

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FLUMINENSE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS
APLICADOS À ENGENHARIA E GESTÃO**

LEANDRO DA SILVA MACIEL

**MODELO CONCEITUAL DE *GAPS* DE DESEMPENHO DE
EQUIPES – UM ESTUDO DE CASO NOS INSTITUTOS FEDERAIS
DE EDUCAÇÃO**

CAMPOS DOS GOYTACAZES/RJ

2019

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FLUMINENSE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS
APLICADOS À ENGENHARIA E GESTÃO**

LEANDRO DA SILVA MACIEL

**MODELO CONCEITUAL DE *GAPS* DE DESEMPENHO DE EQUIPES
– UM ESTUDO DE CASO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE
EDUCAÇÃO**

DSc Alline Sardinha Cordeiro Morais
(Orientadora)

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, no Curso de Mestrado Profissional em Sistemas Aplicados à Engenharia e Gestão (MPSAEG), como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sistemas Aplicados à Engenharia e Gestão.

Campos dos Goytacazes/RJ
2019

Biblioteca Anton Dakitsch
CIP - Catalogação na Publicação

Maciel, Leandro da Silva

M152m MODELO CONCEITUAL DE GAPS DE DESEMPENHO DE EQUIPES -
UM ESTUDO DE CASO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO /
Leandro da Silva Maciel - 2019.

138 f.: il. color.

Orientadora: Aline Sardinha Cordeiro Morais

Dissertação (mestrado) -- Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Fluminense, Campus Campos Centro, Curso
de Mestrado Profissional em Sistemas Aplicados à Engenharia e
Gestão, Campos dos Goytacazes, RJ, 2019.

Referências: f. 108 a 113.

1. Desempenho de Equipes. 2. Gap. 3. Instituições de Ensino. I.
Morais, Aline Sardinha Cordeiro, orient. II. Título.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
FLUMINENSE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS APLICADOS À
ENGENHARIA E GESTÃO**

LEANDRO DA SILVA MACIEL

**MODELO CONCEITUAL DE GAPS DE DESEMPENHO DE EQUIPES – UM
ESTUDO DE CASO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO**

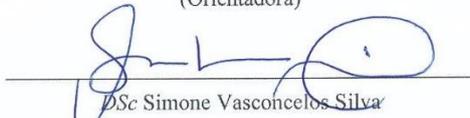
Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, no Curso de Mestrado Profissional em Sistemas Aplicados à Engenharia e Gestão (MPSAEG), como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sistemas Aplicados à Engenharia e Gestão.

Aprovado em 25 de Abril de 2019

Banca examinadora



DSc Alline Sardinha Cordeiro Moraes,
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
(Orientadora)



DSc Simone Vasconcelos Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense



DSc Cristiano Souza Marins
Universidade Federal Fluminense

Campos dos Goytacazes/RJ
2019

AGRADECIMENTOS

A Deus porque sem Ele não sou nada.

À minha esposa e meu filho pela compreensão, incentivo e paciência em todos os momentos da execução deste complexo e difícil trabalho. Eles tiveram a generosidade de compreender todo o tempo investido nesta pesquisa. A eles dedico esta obra.

À minha mãe, meu pai, meu irmão, minha sogra e a toda minha família pelo incentivo e apoio para concluir este trabalho.

À minha orientadora Prof.^a Alline Moraes pela parceria e por estar presente e disponível em todas as etapas deste trabalho, sem exceção. Suas orientações foram o norte para tudo que foi realizado aqui e com ela aprendi muito.

Ao meu colega Rafael Marcio pela colaboração, atenção e disponibilidade no auxílio à análise estatística dos dados da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Sistemas Aplicados à Engenharia e Gestão pela oportunidade em ser aluno deste conceituado programa de mestrado. Seus ensinamentos reverberaram a todo momento.

Ao Instituto Federal Fluminense por incentivar e reconhecer a minha participação no curso. Espero que o conhecimento adquirido possa ser retribuído de alguma forma.

À minha equipe de trabalho, especialmente às minhas colegas Úrsula Faria, Fernanda Costa e ao meu colega Guilherme Gomes pelo incentivo, compreensão e apoio recebido durante todo o curso.

Aos meus colegas de curso, em especial Fábio Escocard, Bruno Lima e Sérgio Salles, que me ajudaram sempre que eu precisei.

Aos membros da banca pela disponibilidade em participar e pelas considerações que fizeram evoluir a qualidade deste trabalho.

