servidor H retomou a questão dos prazos pequenos recebidos para algumas atividades e relatou que em diversas situações o acúmulo de tarefas influenciou na sua vida pessoal, pois levou trabalho para casa. Quando estava na direção teve de abrir mão de algumas tarefas, tendo em vista a sobrecarga com ensino, pesquisa, extensão e parte administrativa. As prioridades flutuam, segundo o servidor L: ''*isso é razoável acontecer*''. O Quadro 12 resume os principais achados desse constructo.

Quadro 12- Principais achados relativos ao constructo Conflito de Papel

ACHADOS	**FALAS EXEMPLIFICATIVAS**
As tarefas não são irrealizáveis ou inviáveis, elas são imprecisas algumas vezes.	''*elas não são inviáveis, mas poderiam estar mais explícitos os objetivos e o modo como gostariam que fossem realizados*'' (SERVIDORA B). *''é preciso reconhecer que existem fragilidades e existe uma falta de comunicação'' (SERVIDORA E).* Funcionário L mencionou o curto para realização de algumas tarefas.
Houve casos onde chefias diferentes solicitaram ao mesmo servidor ordens distintas.	A funcionária D em sua fala relata que nesses casos se ampara sempre na legislação.
Burocracia como fator positivo para evitar conflitos de papéis.	''*pois te assegura de diversas situações, mas mudaria diversos documentos, alguns tornaria mais complexos e completos e outros enxugaria*'' (SERIDOR H).
A legislação como escudo/esconderijo dos servidores.	O servidor C ressaltou que legislações engessam processos, casos de progressões ou benefícios que deveriam ser negados são amparados por lei. A entrevistada E destacou que sempre se deve buscar optar pela orientação que consta na legislação.
Existe a sobrecarga de trabalho.	''*às vezes tem que deixar para depois alguns, para fazer os outros que têm mais urgência*'' (SERVIDORA B). O acúmulo de tarefas prejudica sua vida pessoal citou o entrevistado H.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.4.3 Percepção do Desempenho Individual

Em relação à percepção do desempenho foram feitos basicamente 07 questionamentos nas entrevistas. O primeiro explorou se o respondente acredita ou não que exista gestão do desempenho na instituição e, o segundo, se as avaliações possuem enfoque estratégico com o objetivo de contribuir para a melhoria dos desempenhos individual e organizacional. A gestão do desempenho para Brusius *et al.* (2016), serve como artifício que não se restringe apenas a parte operacional atentando-se também para a administração estratégica de pessoal. Logo, o servidor A expôs: ‘‘*isso é uma crítica que eu faço ao pessoal da coordenação de gestão de pessoas, em que eles poderiam fazer questão de análise de perfil, análise de competências, porque hoje o instituto, ele remunera, ou ele beneficia os servidores que continuam estudando’’.* Na percepção do entrevistado, o servidor do IFRS não recebe cobranças acerca de seu desempenho, tampouco é alocado em setor que se poderia gerar um benefício melhor para a instituição. Ele sugeriu que as pessoas sejam realocadas conforme seu desempenho e qualificação, e reforça que as avaliações não têm enfoque estratégico: ‘‘*no meu setor não existe um, digamos assim, uma reunião de melhora nesse ponto, melhora naquele’’.* Também destacou que: *‘‘é uma mera formalidade para receber um aumento... eu nunca vi alguém ser reprovado, e é um momento bem rápido’’.* A entrevistada B ponderou que as avaliações são muito superficiais, ou seja, são realizadas de forma muito sutil, além disso, mencionou que ‘‘*é feito só porque deve ser feito’’* acreditando que isso ocorra em outros órgãos.

Os entrevistados C e D reforçaram que não existe gestão de desempenho na instituição. Um deles ponderou que as pessoas não são sinceras nas avaliações afirmando que ‘‘*só se faz porque se é obrigado a fazer”* e considerou que é uma grande falha do instituto não ter uma gestão de desempenho, contudo ainda espera que seja possível implementá-la futuramente: *‘‘tenho esperanças que um dia a gestão se volte para esse formato’’.*

Reforçando os achados comentados, a entrevistada C destacou que as avaliações não possuem enfoque estratégico e que não há esse tipo de cobrança por parte da instituição, o que considera uma falha. A entrevista E também compartilhou da mesma opinião. A entrevistada D tem como expectativa que as avaliações possam contribuir mais para o desempenho organizacional, já que, por exemplo: *‘‘tu te capacitas para ti, mas a instituição não te cobra nada em troca, tu vai dar para ela se tu quiseres’’.*

A funcionária F citou que não existe gestão do desempenho; a avaliação por progressão é apenas uma avaliação da chefia e uma autoavaliação de um ano e meio em um

ano e meio. Como sugestão ela ressaltou que os técnicos administrativos deveriam ter plano de trabalho, assim como, os docentes servindo como um norte para a avaliação tornando menos discricionária e genérica a avaliação. Além disso, a entrevistada considerou que não existe enfoque estratégico nos processos avaliativos; segundo ela, a avaliação não é funcional, nem para avaliador, nem para avaliado e muito menos para a organização (ENTREVISTADA F).

O servidor G não acredita que a instituição tenha gestão de desempenho que realmente acompanhe o servidor e que demonstre resultados, não por falta de esforço, mas por ser algo difícil de implementar. Ressaltou ainda que as avaliações não possuem enfoque estratégico citando: ‘‘*eu acho as avaliações de desempenho muito mais, porque são necessárias e são obrigatórias do que com um enfoque estratégico’’* (ENTREVISTADO G).

Segundo Aranha (2010) enfatizar excessivamente os processos avaliativos apenas em resultados não permite uma avaliação consistente e plena da contribuição de um indivíduo para a sua organização. O funcionário H percebeu que em partes não se tem gestão de desempenho no órgão, o que falta muitas vezes é o planejamento tendo em vista as diversas atribuições dos servidores, muito ‘‘*se apaga incêndio*’’ e a avaliação em excesso é ruim. Ele não crê que exista enfoque estratégico e sim enfoque normativo, se cumprem apenas os itens da planilha ou documento. Os servidores K e H entendem que o foco seja a execução, não existindo a gestão de desempenho na organização. O entrevistado K indicou que não existe a preocupação em desenvolver pessoas, o indivíduo vai para a avaliação e a regra não é clara. A avaliação de desempenho é o momento de registrar aquilo que é importante e também uma oportunidade para trabalhar deficiências; para o entrevistado depende da formação dos gestores para que tenham uma visão mais estratégica do processo. O servidor I mencionou que até se tenha a gestão do desempenho, mas que alguns casos são falhos, principalmente, em relação ao planejamento, ‘‘*a avaliação de desempenho tem muita falha e muitas vezes tu tens que atribuir uma nota que tu nem sabe’’*, especialmente quando se responde hierarquicamente a vários servidores e não se consegue acompanhar todos rotineiramente. O funcionário I alegou que: ‘‘*tem muita falha, nem sempre consegue fazer essas coisas, nem sempre tu consegues em termos do retorno’’*.

Contrariamente aos relatos recém-destacados, a servidora J defendeu que há gestão do desempenho: ‘‘[...] *olha, eu acho até que sim. Eu acho que eles se preocupam minimamente em ter esse acompanhamento dos setores’’*. Para o funcionário L, ‘‘[...] *estamos trabalhando*

para isso, acho que estamos melhorando nisso'', quando se constrói um planejamento com a comunidade está no caminho. Ademais, acredita que se destina para um enfoque estratégico como já acontece em algumas situações. Apesar disso, para a funcionária J não existe enfoque estratégico, não há, por exemplo, teste psicotécnico antes de ingressar no cargo, o qual deveria existir em sua opinião. Nesse sentido, ela destacou que todos os servidos são aprovados no estágio probatório, pois nunca viu alguém ser reprovado nesse processo.

Turner (2001) defende que a teoria dos papéis compreende a organização do comportamento social tanto no nível individual como as influências dos aspectos coletivos. Assim sendo, a terceira pergunta aos entrevistados versa sobre a influência do comportamento de outros colegas no desempenho dos papéis do servidor. Um determinado indivíduo pode desempenhar ou até mesmo se sentir de maneira bastante distinta em diferentes situações ou posições, assim como, indivíduos distintos podem se comportar de maneira similar em situações semelhantes (TURNER, 2001). O funcionário A mencionou que os comportamentos alheios interferem no seu desempenho, tanto em aspectos positivos quanto negativos. Exemplifica duas situações opostas dizendo que isso ocorre quando percebe a participação em comissões importantes de colegas de sala (se sentindo estimulado pelo colega) ou quando outros servidores não cumprem horário, dessa forma, se sentindo injustiçado. O servidor H considerou que é influenciado por outros tanto positiva quanto negativamente, para ele uma palavra mal colocada pode gerar transtorno, inclusive desincentivar pessoas. Para o funcionário I os colegas influenciam tanto para bem quanto para o mal: ''*tu podes ter colegas que te ajudam no dia a dia, mas tem colegas também que não fazem muito, mas gostam de receber''*.