RESUMO

As equipes são um elemento central das organizações visto que realizam objetivos organizacionais, desenvolvem produtos e serviços, solucionam problemas e tomam decisões que impactam o futuro das organizações. Diante de sua importância para as organizações, diversos gestores e pesquisadores têm buscado entender os aspectos que favorecem o desempenho de equipes. Entretanto, nas Instituições Públicas de Ensino ainda é preciso avançar em práticas de gestão de desempenho, incluindo a identificação de determinantes do desempenho de equipes. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo conceitual de *gaps* de desempenho de equipes aplicado aos institutos federais de educação, sob a ótica de gestores e equipes. Para atingir o objetivo, após revisão sistemática dos fatores de desempenho identificados na literatura, foi aplicada uma *survey* a 501 servidores técnico-administrativos lotados em 06 Institutos Federais de Educação a fim de descobrir os fatores de desempenho considerados de maior impacto no desempenho das equipes compostas por esses servidores. Os resultados mostraram que os fatores “Comunicação”, “Suporte Organizacional”, “Coesão e Compromisso”, “Planejamento”, “Competências”, “Estilo de Liderança”, “Ética do líder” e “Suporte do Líder” são considerados fatores críticos para o desempenho das equipes. Um modelo de 09 *gaps* de desempenho de equipes foi desenvolvido com base em 10 proposições obtidas a partir da análise dos resultados. O modelo pode ser utilizado pelos Institutos Federais como suporte para o desenvolvimento de programas e projetos destinados à melhoria do desempenho das equipes de trabalho e das instituições.

Palavras-chave: Desempenho de Equipes; *Gap*; Instituições de Ensino.

ABSTRACT

Teams are essentials to organizations since as they achieve organizational goals, develop products and services, solve problems, and make decisions that impact organization's future. Therefore, several managers and researchers have sought to understand the aspects that favor the performance of teams. However, in Public Education Institutions, advances in performance management practices are still needed, including the identification of determinants of team performance. Thus, this work aims to develop a conceptual model of team performance gaps applied to federal institutes of education, from the perspective of managers and teams. To reach the objective, after a bibliographic review of the performance factors identified in the literature, a questionnaire was applied to 501 employees and managers of 06 Federal Institutes of Education, in order to discover the performance factors with the greatest impact on the team. The results show that the factors "Communication", "Organizational Support", "Cohesion and Commitment", "Planning", "Skills", "Leadership style", "Leader ethics" and "Leader support" are criticals for teams performance. A model of 09 team performance gaps was developed based on 10 propositions obtained from the analysis of the results. The model could be used by the Federal Institutes as support for the development of programs and projects aimed at improving the performance of work teams and institutions.

Keywords: Team Performance; Gap; Education Institutions

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de efetividade de equipes	35
Figura 2 – Fatores para eficácia de equipes.....	36
Figura 3 – Dimensões de desempenho de equipes	37
Figura 4 – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.....	51
Figura 5 – Etapas da Pesquisa.....	55
Figura 6 - Áreas de busca e interseções utilizadas na pesquisa.....	56
Figura 7 – Modelo de Qualidade em Serviços.....	69
Figura 8 - Questionários válidos recebidos.....	71
Figura 9 – Modelo de <i>Gaps</i> de Desempenho de Equipes.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos teóricos sobre desempenho no trabalho.....	22
Quadro 2 - Termos Pesquisados e Interseções de Conceitos.....	57
Quadro 3 - Termos exatos transcritos da pesquisa realizada na base de dados <i>SCOPUS</i>	58
Quadro 4 - Termos exatos transcritos da pesquisa realizada na base de dados <i>SCIELO</i>	58
Quadro 5 - Institutos Federais de Educação selecionados na Plataforma Nilo Peçanha.....	61
Quadro 6 - Fatores de desempenho identificados na literatura e utilizados na coleta de dados.....	77
Quadro 7 - Fatores de desempenho identificados pelas equipes.....	79
Quadro 8 - Nome da variável associada ao fator de desempenho.....	81
Quadro 9 – Proposições para o modelo.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nº de Servidores Participantes por Instituto.....	72
Tabela 2 – Nível do Cargo Ocupado pelos Participantes da Pesquisa.....	73
Tabela 3 – Nº de Gestores x Nº de Não Gestores participantes da pesquisa.....	73
Tabela 4 – Gênero dos Participantes da Pesquisa.....	74
Tabela 5 – Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa.....	74
Tabela 6 - Tempo de Serviço dos Participantes da Pesquisa.....	75
Tabela 7 - Tamanho da Equipe dos Participantes da Pesquisa.....	76
Tabela 8 - Média aritmética e Desvio padrão por fator de desempenho.....	80
Tabela 9 - Média geral, valores mínimos e máximos dos fatores.....	82
Tabela 10 - Classificação das maiores médias encontradas por fator de desempenho....	83
Tabela 11 - Escore Padrão por fator de desempenho (classificado pelos maiores valores).....	84
Tabela 12 - Outros fatores de desempenho observados pelas equipes.....	86

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Considerações iniciais.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura do trabalho.....	17
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 Desempenho de pessoas e de equipes.....	19
2.1.1 O caráter multidimensional do desempenho.....	20
2.1.2 Desempenho de equipes.....	23
2.1.3 Desempenho de equipes pela ótica dos processos.....	26
2.2 Desempenho de equipes em organizações públicas e instituições de ensino.....	28
2.2.1 Gestão e desempenho nas organizações públicas.....	28
2.2.2 Gestão e desempenho nas instituições de ensino.....	30
2.2.3 Contribuições para um melhor desempenho na área pública.....	32
2.3 Fatores de desempenho.....	34
2.3.1 Fatores relacionados ao propósito e objetivos da equipe.....	38
2.3.2 Fatores relacionados à organização da equipe.....	39
2.3.3 Fatores relacionados à liderança.....	39
2.3.4 Fatores relacionados ao clima da equipe.....	40
2.3.5 Fatores relacionados às relações interpessoais.....	42
2.3.6 Fatores relacionados à comunicação da equipe.....	42
2.3.7 Fatores relacionados à composição da equipe.....	43
2.3.8 Fatores relacionados à interação com a organização.....	46
2.4 Trabalhos relacionados.....	47
2.5 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.....	49
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....	53
3.1 Classificação da pesquisa.....	53
3.2 Etapas da pesquisa.....	55
3.2.1 Revisão Sistemática.....	55
3.2.2 Identificação dos fatores de desempenho.....	58

3.2.3	População e Amostra da Pesquisa.....	59
3.2.4	Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados.....	62
3.2.5	Aplicação do questionário.....	64
3.2.6	Análise de dados e elaboração do modelo conceitual.....	66
3.3	Modelo de referência.....	68
CAPÍTULO 4 – PERFIL DOS RESPONDENTES.....		71
4.1	Servidores por Instituto.....	71
4.2	Nível do cargo ocupado.....	72
4.3	Gestores participantes.....	73
4.4	Gênero e Faixa Etária.....	74
4.5	Tempo de Serviço e Tamanho da Equipe.....	75
CAPÍTULO 5 – FATORES QUE IMPACTAM O DESEMPENHO DE EQUIPES DOS INSTITUTOS FEDERAIS.....		77
5.1	Fatores de desempenho identificados na literatura.....	77
5.2	Outros fatores de desempenho identificados pelas equipes dos Institutos Federais.....	79
5.3	Análise dos fatores que impactam o desempenho de equipes dos Institutos Federais.....	80
5.3.1	Análise quantitativa dos resultados.....	80
5.3.2	Análise qualitativa dos resultados.....	88
5.3.2.1	Planejamento.....	88
5.3.2.2	Coesão e Compromisso.....	89
5.3.2.3	Liderança.....	90
5.3.2.4	Comunicação.....	92
5.3.2.5	Competências.....	93
5.3.2.6	Suporte Organizacional.....	94
CAPÍTULO 6 - MODELO DE GAPS DE DESEMPENHO DE EQUIPES APLICADO AOS INSTITUTOS FEDERAIS.....		96
6.1	Gap 1 – Práticas de Liderança.....	98
6.2	Gap 2 – Estilo de Liderança.....	98
6.3	Gap 3 – Comunicação	99

6.4 Gap 4 – Desenvolvimento de Lideranças.....	99
6.5 Gap 5 – Competências.....	100
6.6 Gap 6 – Coesão e Compromisso.....	100
6.7 Gap 7 – Objetivos.....	101
6.8 Gap 8 – Planejamento.....	102
6.9 Gap 9 – Suporte Organizacional.....	102
CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
7.1 Conclusões.....	104
7.2 Limitações da pesquisa.....	105
7.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	106
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A – Fatores de desempenho identificados na literatura.....	113
APÊNDICE B – Tabela de frequência dos fatores de desempenho....	120
APÊNDICE C – Questionário aplicado.....	128