Para B o comportamento de outro servidor influencia no seu, tendo em vista que se trabalha em equipe na instituição, ''*se o colega não faz a parte dele alguém terá de fazer'',* dessa maneira, podem-se gerar situações desagradáveis. O comportamento dos outros modifica o seu diz a servidora F da mesma maneira que a servidora B, ela mencionou se algum servidor não fizer a tarefa, sobrará para outro colega ou para outro setor e isso já aconteceu com ela. Para a funcionária F o ambiente influencia no comportamento individual, pois existe um trabalho em equipe se tem alguém desconfortável provavelmente vai impactar em todos no setor. Assim como a fala o entrevistado G: ''*eu acho que sim, porque tu precisas do ambiente e a gente trabalha em equipe o tempo todo*''.

De forma geral, o comportamento alheio é considerado um elemento que influencia o desempenho individual:

> *Mudei algumas estratégias de desempenho em função da não aceitação, ou da não colaboração, ou da não compreensão* (SERVIDORA E).
>
> *Então o medo do trabalho, em si, eu nunca tive. Eu sempre tive medo das relações interpessoais, porque isso é muito ruim, isso é definitivo para tu fazer um bom trabalho ou não"* (SERVIDORA J).
>
> *Nós somos um ser sistêmico, então a gente tá imbuído em um contexto e a gente faz trocas dentro desse contexto, na medida em que tais dentro do contexto de um setor as pessoas te influenciam e tu influencias elas, ao mesmo tempo, ativo e passivo dentro do setor e isso também tu tem que ter noção que papel tu quer estar dentro desse grupo, tu quer ser um influenciador positivo, um influenciador negativo, um influenciador neutro?' (FUNCIONÁRIO K)*

O funcionário L relatou que com certeza o comportamento do colega interfere, mas que o ambiente precisa ser saudável para que possa ser multiplicador, deve-se sempre se reavaliar em conjunto. Ao contrário dos outros entrevistados o funcionário C não se sente atingido, mas acredita que no futuro, outros sim poderão ser influenciados, assim como a funcionária D não se sente influenciada por outros colegas.

Marras (2009) considera que os problemas que possam comprometer o efetivo resultado do processo de avaliação tratam mais sobre questões ligadas àquele que avalia do que a ferramenta propriamente dita. Seja por não se sentirem confortáveis avaliando o próprio colega, seja por não possuir habilidade em executar esse tipo de processo ou por receito de gerar conflitos futuros com os indivíduos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Um exemplo disso envolve a existência de uma cultura da nota máxima dentro da organização pelos avaliadores a fim de evitar essas situações. Segundo Henemann e Gonçalves (2014) esse hábito interfere nos reais resultados dos processos, tendo em vista que a avaliação é eivada pela crença de que, se o avaliado não alcançar nota máxima ele se desmotivará para o desempenho do seu trabalho.

Em virtude do exposto, os entrevistados foram questionados acerca da existência de cultura da nota máxima das chefias no IFRS-Campus Rio Grande. O entrevistado A expôs que uma das maiores dificuldades pelas quais percebe na instituição é que desconhece alguma chefia que tenha atribuído uma nota baixa em algum setor, afinal isso pode prejudicar a liberação de aumentos salariais*, ele acredita que: '' o coordenador deve ficar constrangido em dar uma nota baixa também''*. Conforme citam Guilherme, Cruz e Barbosa (2018, p. 12) a avaliação de uma progressão é ''um procedimento pelo qual se cumpre de maneira mais dinâmica em virtude de envolver avanço na carreira do técnico e que dificilmente algum

avaliador, tratando de colegas de trabalho, restringirão a promoção e consequentemente o aumento salarial do cargo''.

Conforme Bergue (2014), muitas avaliações não são efetivas pelas chefias temerem implicações pessoais e repercussões políticas, existe ainda a aversão ao conflito que inibe a prática de *feedback*. A funcionária B prontamente fala ''*[...] geralmente a gente vê que os colegas não querem se indispor uns com os outros"* afinal um dia se é chefia e no outro pode não ser. Já o servidor C relatou ''*não diria nota máxima, sim nota necessária para progredir. Isso sim''*. Para ele e para a servidora D nenhuma chefia e nenhum servidor quer se incomodar, ela diz:

> *Eu acredito que sim, porque, principalmente porque não querem se incomodar, tipo assim: "não sou eu que vou dizer que não está bom, deixa que alguém o faça". E mesmo quando não está bom, por algum motivo nunca levam adiante aquilo, sabe? Ninguém assume e diz: "Ó, não está legal, vamos ver o que está acontecendo, vamos investigar". Não. A cultura do deixa assim porque eu não quero me incomodar''.*

Assim como os colegas, a servidora E destacou que acredita que "*realmente não apliquem, não apliquem o que gostariam de realmente avaliar. Então talvez se dê a nota máxima para não se comprometer''.* A servidora F não pode afirmar se existe, tendo em vista que não sabe da nota dos colegas, mas percebe que os servidores se preocupam mais com as avaliações quando recebem a notificação da Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus ou muito próximo da data de progredir. O funcionário G não sabe se há cultura da nota máxima, contudo faz seu relato de quando ocupava função de chefia:

> ''*Olha, eu acho que máxima não, não sei. O que eu pude verificar na época que eu era coordenador, eu sempre tentava deixar uma margem para evolução, né. Principalmente alguns pontos que eu acho que sempre tem como melhorar e tal, sempre deixava isso claro, que não era uma crítica, mas achava que... deixava alguns pontos para que, quando começava a avaliação, que nas futuras pudesse empenhar para que aquilo agregasse né? Mas o que eu vejo, assim, nas minhas que eu tive contato quando era coordenador, nas minhas, nunca foi de nota máxima, mas também, tipo, uma nota sempre acima de 7, 8. 8 no mínimo, já é considerado ruim''.*

Já o servidor H mencionou que depende de quem faz avaliação. Conforme relato do entrevistado, quando avaliou não se sentiu mal em dar notas altas em virtude de não ter problemas com os colegas, pois realmente o funcionário merecia. Soube de poucos casos em que algum colega realmente recebeu a nota mínima, já que existem mais casos positivos do que negativos. O servidor I declarou que muitas vezes fica refém da nota máxima, pelas perguntas sem critérios e por não estar todo o tempo com o servidor. ''*O que é se vestir*

adequadamente?''- disse o entrevistado I sobre um dos aspectos abordados na avaliação de estágio probatório.

A entrevistada J ressaltou que nunca recebeu nota máxima ''*no automático*'', sempre teve diálogo aberto com a chefia, mas que sabe que em alguns casos alguns gestores ficam constrangidos e acabam dando uma nota alta para quem deveria receber menos. O servidor K mencionou que na visão dele existe a cultura da nota máxima por uma questão política, um dia eu tenho cargo de gestão no outro não. O funcionário L ressaltou que sempre dá a nota máxima quando o servidor merece e o que pode acontecer quando a pessoa não vai bem em determinado setor é porque não está no lugar correto. Na instituição já está intrínseco dar a nota máxima, se ele não dá 10 é porque algo tem.

As avaliações de desempenho de pessoal são um processo gerador de informações em diversos procedimentos de gestão de pessoas (BERGAMINI; BERALDO, 2008), desse modo, devido essa importância nos próximos itens busca-se identificar diretamente nas falas dos respondentes as fragilidades e oportunidades nesse processo, assim como, detectar o papel desse mecanismo na visão dos servidores. Em relação às percepções dos entrevistados sobre as dificuldades em realizar as avaliações e quais são as expectativas deles em relação a um processo avaliativo mais justo e eficaz, o servidor A alegou que*: ''principalmente o teor das questões, assim, elas são genéricas e é um padrão para qualquer tipo de servidor''.* A entrevistada B afirmou: *''eu acho que exatamente por ser colega que uma hora tu está na chefia, outra hora ele está na chefia, ninguém quer se estressar. E também até por receber crítica, ninguém gosta''.* Como expectativa de uma avaliação mais justa e eficaz as avaliações deveriam ser realizadas todos os anos (SERVIDORA B).