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão feitas considerações iniciais sobre o tema e o contexto no qual o trabalho está inserido. Em seguida, será mostrado o objetivo geral do trabalho, os objetivos específicos, a justificativa para a realização da pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As organizações têm recorrido às equipes de trabalho para a realização de objetivos organizacionais, desenvolvimento de produtos e serviços, solução de problemas e tomada de decisão (JAIKUMAR; MENDONÇA, 2017; PUENTE-PALACIOS; BRITO, 2017; LI *et al.*, 2015; NEUMAN; WRIGHT, 1999), o que tornam as equipes um elemento central para as organizações (RICO *et al.*, 2010; SALAS; COOKE; GORMAN, 2010).

Um exemplo da importância das equipes foram alguns eventos mundiais, como o terremoto no Haiti e os atentados de 11 de Setembro, cuja coordenação de equipes mostrou-se essencial para lidar com a situação, mostrando assim que a coordenação deficiente de equipes pode levar à perda de vidas humanas. (SALAS; COOKE; GORMAN, 2010).

O aumento no uso de equipes nas organizações tem levado os gestores organizacionais e pesquisadores a identificar os aspectos que favorecem o seu desempenho ou a compreender os processos subjacentes ao seu funcionamento (PUENTE-PALACIOS; BRITO, 2017).

Diversos trabalhos acadêmicos têm relatado as relações positivas entre o trabalho baseado em equipes e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Além disso, a necessidade de configurar modelos de negócio que possam lidar com os ambientes dinâmicos, incertos, complexos e que exigem inovação, tem exigido a adaptação de estruturas de trabalho centradas nos indivíduos para estruturas baseadas em equipes. Essa é uma tendência comprovada em todo tipo de contexto laboral, tanto privado como público (RICO *et al.*, 2010).

As equipes são um conjunto de indivíduos formados por dois ou mais membros que trabalham em conjunto para atingir uma meta comum e cujas tarefas e resultados são interdependentes. Aos membros são demandados compartilhar informações, agir de modo

coordenado e cooperativo, buscando alcançar a efetividade de seu funcionamento (MCCLURG *et al.*, 2017; PUENTE-PALACIOS; BRITO, 2017).

As equipes compreendem uma diversidade de conhecimentos, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas enfrentados (RICO *et al.*, 2010). As equipes também oferecem vantagens aos indivíduos, visto que os conhecimentos e habilidades diversos permitem o pensamento convergente e divergente, estimulam a criatividade e a geração do conhecimento. Elas também são uma fonte de assistência e apoio para os membros sobrecarregados ou não qualificados, assim como uma fonte de afeto positivo e aumento da moral (SALAS *et al.*, 2015). Portanto, o êxito das organizações e a produção global de conhecimento dependem em grande medida da eficácia das equipes (RICO *et al.*, 2010).

Importante destacar que um dos principais fatores determinantes para o desempenho das equipes é o estilo de liderança (ABOOD; ABOYASSIN, 2013; DIAS; BORGES, 2017; LEE, 2018; SCHIPPERS *et al.*, 2008). Assim, ao estudar equipes, é preciso considerar também o impacto primordial das lideranças sobre elas e identificar como as lideranças percebem suas equipes. Isso se torna ainda mais importante no setor público, cujos relatos científicos ainda são insuficientes (LEE, 2018).

No setor público, entre as demandas sociais e legais, estão a transparência, governança e eficiência da administração pública, que deve buscar melhores resultados, mais qualidade e efetividade em seus processos (LOTTA, 2002; WANG *et al.*, 2017).

As demandas e desafios impostos às organizações públicas iniciaram pela introdução da filosofia do *New Public Management* (NPM) ou Nova Administração Pública, que tem sido caracterizada por um processo de desregulação, descentralização, subcontratação, sistema de controle de resultados, gerenciamento de resultados e atribuição de responsabilidade às organizações públicas, com foco em metodologias e ferramentas de gestão (MANES ROSSI; CITRO; BISOGNO, 2016; NISIO; CAROLIS; LOSURDO, 2018).