Para o funcionário C uma grande dificuldade de realizar uma avaliação mais efetiva é para aqueles que ''*não querem trabalhar*'' de resto aqueles que trabalham não se preocupam, fazem o seu trabalho e não se importam com isso. Como expectativa sobre uma avaliação de desempenho mais justa ele sugere que deveriam ser cobrados nas progressões docentes além de carga horária mínima, pelo menos um projeto de pesquisa ou um de extensão para benefício da instituição. Para a funcionária D a dificuldade está na avaliação não ser muito criteriosa, ainda cita o exemplo, que é necessário apenas entregar o comprovante de qualquer curso realizado; ninguém é questionado sobre o que aprendeu. Além disso, relatou: ''*que seja cobrada a prática do teu desempenho. Tu fez alguma coisa para te capacitar? Tu seja cobrado que aquilo ali seja posto em prática, pelo menos em partes. Que tu dê algum retorno, não seja só financeiro, seja um retorno prático para a instituição''.*

Para a servidora E falta clareza da chefia em relação ao que ela espera do subordinado, além do mais, vê na organização servidores mais responsáveis recebendo mais tarefas. Para ela o importante é que desde o início o servidor tenha clareza do que é esperado dele, quais os pontos que serão avaliados durante sua rotina e não apenas verificado no dia da avaliação. Para a funcionária F a maioria dos servidores não sabe dessa avaliação, ele não deve pensar apenas na hora da avaliação e sim no dia a dia. É muito difícil também o gestor estimular o servidor a ser eficiente e eficaz. Deve-se tratar a avaliação como algo processual e evitar assédios, não no sentido de ser vigiado, mas sim se estou correspondendo ao plano de trabalho ou não. Para o funcionário G o processo é muito subjetivo, além do mais, ‘‘*é muito complexo, para que seja realmente justo e eficaz*’’. Ele admitiu que já viu algumas modificações nos processos conduzidos pela instituição: ‘‘*na verdade, tem que melhorar gradativamente, mesmo, ir alterando e vendo como funciona, porque não tem uma receita pronta que vai resolver”*.

Para o servidor H as dificuldades são os documentos que precisam ser anexados (deveria ter menos papel). Segundo ele, precisaria de planejamento para pensar em uma outra maneira de realizar a avaliação. O que dificulta para o servidor I é o instrumento que burocratiza, ele vem de cima para baixo, para ele deve ser construída coletivamente essa ferramenta. Para a entrevistada J a maior dificuldade das avaliações é a comunicação: ‘‘e*u mesma já fazia essa autocrítica para mim e conversava com a minha chefia. Eu mesma já dizia: “olha, tu não tem porque tu me dar uma nota integral, assim, porque eu sei que eu posso melhorar em alguns aspectos”. Mas nem todo mundo é assim’’.* As dificuldades para servidor K são em relação aos critérios para se obter uma política melhor definida, formação do gestor que está avaliando (treinamento do gestor) e o colaborador deve saber o porquê está sendo avaliado. Há duas políticas diferentes dentro da instituição para docente e para técnico para cada seguimento, deve atender as particularidades de cada segmento ‘‘*precisa ter um olhar diferenciado para cada uma delas’’*. A avaliação tem que servir para alguma política institucional. Por último, segundo o gestor L os servidores possuem expectativas, o ser humano inerentemente dispõe de expectativas, os colegas têm filhos, maridos/esposas, seus relacionamentos afetivos, ou seja, desempenham outros papéis, dessa maneira, é necessário que o gestor tenha habilidades para entender alguns problemas que o servidor possa ter e não levar isso como algo pessoal no trabalho. Não se deve levar a crítica para o pessoal e sim refletir, por isso, os procedimentos devem ser bem delineados e estarem documentados.

A última questão do constructo tratou de identificar o papel da avaliação de desempenho no IFRS na visão dos colaboradores. Dessa forma, o funcionário A aludiu que a avaliação de desempenho *''é um ritual que se tem para as pessoas progredirem na carreira. Agora, um modelo ideal que eu acredito é como eu te disse, é a análise de perfil de uma pessoa e ter uma análise de perfil do cargo. Incentivar a pessoa e mostrar no que pode melhorar''.* Para o terceiro entrevistado (servidor C) o papel da avaliação deve ir ao encontro do objetivo da organização que é ''uma educação pública, gratuita e de qualidade''. Para D *''sinceramente, eu acho que, não sei se em outros lugares, mas aqui eu não vejo função nenhuma.* A funcionária E acredita que a avaliação de desempenho possui papel importante para a instituição afinal avalia nossa performance que deve ir ao encontro do objetivo maior que é servir ao público, sendo assim, sugere que existam outros artifícios na organização e não apenas uma só. Para o funcionário G a avaliação trata-se muito mais de um documento obrigatório; quando existe um ponto negativo em seu setor o mesmo é debatido entre os envolvidos e quando chega a avaliação já está resolvido, para ele quando está tudo funcionando bem a avaliação é apenas um mero documento.

O funcionário H apontou que o papel da avaliação é ser normativa deve-se cuidar a adaptação dos servidores e a avaliação deve verificar se está sendo realmente cumprida a função. O serviço público não deve seguir regras da iniciativa privada porque possui contexto particular e ainda falta tempo para planejamento de algumas questões tendo em vistas as atribuições diárias das funções (SERVIDOR H). Para o avaliador I é muito menos punitivo, serve para melhorar o serviço, melhorar relacionamento entre todos do que a forma como ele é encarado. A servidora J expôs que para ela a avaliação é uma ferramenta de retorno ao servidor: *''o papel seria, claro, a ideia é legal, que é dar o retorno para o servidor, para ele ter essa noção de que... do que ele pode melhorar, do que ele está indo bem. É dos prós e dos contras, do que ele é bom e do que ele pode melhorar''.* Para o funcionário K o papel dela seria trazer o desenvolvimento articular com os objetivos da organização, não adianta apenas só dizer que há deficiência, deve-se apontar também o que é positivo afinal ela tem caráter crítico propositivo. O Quadro 13 refere-se aos achados relativos ao Desempenho Individual dos servidores.

Quadro 13- Principais achados relativos ao constructo Desempenho Individual

ACHADOS	**FALAS EXEMPLIFICATIVAS**
As avaliações não possuem enfoque estratégico e não há gestão	Para a servidora F, a avaliação não é funcional, nem para avaliador, nem para avaliado e muito menos para a organização.

do desempenho na instituição.	‘‘*eu acho as avaliações de desempenho muito mais, porque são necessárias e são obrigatórias do que com um enfoque estratégico’’* (SERVIDOR G). Para o servidor H existe apenas o enfoque normativo.
Os comportamentos dos colegas influenciam no desempenho dos servidores tanto de maneira positiva quanto negativa.	*‘‘Eu sempre tive medo das relações interpessoais, porque isso é muito ruim, isso é definitivo para tu fazer um bom trabalho ou não’’* (SERVIDORA J). ‘‘*tu podes ter colegas que te ajudam no dia a dia, mas tem colegas também que não fazem muito, mas gostam de receber’’* (SERVIDOR I).
Há a cultura da nota máxima no órgão.	‘‘*[...] geralmente a gente vê que os colegas não querem se indispor uns com os outros’’ (*SERVIDORA B).
A maior dificuldade das avaliações é a comunicação.	Na fala da servidora J o que dificulta o desempenho em muitos casos é a comunicação chefia X subordinado.
O papel da avaliação é ser um mero instrumento burocrático.	*‘‘é um ritual que se tem para as pessoas progredirem na carreira’’* (SERVIDOR A).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Como primeiro propósito buscou-se identificar os tipos de processos avaliativos por meio de legislações, manuais, *site* e formulários institucionais. Na organização em estudo existem: os processos de estágios probatórios tanto para docentes quanto para técnicos administrativos os quais têm duração de 03 anos e ocorrem de 06 em 06 meses, as progressões por capacitação e por mérito profissional dos técnicos administrativos de 18 em 18 meses e as progressões por desempenho acadêmico dos docentes de 24 em 24 meses. Esse objetivo serviu para uma primeira compreensão de como os processos são estabelecidos e organizados no órgão.

O segundo objetivo específico desse estudo demonstrou que em relação às avaliações de desempenho institucionais um dos fatores com os quais os gestores devem se preocupar são as incertezas dos papéis de cada servidor e os indícios de conflito de papéis que possivelmente existam conforme os exemplos citados tanto na pergunta aberta ao final do questionário como nas entrevistas com os avaliadores e avaliados. Por meio da regressão linear múltipla, no contexto de uma instituição pública de ensino, comprovou-se a hipótese que a ambiguidade afeta direta e negativamente o desempenho individual dos servidores. Desse modo, apesar dos resultados demonstrarem que o conflito de papel possa influenciar

negativamente o desempenho, o coeficiente de significância 0,08 está acima do aceito pela literatura Hair *et al*. (2009) não sendo possível nem confirmar nem rejeitar a segunda hipótese.

Um bom modelo deve apresentar comunalidades altas para todas as variáveis. Percebeu-se que apesar de serem instrumentos já validados pela literatura no contexto estudado diversos itens apresentaram comunalidade abaixo de 0,50 e que se retirados afetariam o índice de confiabilidade do instrumento. Para isso, buscou-se excluir menos variáveis possíveis justificando sua manutenção em relação à carga fatorial apresentada no fator, alfa de *Cronbach* e interpretação da questão no constructo. Além disso, segundo Hair *et al*. (2009) apesar das variáveis dos estudos necessitem possuir comunalidades superiores a 0,50 para serem mantidas na análise, existem casos que apresentam itens com cargas significantes e que são pobremente explicadas pela solução fatorial. Dessa forma, por se tratar de um instrumento validado fora do país, a ambiguidade e o conflito de papel, são dimensões construídas em um contexto diferente do brasileiro sendo necessário reconhecer as diferenças culturais entre países. Conforme Chu e Wood (2008) a cultura brasileira possui uma forte ênfase no seguimento de regras e procedimentos burocráticos, algumas vezes como forma de prevenir o jeitinho, como relatado pelos respondentes. Os achados indicaram que a percepção de modo geral é que os relacionamentos pessoais são mais valorizados do que a competência técnica, isso porque, muitos entrevistados citam a necessidade de um bom relacionamento interpessoal como variável que influencia no seu desempenho. Comprovou-se também que há uma tendência para evitar conflitos; gestores preferem adotar cultura da nota máxima para evitar situações que gerem desconforto e, por último, há um grande nível de adaptabilidade à mudança.

O terceiro objetivo específico tratou de mapear as percepções dos avaliadores e dos avaliados sobre a ambiguidade e o conflito de papéis nos processos avaliativos. Em relação à ambiguidade de papel sobre o cargo de docente, o entrevistado C afirmou que como professor suas tarefas estão divididas entre ensino, pesquisa, extensão e atividades administrativas. Na parte de ensino para ele está claro o que deve ser feito, mas no que se refere à pesquisa, extensão e cargos em comissão parecem ser funções ambíguas. Dessa maneira, o servidor G relatou que pediu pra sair do cargo de gestão tendo em vista as atribuições da posição e devido algumas relações com colegas que desenvolveram atritos (situação de ambiguidade e conflito de papel). No que tange à carreira dos técnicos administrativos, a servidora F mencionou sobre as atribuições descritas no edital de contratação, salientando que há muitos pontos que não estão claros, sendo muito genéricos, como por exemplo: "*dar apoio a projetos*

de ensino, pesquisa e extensão", para isso, sugeriu a criação do plano de trabalho do cargo técnico e especificação das atividades típicas de cada setor. Apesar de grande parte afirmar sobre a existência da ambiguidade de papéis relacionada às tarefas e a nível socioemocional, existem perspectivas que possam diminuir essas questões como: melhoria da comunicação interna da instituição, readequação de regimentos e normativas, criação de instrumentos que possam ajudar a evitar as incertezas das tarefas como manuais, treinamentos/reuniões sobre mudanças de procedimentos/ processos.

Em relação ao questionamento sobre tarefas inviáveis, os servidores afirmaram que não existe tarefa irrealizável, mas sim a falta de clareza da atividade, falta de tempo como pouco prazo. Percebeu-se que em relatos sobre conflito de papel existe a presença da incerteza que se refere à ambiguidade desse papel. Os dois constructos muitas vezes se entrelaçam. Para a maioria dos entrevistados a sobrecarga de trabalho é sazonal e, em casos específicos, deve-se relatar à chefia sobre como dirimir esse problema solicitando mais prazo para execução ou a melhor divisão das atividades. Existem situações de recebimento de ordens de chefias diferentes, mas o conflito de papel é minimizado quando se seguem leis, assim como, em fatos que envolvam a violação de valores morais. Os servidores seguindo o princípio da legalidade estão respaldados nos seus atos dentro da organização.

Adicionalmente, os achados sugerem que há a cultura da nota máxima. Para Bergue (2014, p. 243) ‘‘pouco se tem investido na capacitação dos gestores para lidar com o processo e com as relações que dele advém’’. O autor indica que se deve ampliar a perspectiva de análise de avaliação para a gestão do desempenho, incluir nos circuitos de debates sobre gestão dos elementos culturais, passando a considerar essas especificidades como componentes de gestão, além de desenvolver o senso e a capacidade de promover a autoavaliação e a autocrítica como reforçado pela servidora G a que menos apresentou situações relativas negativas relacionadas à ambiguidade de papel, conflito de papel e ao desempenho individual. Casos em que não é viável esse tipo de acordo, a servidora B sugeriu como melhoria das relações entre pessoas e contribuição no desempenho individual:

> Ter uma equipe terceirizada de psicólogos ou outro tipo de profissional que tivesse preparado para essa função, para intermediar o momento da avaliação e que pudesse mais ou menos guiar, ou até interceder em alguns momentos, junto com a chefia e a pessoa que é avaliada. Porque não sendo servidor, porque nós temos um servidor psicólogo nós temos aqui no campus, tem também na reitoria, mas eu acho que não seria a melhor alternativa, porque como eles já estão inseridos nesse meio, eu acho que não seria bom.

Os achados da pergunta aberta qualitativa indicaram que a grande maioria dos papéis desempenhados afeta o desempenho do servidor. Contudo, existem mais menções de cunho positivo do que negativo. Outro achado remete a questão dos papéis desempenhados na instituição afetarem as relações pessoais e familiares dos servidores e vice versa. Muitos trazem a burocracia como algo negativo, entretanto, nas entrevistas qualitativas a entrevistada B afirmou que a burocracia respalda suas decisões e atividades, transmitindo segurança, assim como o servidor H e a funcionária F, afinal quando se têm dúvidas do que deve ser feito recorre-se sempre a legislação e as regras dos procedimentos, contudo o servidor H fala que alguns documentos podem ser mais enxutos e outros mais completos. Outro achado importante foi a identificação de uma preocupação com o coletivo, o servidor A é ciente de suas responsabilidades que podem prejudicar os outros, isso é essencial tendo em vista que se trabalha dentro da instituição com diferentes pessoas e equipes.

Sobre a gestão do desempenho, dos 12 entrevistados, apenas uma acredita que exista uma preocupação nesse tipo de gestão por parte da organização e outro afirma que o instituto se encaminha para isso. A grande maioria relatou não existir efetiva gestão de desempenho e que os processos avaliativos não possuem enfoque estratégico, elas existem atualmente, por mero procedimento administrativo com o objetivo de atender a legislação. Para os funcionários A e H não se consegue pensar estrategicamente devido à sobrecarga de trabalho; segundo eles, existe muito mais ênfase na parte operacional. Como expectativa os servidores sugerem estratégias como: existir um *feedback* que concilie os objetivos individuais e organizacionais, que as avaliações possam gerar resultados ou melhorias significativas como por exemplo: realocação de pessoal de acordo com sua qualificação e experiência, ações de capacitações, a introdução do plano de trabalho do técnico administrativo para evitar critérios genéricos a todos os cargos e atender as especificidades dos setores e funções, ou seja, deve-se pensar em todo o processo avaliativo e não só no instrumento em si como mero ato de atender a legislação e geração de aumento salarial. Cabe lembrar que a gestão do desempenho é algo muito maior que apenas a avaliação, dessa forma, por meio dos relatos, fica claro que a instituição possui um enfoque operacional e normativo nos processos e que enfatiza a execução do mesmo.