O paradigma do NPM tem representado maior atenção na eficiência, efetividade e maior qualidade do serviço público, com um papel dominante do conhecimento e recursos intangíveis na geração de vantagens competitivas para essas organizações. De acordo com estudiosos, é necessário encontrar uma forma adequada de otimizar a relação entre recursos, serviços e cidadãos, e relacionar corretamente com a prestação de contas do desempenho alcançado (MANES ROSSI; CITRO; BISOGNO, 2016).

Um desempenho organizacional adequado às exigências da sociedade atual requer um alto desempenho das equipes, visto que as organizações públicas tendem a possuir múltiplos objetivos de natureza não-financeira e seus serviços são amplamente baseados em recursos intangíveis, utilizando em seu processo de produção o uso intenso de recursos humanos, com habilidades e competências específicas, procedimentos e sistemas de informação controlados pela organização (MANES ROSSI; CITRO; BISOGNO, 2016).

As equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipe e, assim, consigam gerar os resultados almejados (DIAS; BORGES, 2017). A gestão de desempenho não é algo simples e, na área pública, a gestão do desempenho de pessoas deve considerar características como a estabilidade dos servidores, a isonomia salarial, lideranças de natureza política e transitória, entre outros aspectos que tornam a gestão de desempenho um desafio no setor público (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Essas características e desafios precisam ser enfrentados também pelas instituições federais de ensino, caso desejem fazer uma gestão de desempenho adequada. Além dessas características, essas instituições precisam lidar com o aumento no número de estudantes, redução nos recursos financeiros, o aumento da competição nacional e internacional e a crescente mobilidade de estudantes e professores (NISIO; CAROLIS; LOSURDO, 2018).

Dessa forma, ainda há muito que avançar nas práticas de gestão de desempenho em instituições de ensino, tanto em relação aos determinantes de desempenho como também na utilização das informações de desempenho para o planejamento de políticas organizacionais (SARRICO; ROSA; MANATOS, 2012). É nesse campo de estudo que permanecem as contribuições desta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um modelo conceitual de *gaps* (lacunas) de desempenho de equipes aplicado aos Técnicos-Administrativos em Educação dos Institutos Federais de Educação.

O objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os fatores que impactam no desempenho de equipes;

- Investigar, sob a ótica de gestores, quais são os fatores que impactam no desempenho de equipes nos institutos federais de educação;
- Investigar, sob a ótica de equipes, quais são os fatores que impactam no desempenho de equipes nos institutos federais de educação;

1.3 JUSTIFICATIVA

É difícil até mensurar a importância das equipes para as organizações. Só nos Estados Unidos, em 2015, 95% dos empregados informaram que trabalharam em mais de uma equipe. Dados do Observatório Europeu da Vida no Trabalho (*European Observatory of Working Life*) mostram que no Reino Unido há uma alta incidência (80,6%) de equipes nas organizações (VARELA; MEAD, 2018).

Esses dados podem ser reafirmados pelo cotidiano atual. A grande maioria dos serviços ou produtos consumidos foram desenvolvidos, produzidos ou executados por equipes, que fazem parte de organizações públicas e privadas. Assim, fica claro o quanto a gestão de pessoas e de equipes é importante para a sociedade atual. Conhecer os mecanismos e os meios que conduzem essas equipes a resultados torna-se estratégico para a continuidade das organizações. Portanto, é de fundamental importância qualquer estudo que aborde os aspectos de uma equipe e, especificamente, seu desempenho.

A realidade brasileira necessita de estudos que avancem, teórica e empiricamente, nossa compreensão sobre o desempenho no trabalho como constructo substantivo (BENDASSOLLI, 2012). A necessidade dessa linha de investigação já é destacada por Salas *et al.* (2008) há mais de uma década, quando afirmam ser necessário entender os fatores que influenciam “na prática” o desempenho de equipes, de forma a desenvolver ferramentas que possam auxiliar seu desempenho. Porém, pouco se avançou nesse campo no setor público, sobretudo em instituições de ensino.

O desempenho de equipes no contexto das instituições federais de ensino torna-se oportuno visto que essas instituições representam um importante papel de formação educacional da sociedade e, para seu funcionamento, são dispendidos anualmente uma boa parte do orçamento da Educação. Dessa forma, estudar o desempenho das equipes que compõem essas organizações e buscar contribuir para a efetividade do seu desempenho,

representaria uma forma de tornar eficiente o uso dos recursos públicos e proporcionar resultados efetivos para a sociedade.