Para Bergue (2014, p. 253) ‘‘as pessoas no ambiente de trabalho são também o resultado das relações que estabelecem e das demais influências de seu meio. Estão em constante transformação, portanto’’. No tocante ao comportamento dos colegas a maioria deles crê que o seu desempenho pode ser influenciado pelos demais. Quatro servidores

relataram que isso os atinge tanto positiva quanto negativamente e que como seres sistêmicos deve-se refletir acerca do desejo de influenciar positiva, negativamente ou adotar a neutralidade. Três dos entrevistados abordaram que como trabalham em equipe, interagem com o ambiente, dessa forma, caso algum colega deixe de fazer alguma coisa alguém terá de fazer podendo, nessas circunstâncias, serem afetados. Dois funcionários alegaram que o comportamento do outros influencia nas relações interpessoais na organização, uma delas modificou seu comportamento em virtude de ações de outros colegas de trabalho.

Sobre a cultura da nota máxima pelas chefias, grande parte afirmou que a prática se deve ao fato de o gestor buscar evitar constrangimentos, se indispor com o colega, se comprometer, afinal um dia se é gestor outro dia pode não ser. Guilherme, Cruz e Barbosa (2018) citam a importância da capacitação dos gestores para lidar com situações constrangedoras nos processos avaliativos. Outro relato gira em torno de que a chefia, se tratando de colega servidor, não tem intenção de prejudicar ou segurar a progressão em carreira que acarreta aumento de salário (FUNCIONÁRIO A). Dois servidores não sabem se isso acontece já que não possuem conhecimento das notas dos colegas e outro afirma que na instituição se recebe no mínimo a nota necessária para a progressão.

Como fragilidades e dificuldades dos processos os entrevistados exemplificaram: pela razão do teor das questões das avaliações serem genéricas para todos os cargos, as pessoas não gostam de receber críticas, há mais dificuldades para ‘‘*aqueles que não querem trabalhar*’’ (entrevistado C), não é um processo criterioso, pois falta clareza da chefia em relação ao que ela espera do subordinado, servidores mais responsáveis são os que recebem mais atribuições, existe a dificuldade do gestor estimular o servidor a ser mais eficiente e eficaz, é um processo muito subjetivo, há incertezas em relação aos documentos que precisam ser anexados nos processos de progressão docente, a construção da ferramenta deve ser feita coletivamente, comunicação chefia X subordinados em alguns casos são problemáticas, deve existir uma política mais delineada sobre esses processos, os servidores possuem muitas expectativas inerentes dos seres humanos, dessa forma, cabe ao gestor uma relação de compreensão e diálogo, há falta planejamento em virtude da sobrecarga de atribuições.

Como expectativas de uma avaliação mais justa revelaram: a necessidade de critérios criados a partir do cargo, dessa maneira, podendo-se agregar a sugestão da servidora F na realização de plano de trabalho do técnico administrativo; avaliações mais frequentes (anuais); como sugestão de um dos entrevistados deve-se cobrar à carreira docente no mínimo

um projeto de pesquisa ou de extensão; existir a cobrança de um retorno prático das capacitações/qualificações efetuadas pelos servidores; o servidor ter clareza do que é esperado dele reduzindo a ambiguidade na instituição; o exercício da autocrítica por parte dos servidores; formação dos gestores avaliadores por meio de treinamento; deve-se atender a política de cada segmento (técnico e docente); consciência dos gestores para enxergarem os diferentes papéis desempenhados pelos servidores; procedimentos devem ser bem delineados e estarem documentados seja por meio de manuais ou guias; análise do perfil da pessoa e análise do cargo para a realização das realocações e acompanhamento de empresa terceirizada de psicólogos para dirimir situações de conflitos de papéis.

Segundo Bergue (2014) avaliação de desempenho é um processo de aprendizagem, não serve apenas para remunerar, serve para desenvolver pessoas; não é unilateral é uma relação de trocas indo ao encontro do pensamento do servidor K. O papel da avaliação na visão dos avaliadores e avaliados, portanto, é: ser um ritual de progressão em carreira; deve ir ao encontro do principal objetivo da organização que é educação pública, gratuita e de qualidade; onde se avalia o desempenho do colaborador buscando atingir um melhor serviço ao público; um mero documento; normativo; verificar se realmente estão sendo cumpridas as atribuições; não ter função punitiva; ter um caráter crítico propositivo servindo como retorno ao servidor.

5. CONCLUSÕES

Tratou-se nessa pesquisa de dois constructos de literatura estrangeira, a ambiguidade e o conflito de papéis (KAHN *et al*., 1964) buscando-se identificar as influências dessas variáveis nos processos avaliativos de desempenho do IFRS-Campus Rio Grande. Como resposta, as ambiguidades afetam direta e negativamente o desempenho do servidor seja por falta de clareza das funções, seja por falta de informação de como determinada atividade deve ser realizada, seja por não saber quais as expectativas que a chefia possui em relação ao servidor (ambiguidades da tarefa e socioemocionais). Em relação ao conflito, segundo Bergue (2014) a cultura brasileira evita conflitos. A segunda hipótese dessa pesquisa, apesar de indicar sinais que possui influências diretas e negativas ao desempenho individual, não pode ser suportada apenas com a metodologia quantitativa. Para isso, procurou-se mapear as percepções, sejam de situações de ambiguidades, sejam de conflitos de papéis para que se pudessem apresentar as sugestões de melhoria ao processo avaliativo da organização. Os entrevistados foram instigados a relatarem e refletirem sobre esses dois constructos e com afetam o seu desempenho no trabalho e dos colegas. Sendo possível também incluir no estudo a importância de se instituir a cultura da avaliação não só como um instrumento, mas como um processo.

Para a maior parte dos entrevistados, a instituição em estudo não possui gestão do desempenho, apenas o foco na execução da avaliação, desse modo, o foco das avaliações não é estratégico, apesar de um dos gestores argumentar que o órgão se encaminha para essa linha. Um dos entrevistados ressaltou que o serviço público não deve seguir regras do setor privado tendo em vista a presença de contextos distintos. Segundo Guilherme, Cruz e Barbosa (2018) para melhoraria do processo não seria apenas necessário mexer no instrumento, pois o serviço público possui suas particularidades. Os achados indicaram que, de forma geral, a ferramenta avaliativa serve apenas como mero procedimento administrativo e que ainda não possui enfoque estratégico. O estudo, portanto, serve para que se busque transformar essa situação. Como principal achado verificou-se que as influências da ambiguidade e do conflito de papel afetam negativamente a instituição e que um dos principais pilares para que essas situações sejam revertidas é a comunicação institucional, seja relação chefia X subordinado, seja por meio da forma como as informações são recebidas pelos servidores. A comunicação deve ser tratada como um pilar de sensibilização dos servidores visando orientar sobre a relevância dos processos avaliativos tanto a nível organizacional como individual demonstrando que estes

não servem apenas como uma ação punitiva ou perspectiva normativa de aumento salarial ou aquisição de estabilidade.

Os servidores, em suas falas, indicam como principais sugestões de melhorias: (i) realocação de pessoal de acordo com suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), (ii) criação de um plano de trabalho para técnico administrativo a fim de diminuir a ambiguidade e o conflito de papel na hora da avaliação, (iii) contratação de equipe terceirizada de psicólogos, (iv) revisão dos aspectos de pontuação da progressão docente, (v) geração de resultados/benefícios organizacionais e individuais, (vi) melhoria da comunicação interna, (vii) criação de manuais padronizados para todos os setores do IFRS, (viii) pensar no processo de forma estratégica e, (iv) capacitações direcionadas aos avaliadores.

Como limitações da pesquisa pode-se citar os trâmites relativos à autorização da coleta de dados pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Tendo em vista que o estudo foi liberado pela CEP um pouco mais de dois meses após a entrada da documentação no site da Plataforma Brasil, próximo ao recesso escolar da instituição de ensino e se tratando de um estudo misto (quantitativo e qualitativo), a pesquisadora possuiu um período curto para a realização de toda a coleta de dados. Apesar dessa limitação, obteve um alto índice de respondentes. Além disso, como limitação aponta-se as relações interpessoais dos servidores e o dilema de ‘‘admitir X evitar o conflito’’ presente no ambiente estudado. Afinal, identificou-se na instituição uma cultura da nota máxima, detectada de forma clara no posicionamento dos entrevistados, visto que para eles nenhum servidor tem a intenção de se indispor com outro colega. O motivo advém de uma situação típica do serviço público, onde um dia o funcionário é chefia e possui o papel de avaliador dos processos e em outro podendo desempenhar o papel de avaliado, desse modo, a tendência é buscar a preservação dos relacionamentos interpessoais. Em relação às situações de conflito de papel a maioria dos exemplos citados envolve o respaldo na legislação a fim de evitar esse aspecto negativo, ou seja, pode-se inferir que em diversas situações a legislação é utilizada como um escudo do servidor a fim de evitar circunstâncias desagradáveis.

Já como diferencial buscou-se articular diversas estratégias metodológicas principalmente mesclando estudos quantitativos com qualitativos a fim de se obter resultados mais significativos e contribuições teóricas e práticas para a organização em estudo. Outro ponto a destacar como algo específico do trabalho é a base teórica. Fundamentou-se a pesquisa a uma teoria já existente: a teoria dos papéis de Kahn *et al.* (1964).

Considerando as especificidades do setor público federal, o IFRS como uma instituição de ensino, as perguntas utilizadas no questionário, por meio do estudo de Rizzo,

House e Lirtzman (1970), foram baseadas em outro contexto organizacional. Sugere-se, portanto, como pesquisas futuras que um novo instrumento seja construído para o contexto estudado tendo em vista que dois constructos – ambiguidade e conflito de papel – foram validados em ambientes estrangeiros, sendo assim, recomenda-se a tropicalização dos constructos para a criação de novo modelo com traços e contextos culturais brasileiros (LUCAS *et al.,* 2018). A tropicalização significa adaptar conceitos importantes ao cenário do estudo que não foram abordados por autores de outros países. Ademais, devido à relevância de mapear casos onde a ambiguidade e o conflito de papel ocorrem no contexto público, variáveis que influenciam o desempenho individual do servidor, outros gestores públicos e pesquisadores interessados na área poderiam investigar situações que acontecem em seu universo a fim de promoverem, além de benefícios à comunidade, como também aos diversos servidores públicos na melhoria das relações interpessoais dentro das instituições públicas.

REFERÊNCIAS

AHMED, J. U. Documentary research method: new dimensions. **Indus Journal of Management & Social Sciences**, v. 4, n.1, p. 1-14, 2010.

ALVES, F. T. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 14, n. 20, p. 87-104, 2010.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial.** 12 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

APPEL-SILVA, M; ARGIMONI, I. I. de L.; WENDT, G. W. Conflito de papéis entre os domínios da família e do trabalho. **Contextos Clínicos**, São Leopoldo, v.4, n.2, p.88-98, jul./dez, 2011.

ARANHA, R. O. M. **Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos: uma análise de políticas, práticas e abordagens**. 2010. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2010.

ARMOND L. P. **Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho.** 2017. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo:** edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3. ed. rev. e atual. – Caxias do Sul: Educs, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

BEZERRA, L.; BRAUER M.; PAZETO A.; TRACTENBERG L. Avaliação e Gestão de Desempenho Individual: possibilidades e limitações do manual de orientação da secretaria de Gestão Pública. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10, Rio de Janeiro, 2016, **Anais...**CNEG: Rio de Janeiro Setembro, 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Thomson, 2003.

BOWEN, G. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v.9, n.2, p. 27-40, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 03 jun. 2018.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 03 jun. 2018.

_____. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm >. Acesso em: 04 jun. 2018.

_____. **Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008.** [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional[...] e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2008/lei/l11784.htm>. Acesso em: 04 jun. 2018.

_____. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** [...] altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação [...] e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 28 dez. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 04 jun. 2018.

BRUSIUS, C. K.; LUIZ, G.; SOUZA, I. M. de; SILVA, M. W. da. A Gestão de Desempenho na Universidade Federal de Santa Catarina. In: SIMPÓSIO AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2, Porto Alegre, 2016. **Anais...** UFRGS: Porto Alegre, 2016.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público.Brasília: ENAP, 2010.

CHU, R. A.; WOOD, T., JR. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: Global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

COELHO Jr., F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., OLIVEIRA, J. S.; PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de autoavaliação de desempenho no trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** ENANPAD: Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JR., F. A. Gestão do desempenho humano no trabalho: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3, João Pessoa, 2011. **Anais...** ENANPAD: João Pessoa, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Editora: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução – A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa (Capítulo 1 – pp. 15-41). In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DENZIN, N. K. Investigação qualitativa crítica. **Sociedade, contabilidade & gestão**. v.13, n 1, p. 105-119, 2018.

FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOGAÇA, N. **"Trabalhador feliz é mais produtivo?" a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional. 2014. 120 f.** Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2014.

FREITAS, W. R.; JABBOUR, C. J. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de Pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, 2011

GRILLO, A. N. **Recursos humanos:** novos rumos para a administração pública. Florianópolis: Editora da UFSC. 1983.

GUILHERME, M. M. CRUZ, A. P. C. da. BARBOSA, M. A. O papel da avaliação de desempenho humano em uma instituição de ensino na esfera pública. CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 3, Porto Alegre, 2018. **Anais...** UFRGS: Porto Alegre, 2018.

GUIMARÃES, T. d. A., NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez, 1998.

GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O.; CORREIRA, P. M. A. R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Conflito e ambiguidades de papéis no trabalho de juízes: percepções de juízes portugueses. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 51, n 6, p. 927-946, nov./dez, 2017.

HAIR, J. F, ANDERSON, R. E, TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F., BLACK W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise Multivarada de Dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENEMANN, J. S.; GONÇALVES, G. C., Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, Rio de Janeiro. **Anais...** ENANPAD: Rio de Janeiro, 2014.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS). **Instituto.** Bento Gonçalves. Portal. 2019. Disponível em < www.ifrs.edu.br > Acesso em: 01 fev. 2019.

JACOMOSSI, F; SCHLUP, D.; ZONATTO, V. C. da S. Efeitos da Participação Orçamentária na Relação entre Ambiguidade e Conflito de Papéis e o Desempenho Gerencial. In: INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUTING, 18, São Paulo. **Anais…** USP: São Paulo, 2018.

KAHN, R. L., WOLFE, D. M., QUINN, R. P., SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. **Organizational stress:** Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley, 1964.

KATZ D.; KAHN R. **Psicologia social das organizações**. 3. ed, São Paulo: Atlas. 1987.

KING, L. A.; KING, D. W. Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. **Psychological Bulletin**, v. 107, n.1, p. 48-64, 1990.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas**- RAE. v.1, n. 2,p. 1-12, jul/dez. 2002.

LUCAS, A.C.; ARDICHVILI, A; CASA NOVA, S. P. de C.; BITTENCOURT, J. P.; CARPENEDO, C. Challenges of Implementing Western Talent Development Models in a

Collectivist Organizational Culture. **Advances in Developing Human Resources.** v. 20, n. 4, p. 517-532, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J.P; TOSE, M.G.L.S. **Avaliação de Desempenho Humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARZOLA, R. F. **Avaliação de desempenho na UNB: os servidores técnico-administrativos em estágio probatório.** 2016. 183 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação). Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MASIERO, G; ALVES, P. P. M; OLIVEIRA, V. R. F. de. Metodologia na área de Administração de Empresas: análise e aplicação nas teses da FEA-USP e EAESP-FGV. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, Brasília. **Anais...** ANPAD: Brasília, 2013.

MONTGOMERY, M. R. **Does absense of managerial communication negatively influence job satisfaction?** A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and role conflict and role ambiguity among high-tech employees. Doctoral Dissertation, School of Social and Behavioral Sciences, Capella University, 2011.

MUCCI, D. M. **Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários.** 2014. 181 f. Dissertação (Mestrado em Ciências)- Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

NASCIMENTO, C. M. D. V; BERNARDIM, L. M. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. São Paulo. p. 1-17, 2007.

PALOMINO, M. N. **Conflito, Ambiguidade de Função e Satisfação no Trabalho: percepções dos *controllers* brasileiros.** 2013. 129f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PALOMINI, M. N.; FREZZATI, F. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of Brazilian controllers. **Revista de Administração**. São Paulo, v.51, n.2, p 165-181, abr/mai/jun. 2016

PEIXOTO, A. **O impacto da avaliação do desempenho nos sistemas de controlo de gestão das autarquias: o caso da câmara municipal de vila flor.** 2009. 83 f. Dissertação (Mestrado em Economia), Universitário do Porto. Porto, 2009.

PINTO, J. de F. **Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo.** 2013. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2013.

PINTO, S. S. **Carta de navegação: abordagem multimétodos na construção de um instrumento para compreender o operar da modalidade a distância.** 2012. 169f. Tese (Doutorado em Educação em Ciências: Química da Vida). Universidade Federal do Rio Grande. 2012.

REYNAUD, P. D. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação:** um estudo de caso na universidade federal de santa Catarina. 2016. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Curso de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **Revista de Gestão- REGE**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 85-96, apr. 2017.