Apesar da existência de diversos modelos existentes acerca desse tema (ILGEN *et al.*, 2005; SALAS; SIMS; BURKE, 2005; MARKS; MATHIEU; ZACCARO, 2001; NEUMAN; WRIGHT, 1999), levando em consideração os termos de pesquisa e a metodologia utilizada e explicada no Capítulo 3 deste trabalho, não foram encontrados na literatura nenhum trabalho com objetivo similar (*gaps* de desempenho) e no mesmo contexto destacado (instituições federais de ensino).

Por fim, este trabalho é relevante porque o modelo desenvolvido pode ser utilizado pelos Institutos Federais na identificação de lacunas que impactam o desempenho de suas equipes. Essas lacunas podem ser os fundamentos para a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento com foco na melhoria do desempenho das equipes e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho institucional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em sete Capítulos. A partir deste ponto, o Capítulo 2 trata da Revisão da Literatura que aborda os temas adjacentes a este trabalho e está dividido em cinco seções.

A seção 2.1 está estruturada de forma a incluir o que a literatura aborda em geral sobre conceitos desempenho de pessoas e, especificamente, o desempenho de equipes, além de tratar também sobre o desempenho de equipes sob a ótica de processos.

A seção 2.2 considera o aspecto de desempenho de equipes no contexto das organizações públicas e instituições de ensino, visto que essas organizações possuem peculiaridades que precisam ser observadas quando se trata de desempenho.

A seção 2.3 aborda e relaciona o que foi encontrado na literatura sobre os fatores determinantes que impactam o desempenho das equipes. Essa seção é imprescindível para os resultados deste trabalho.

A seção 2.4 trata de forma mais objetiva sobre os trabalhos encontrados na literatura que abordam temas similares ao objetivo deste trabalho e a seção 2.5 contextualiza os

institutos federais de educação, que são as instituições representantes do estudo de caso pelo qual o modelo será desenvolvido.

O Capítulo 3 descreve a metodologia utilizada para cumprir os objetivos deste trabalho. Nesse capítulo, estão compreendidos os termos pesquisados e as bases de dados utilizadas para a revisão da literatura, as etapas cumpridas no período da pesquisa, o modelo de referência utilizado como base para o modelo desenvolvido nos próximos capítulos e a caracterização da amostra de pesquisa.

Os Capítulos 4 e 5 compreendem o núcleo central dos resultados encontrados na pesquisa e o Capítulo 6 apresenta o modelo propriamente dito que foi desenvolvido a partir da pesquisa realizada com as Instituições.

O Capítulo 7 compreende as considerações finais do trabalho.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DESEMPENHO DE PESSOAS E DE EQUIPES

A área de desempenho de pessoas possui uma extensa literatura que aborda o tema em diversos aspectos, sendo assim, é importante trazer as contribuições de diversos autores sobre o tema, assim como especificar o nível de análise em que será abordado o tema neste trabalho.

Pesquisadores concordam que para conceituar o desempenho é preciso diferenciar entre o aspecto comportamental e o aspecto dos resultados (BENDASSOLLI, 2012; SONNENTAG; FRESE, 2002). O aspecto comportamental refere-se ao que o indivíduo faz em uma situação de trabalho. São os comportamentos relevantes para atingir os objetivos organizacionais. O aspecto dos resultados refere-se às consequências ou resultados do comportamento do indivíduo (SONNENTAG; FRESE, 2002).

O primeiro aspecto (comportamental) é abordado por Bendasolli (2012), que considera o desempenho um constructo comportamental, ou seja, uma ação ou conjunto de ações executadas por indivíduos em direção ao alcance de objetivos organizacionais. Para Brandão (2011), de forma similar à abordagem de Bendasolli (2012), o conceito de desempenho está associado às ações empreendidas para atingir resultados desejados. Está associado à ideia de atuação humana voltada ao alcance de metas, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia.

Hailesilassie (2009) corrobora o aspecto comportamental do desempenho, pois considera que o desempenho do empregado depende do comportamento individual e também do grupo ao qual pertence o indivíduo.

O segundo aspecto (resultados) é abordado por Corvellec (1997, *apud* (MISOCZKY; VIEIRA, 2001) que identifica na literatura que um dos significados para o desempenho seria o resultado de atividades, que pode ser quantificável através de medidas como lucro contábil ou o retorno do investimento, sendo sinônimo de eficiência.

Para Bendasolli (2012), resultados “são estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificados pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou se distanciam dos objetivos das organizações”.