RIZZO J.R., HOUSE R.J., LIRTZMAN S.I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**. v. 15, n. 2, p. 150-163, 1970.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Coleta e análise dos dados qualitativos.** In: Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas:** Bases para concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. ENAP, Brasília, 2010.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag (Ed.). **Psychological Management of Individual Performance**. (p.3-27). Great Britain: John Wiley & Sons, 2002.

SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L. V. B. Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da prefeitura municipal de São Paulo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, Brasília. **Anais…** Brasília, 2009.

TANG, Y. T.; CHANG, C. H. Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. **African Journal of Business Management.** v. 4, n.6, p. 869-881, 2010.

TURNER, R. H. **Role Theory.** In: J.H. TURNER, Handbook of Sociological Theory. New York, Kluwer Academic, p. 233-254, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WICKHAM, M.; PARKER, M. Reconceptualising organisational role theory for contemporary organisational contexts. **Journal of Managerial Psychology.** v. 22, n. 5, p. 440-464, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A- MODELO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, ALEXANDRE JESUS DA SILVA MACHADO, responsável pelo IFRS-Campus Rio Grande, autorizo a realização da pesquisa intitulada "**A avaliação de desempenho de pessoal em uma instituição pública de ensino: perspectivas do avaliador e do avaliado à luz da teoria dos papéis**", a ser conduzida pela pesquisadora abaixo relacionada. Fui informado pela responsável do estudo sobre os objetivos, metodologia, riscos e benefícios aos participantes da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Foi assegurado pela pesquisadora responsável que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012, que trata da pesquisa envolvendo seres humanos e que serão utilizados tão somente para a realização deste estudo.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Serão disponibilizados à pesquisadora acessos aos registros institucionais para a análise documental, a estrutura do IFRS-Campus Rio Grande para a realização da coleta de dados referente à aplicação de questionários aos servidores da unidade e o acesso à pesquisadora ou representantes por ela informados para a realização de entrevistas caso seja necessário.

Rio Grande, ___ de _____de 2018.

_____

Diretor-Geral do IFRS-*Campus* Rio Grande

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, consultar:

CEP/IFRS
E-mail: dpi@riogrande.ifrs.edu.br - cepesquisa@ifrs.edu.br
Telefone: (53) 32338745 - (54) 3449-3340

Pesquisadora principal: Mayara Marques Guilherme
Telefone para contato: (53) 99925-3545
E-mail para contato: mayara.guilherme@riogrande.ifrs.edu.br

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Prezado (a) Participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre seu desempenho no exercício de suas tarefas e atribuições no IFRS-Campus Rio Grande.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe for apresentado (a). A escala varia de 01 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 05 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

A sua contribuição é de extrema valia à realização deste estudo. Por favor, seja sincero (a) ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.

Discordo Totalmente **1** **2** **3** **4** **5** **Concordo Totalmente**

Quanto mais próximo de **1** for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.

Quanto mais próximo de **5** for sua marcação, significa que você concorda da afirmação do item.

Dados Sócio-Demográficos e Profissionais

Idade: _____ anos

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro ( ) Prefiro não informar

Escolaridade (assinale o seu mais alto grau de escolaridade completo):
( ) Ensino fundamental
( ) Ensino médio
( ) Ensino superior
( ) Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado
( ) Pós doutorado

Tempo de serviço no setor público:

( ) menos que 03 anos
( ) de 3 a menos que 6 anos
( ) de 6 a menos que 9 anos
( ) de 9 a menos que 12 anos
( ) de 12 a menos que 15 anos
( ) de 15 a menos que 18 anos

( ) de 18 a menos que 21 anos
( ) de 21 a menos que 24 anos
( ) de 24 a menos que 27 anos
( ) de 27 a menos que 30 anos
( ) 30 anos ou mais

Tempo de serviço no órgão:

( ) menos que 03 anos
( ) de 3 a menos que 6 anos
( ) de 6 a menos que 9 anos
( ) de 9 a menos que 12 anos
( ) de 12 a menos que 15 anos
( ) de 15 a menos que 18 anos
( ) de 18 a menos que 21 anos
( ) de 21 a menos que 24 anos
( ) de 24 a menos que 27 anos
( ) de 27 a menos que 30 anos
( ) 30 anos ou mais

Cargo: ( ) Docente ( ) Técnico Administrativo Qual nível do cargo(A, B, C, D ou E)?_____

Atualmente possui função gratificada ou cargo de direção (FG/CD) na instituição como titular?

Já possuiu função gratificada ou cargo de direção (FG/CD) na instituição?

Já foi substituto de função gratificada ou cargo de direção (FG/CD)?

Já foi avaliador de processo de avaliação de desempenho de pessoal?

Ambiguidade do papel	
1. Eu tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho.	**1 2 3 4 5**
2. Estão claros quais são os objetivos do meu trabalho.	**1 2 3 4 5**
3. Eu sei que distribuo o meu tempo de forma adequada para atender diferentes tarefas.	**1 2 3 4 5**
4. Eu sei quais são minhas responsabilidades.	**1 2 3 4 5**
5. Eu sei exatamente o que é esperado de mim.	**1 2 3 4 5**
6. A explicação sobre o que precisa ser feito é clara.	**1 2 3 4 5**

Conflito de papel	
1. Eu tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente.	1 2 3 4 5
2. Eu recebo tarefas sem recursos humanos necessários para completá-las.	1 2 3 4 5
3. Eu tenho que ignorar e até quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa.	1 2 3 4 5
4. Eu trabalho com dois ou mais grupos que atuam de forma bastante diferente.	1 2 3 4 5
5. Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo.	1 2 3 4 5
6. Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e não são aceitáveis para outras.	1 2 3 4 5
7. Eu recebo uma atribuição sem os materiais adequados para executá-la.	1 2 3 4 5
8. Eu trabalho em coisas desnecessárias.	1 2 3 4 5

Desempenho Individual	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.	1 2 3 4 5
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta organização.	1 2 3 4 5
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	1 2 3 4 5
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta organização.	1 2 3 4 5
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	1 2 3 4 5
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	1 2 3 4 5
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	1 2 3 4 5
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	1 2 3 4 5
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	1 2 3 4 5
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	1 2 3 4 5
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	1 2 3 4 5
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	1 2 3 4 5
13. O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	1 2 3 4 5

14. Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	1 2 3 4 5
15. Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	1 2 3 4 5
16. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	1 2 3 4 5
17. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	1 2 3 4 5
18. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	1 2 3 4 5
19. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta organização.	1 2 3 4 5
20. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	1 2 3 4 5
21. São realizados encontros e reuniões entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	1 2 3 4 5
22. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta organização.	1 2 3 4 5
23. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	1 2 3 4 5
24. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	1 2 3 4 5
25. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	1 2 3 4 5
26. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1 2 3 4 5
27. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	1 2 3 4 5
28. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	1 2 3 4 5
29. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	1 2 3 4 5
30. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	1 2 3 4 5

Questões Abertas
*Os indivíduos assumem na sociedade papéis que exigem responsabilidades para um contexto particular (PALOMINO; FREZZATI, 2016). Por exemplo, um indivíduo desempenha papéis dentro do seu ambiente de trabalho (servir ao público, ensinar, coordenar equipes de trabalho, ter relações com outros indivíduos como amizade/coleguismo...) ou fora desse ambiente (sendo estudante, por meio de relações familiares, desenvolvendo outras atividades ou profissões...). Tendo em vista essa afirmação e exemplos, cite quais são os papéis desempenhados por você hoje? Acredita que algum ou alguns deles possa interferir tanto de maneira positiva como negativa no desempenho de suas tarefas no IFRS?
* Como próxima etapa do estudo existe a possibilidade da realização de entrevistas com os avaliadores e avaliados do IFRS-Campus Rio Grande visando propiciar uma análise mais

aprofundada dos dados. Caso a pesquisa siga adiante, gostaria de continuar participando? Se sim, por favor, deixe seu contato (telefone e e-mail).

*Deseja receber o relatório final dos resultados dessa pesquisa?

*E-mail para envio do relatório:

APÊNDICE C – PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA

Docente ( ) **Técnico Administrativo** ( ) **Nível** ( ) A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E

Ambiguidade de Papéis
Segundo Kahn *et al.* (1964) a ambiguidade do papel refere-se à falta de especificidade e previsibilidade para o trabalho de um empregado ou sobre suas funções e responsabilidades. Tendo em vista essa definição, acredita que há ambiguidade em algum dos papéis desempenhados por você no IFRS? Se sim, poderia compartilhar situações em que isso ocorre?