Sonnentag e Frese (2002) exemplificam de forma muito clara os dois aspectos. O primeiro aspecto compreende os comportamentos como a montagem de partes de um carro, a venda de computadores, o ensino de habilidades de leitura ou a execução de uma cirurgia cardíaca. Por outro lado, o segundo aspecto compreende os resultados dos comportamentos, como o número de carros montados, o nível de vendas ou o número de cirurgias cardíacas realizadas com sucesso.

É preciso considerar, todavia, que os resultados do desempenho dependem de outros fatores além do comportamento dos indivíduos (BENDASSOLLI, 2012; SONNENTAG; FRESE, 2002). Por exemplo, o nível de vendas pode ser ótimo não necessariamente porque o desempenho do indivíduo foi alto, mas sim porque a demanda está alta pelo produto. Outro exemplo pode ser o nível de proficiência em leitura baixo de alguns alunos, que pode ter sido ocasionado por deficiências intelectuais dos alunos em que o comportamento do professor pode ser insuficiente para alterar essa condição (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Na prática, entretanto, quando se trata de desempenho, é difícil separar o aspecto da ação do aspecto do resultado. Os dois conceitos estão intrinsicamente relacionados, pois não é qualquer ação, mas apenas as ações relevantes para os objetivos organizacionais é que constituem o desempenho, sendo necessário ter critérios para avaliar se o desempenho do indivíduo atende às metas organizacionais (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Considerando esses dois aspectos de abordagem sobre o desempenho, é importante frisar que o foco deste trabalho é o aspecto comportamental, pois são os comportamentos dos indivíduos e da equipe as principais causas para o alcance dos resultados.

2.1.1 O caráter multidimensional do desempenho

Cohen e Bailey (1997) utilizam uma abordagem ampla que denominou de efetividade de equipes e categorizou em três dimensões: (1) efetividade do desempenho avaliada em termos de quantidade e qualidade dos resultados, (2) atitude dos membros e (3) resultados comportamentais. Entre os exemplos de medidas de efetividade de desempenho os autores citam o tempo de resposta, produtividade, qualidade, satisfação do cliente e inovação. Exemplos de medidas de atitude incluem satisfação do empregado, compromisso e apoio à gestão. Exemplos de medidas comportamentais incluem o absentéismo e a rotatividade.

Bendasolli (2012) e Sonnentag e Frese (2002) também ressaltam o caráter multidimensional do desempenho. Ou seja, ele não pode ser tratado apenas como uma medida global. De acordo com Bendasolli (2012), por ser um conjunto de ações que envolve uma interação complexa e a integração de diversas áreas psicológicas (afetiva e cognitiva, por exemplo), interpessoais e materiais, o desempenho reflete uma variabilidade de códigos. Esses códigos estão relacionados à ação sobre outras pessoas, à ação direcionada para o próprio indivíduo (sonhos e expectativas, por exemplo), à ação direcionada para os recursos físicos ou “imateriais” do ambiente e também para a tarefa e para a organização.

O caráter multidimensional do desempenho pode ser dividido em duas principais dimensões: a dimensão da tarefa e a dimensão contextual (BENDASSOLLI, 2012; SENIOR; SWAILES, 2004; SONNENTAG; FRESE, 2002). O desempenho da tarefa refere-se à proficiência pelo qual o indivíduo executa atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização. Essa contribuição pode ser direta (produção) ou indireta (gerentes ou áreas de apoio). O desempenho contextual refere-se às atividades que dão suporte para o ambiente organizacional, social e psicológico em que os objetivos organizacionais são trabalhados. Esse tipo de desempenho inclui comportamentos de cooperação, atitudes confiáveis e também sugestões para aprimoramento de procedimentos (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Existem três diferenças básicas entre o desempenho da tarefa e o desempenho contextual. A primeira diferença é que as atividades relevantes para o desempenho da tarefa variam entre os cargos ou funções, enquanto que as atividades relacionadas ao desempenho contextual são similares entre os diversos cargos e funções. A segunda diferença é que o desempenho da tarefa está relacionado à habilidade, enquanto que o desempenho contextual está relacionado à motivação e personalidade. A terceira diferença é que o desempenho da tarefa pode ser prescritivo e constituir um comportamento definido para a função enquanto que o desempenho contextual é mais discricionário e extra função (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Bendasolli (2012) realizou uma análise extensa da literatura sobre desempenho no trabalho e identificou nove principais modelos teóricos, que podem ser conferidos no Quadro 1.