Conflito de Papéis
*Você recebe ou já recebeu tarefas a desempenhar dos seus superiores que são inviáveis de serem realizadas? Se sim, em quais situações? (Kahn *et al.* 1964) *Você recebe ou já recebeu ordens diferentes sobre uma mesma tarefa de distintas chefias? Se sim, conte mais. (Kahn *et al.* 1964) *Você já realizou tarefas conflitantes de diferentes papéis desempenhados? Se sim, cite exemplos. (Kahn *et al.* 1964) *Você já teve de executar tarefas que vão de encontro com seus valores morais? Poderia compartilhar um exemplo? (Kahn *et al.* 1964) *Você já teve de escolher uma tarefa em detrimento da outra por questão de limite de tempo? Se sim, qual a frequência? Em quais situações? (Kahn *et al.* 1964)

Desempenho Individual
*Considera que o IFRS possui gestão de desempenho onde conste planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho? (COELHO JR., 2011) *Acredita que as AD no IFRS possuem enfoque estratégico e holístico com o objetivo de contribuir para a melhoria tanto do desempenho individual como do organizacional? (ARANHA, 2010) *No nível individual, o conceito de papel começa com duas observações: que um

determinado indivíduo pode atuar e até mesmo se sentir de maneira bastante diferente em distintas situações ou posições e a segunda remete a forma como indivíduos diferentes podem se comportar de maneira similar em situações semelhantes (TURNER, 2001). Em relação a essa afirmação, dentro do IFRS, quais situações vividas no contexto de trabalho acabam influenciando no teu comportamento?

*Acredita que dentro do IFRS exista a cultura de nota máxima pelas chefias. Por quê? (BERGAMINI; BERALDO, 2008; MARRAS, 2009).

*Quais são suas expectativas sobre uma avaliação de desempenho mais justa e eficaz?

*Quais são as maiores dificuldades encontradas para a realização da AD?

*Qual o papel da avaliação de desempenho de pessoal para você?

APÊNDICE D- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARTE QUANTITATIVA

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: "A avaliação de desempenho de pessoal em uma instituição pública de ensino: perspectivas do avaliador e do avaliado à luz da teoria dos papéis" cujo objetivo é analisar as percepções dos servidores do IFRS-Campus Rio Grande em relação às ambiguidades e conflitos de papéis nos processos de avaliação de desempenho de pessoal. Este projeto está vinculado ao projeto de dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração com orientação da Profª Drª Ana Paula Capuano da Cruz (FURG).

A pesquisa será feita no IFRS-Campus Rio Grande sendo a coleta de dados realizada, inicialmente, através de preenchimento de questionário eletrônico enviado aos servidores da unidade, onde os dados recebidos dos participantes serão salvos para posterior análise em conjunto em software estatístico. Caso tenha interesse, você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar e a qualquer momento por meio de contato direto com um dos pesquisadores responsáveis (Mayara Marques Guilherme - e-mail: mayara.guilherme@riogrande.ifrs.edu.br ou Ana Paula Capuano da Cruz anapaulacapuanocruz@hotmail.com).

==========

Fui alertado (a) que este estudo apresenta risco mínimo, isto é, podendo gerar mobilização de sentimentos e percepções e/ou causar desconforto pelo desconhecimento. Caso isso ocorra, informarei à pesquisadora principal a fim de receber o acompanhamento necessário. Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida poderei realizar o contato imediato com um dos pesquisadores pelo estudo que fornecerão os esclarecimentos necessários. Foi destacado que minha participação no estudo é de extrema importância, uma vez que espera-se trazer contribuições práticas para a instituição (detectando fragilidades e oportunidades) e contribuições teóricas vinculando a teoria dos papéis com as avaliações de desempenho institucionais do IFRS.

Estou ciente e me foram assegurados os seguintes direitos:

- da liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isso me traga prejuízo de qualquer ordem;

- da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido caráter confidencial das informações relacionadas à minha privacidade;

- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde;

-de que será respeitada a Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016 durante e após o término da pesquisa;

- do compromisso de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos

resultados, ainda que isso possa afetar meu interesse em continuar participando da pesquisa;

- de que não haverá nenhum tipo de despesa ou ônus financeiro, bem como não haverá nenhuma recompensa financeira relacionada à minha participação;

- de que não está previsto nenhum tipo de procedimento invasivo, coleta de material biológico, ou experimento com seres humanos;

- de não responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.

Ao prosseguir para o preenchimento do questionário, você atestará que foi informado (a) do objetivo da pesquisa de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos, que esclareceu suas dúvidas sobre sua participação e que tem conhecimento de que em qualquer momento você poderá solicitar novas informações para motivar sua decisão se assim o desejar. Além disso, autoriza o uso de seus documentos institucionais que envolvam a temática avaliação de desempenho para fins da pesquisa, sendo o uso restrito em publicações científicas e resguardado o sigilo do seu nome.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-000
Telefone: (54) 3449-3340

Pesquisadora principal: Mayara Marques Guilherme

Telefone para contato: (53) 99925-3545

E-mail para contato: mayara.guilherme@riogrande.ifrs.edu.br

APÊNDICE E- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARTE QUALITATIVA

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: "A avaliação de desempenho de pessoal em uma instituição pública de ensino: perspectivas do avaliador e do avaliado à luz da teoria dos papéis" cujo objetivo é analisar as percepções dos servidores do IFRS-Campus Rio Grande em relação às ambiguidades e conflitos de papéis nos processos de avaliação de desempenho de pessoal. Este projeto está vinculado ao projeto de dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração com orientação da Profª Drª Ana Paula Capuano da Cruz (FURG). A pesquisa será feita no IFRS-Campus Rio Grande através de entrevista que poderá ser gravada e/ou filmada, após autorização. Para a coleta de dados será aplicado roteiro de entrevista semiestruturado aos servidores que se colocaram à disposição para a realização da parte qualitativa do estudo. As entrevistas poderão ser aplicadas por terceiros contratados, ou seja, outros pesquisadores que não possuem o vínculo de responsáveis pelo estudo, mas que também seguirão princípios éticos de pesquisa mantendo o sigilo das informações. Os dados recebidos serão verificados por meio da análise de conteúdo de Bardin (1977). Caso tenha interesse, você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar e a qualquer momento por meio de contato direto com um dos pesquisadores responsáveis (Mayara Marques Guilherme - e-mail: mayara.guilherme@riogrande.ifrs.edu.br ou Ana Paula Capuano da Cruz anapaulacapuanocruz@hotmail.com).

Fui alertado (a) que este estudo apresenta risco mínimo, isto é, podendo gerar mobilização de sentimentos e percepções e/ou causar desconforto pelo desconhecimento. Caso isso ocorra, informarei à pesquisadora principal a fim de receber o acompanhamento necessário. Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida poderei realizar o contato imediato com um dos pesquisadores pelo estudo que fornecerão os esclarecimentos necessários. Foi destacado que minha participação no estudo é de extrema importância, uma vez que se espera trazer contribuições práticas para a instituição (detectando fragilidades e oportunidades) e contribuições teóricas vinculando a teoria dos papéis com as avaliações de desempenho institucionais do IFRS.

Estou ciente e me foram assegurados os seguintes direitos:

- da liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isso me traga prejuízo de qualquer ordem;
- da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido caráter confidencial das informações relacionadas à minha privacidade;
- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde;
-de que será respeitada a Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016 durante e após o término da pesquisa;
- do compromisso de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos

resultados, ainda que isso possa afetar meu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de que não haverá nenhum tipo de despesa ou ônus financeiro, bem como não haverá nenhuma recompensa financeira relacionada à minha participação; - de que não está previsto nenhum tipo de procedimento invasivo, coleta de material biológico, ou experimento com seres humanos; - de não responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.

Eu _____, portador do documento de identidade _____, aceito participar da pesquisa intitulada: ‘‘ A avaliação de desempenho de pessoal em uma instituição pública de ensino: perspectivas do avaliador e do avaliado à luz da teoria dos papéis". Fui informado (a) do objetivo do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos. Recebi uma cópia deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Uso de imagem/gravação

Autorizo o uso do meu áudio da entrevista e documentos institucionais que envolvam a temática avaliação de desempenho para fins da pesquisa sendo o uso restrito em publicações científicas e resguardado o sigilo do meu nome.