QUADRO 1 – Modelos teóricos sobre desempenho no trabalho

Proposta	Principais elementos
Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	<p>Três determinantes do desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento declarativo - Conhecimentos procedimentais e habilidades - Motivação <p>Oito componentes do desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proficiência em tarefas específicas ao cargo - Proficiência em tarefas não específicas ao cargo - Comunicação - Demonstração de esforço - Disciplina pessoal - Facilitação para pares e desempenho de equipe - Liderança - Gestão
Desempenho como conceito multidimensional	<p>Desempenho de tarefa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuição ao core técnico do cargo <p>Desempenho contextual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esforço na realização das tarefas - Iniciativa - Seguir regras e procedimentos - Cooperação com colegas - Apoiar e defender objetivos organizacionais
Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	<p>Importância das habilidades e de variáveis situacionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estágio de transição - Estágio de manutenção <p>As dimensões do desempenho são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos orientados para a tarefa - Comportamentos interpessoais - Comportamentos de indisponibilidade - Comportamentos destrutivos
Desempenho ativo	<p>Desempenho é visto como processo de ação com a seguinte sequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de objetivos - Busca de informação - Planejamento - Monitoramento - <i>Feedback</i> <p>O desempenho ativo é resultado de ações pessoais nas seguintes facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoiniciativa - Proatividade - Persistência
Desempenho adaptativo	<p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa nas seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lidar com emergências - Lidar com o stress - Resolver problemas - Lidar com situações imprevisíveis - Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos

	relacionados ao trabalho - Demonstrar adaptabilidade interpessoal, cultural e física
Proposta	Principais elementos
Desempenho episódico	Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos relevantes para a organização. O processo envolve seis aspectos: - Nível de recursos cognitivos e sua alocação - Demandas de atenção relacionadas à tarefa - Autorregulação da atenção - Recursos regulatórios - Pull de tarefas com efeitos na atenção - Questões afetivas

Fonte: (BENDASSOLLI, 2012)

2.1.2 Desempenho de Equipes

É preciso esclarecer o nível de desempenho que será abordado no decorrer deste trabalho. De acordo com Dias e Borges (2017), os modelos de mensuração do desempenho abrangem três níveis de análise: o nível organizacional, o nível de equipe e o nível individual.

Assim, para atingir os objetivos desta pesquisa, será adotado o desempenho em nível de equipes. Segundo Dias e Borges (2017), esse nível de análise está relacionado aos projetos e processos de trabalho executados por uma equipe.

Cohen e Bailey (1997, p. 241) definem equipe da seguinte forma:

Uma coleção de indivíduos que são interdependentes em suas atividades, que dividem a responsabilidade pelos resultados, que veem a si mesmos e são vistos como uma entidade social intacta incorporada em um ou mais sistemas sociais (por exemplo, unidade de negócios ou a companhia) e que gerenciam suas relações entre as fronteiras organizacionais (COHEN; BAILEY, 1997)

Para Cohen e Bailey (1997), um exemplo é uma unidade de produção, onde um membro transfere um produto em que estava trabalhando para outro membro da equipe, que agora vai trabalhar no produto, com todos os membros dividindo a responsabilidade pela qualidade e quantidade do resultado da produção.

Para Finamor *et al.* (2015) equipe é um “conjunto de pessoas com habilidades que se integram em uma mesma atividade, comprometidas entre si, com propósitos e objetivos em comum e engajadas no propósito de alcança-los com qualidade no seu desempenho”.

De acordo com Salas, Cooke e Rosen (2008) e Varela e Mead (2018), uma equipe compreende um grupo de duas ou mais pessoas que trabalham de forma interdependente a fim de atingir um ou mais objetivos em comum. Neuman e Wright (1999) também destacam a alta interdependência entre os membros e a necessidade de coordenação e interação entre eles. Além disso, enfatiza a existência de uma alta diferenciação de funções e tarefas.

De acordo com Varela e Mead (2018) é possível identificar na literatura três características principais das equipes: a existência de objetivos em comum entre os membros; a sinergia que é desenvolvida a partir da interdependência dos membros; e o tamanho da equipe, que deve possuir o mínimo de dois membros.

Senior e Swailes (2007) consideram que uma equipe de trabalho possui um maior número de características, são elas: objetivos compartilhados, dependência e confiança mútua, liberdade entre os membros para expressar discordâncias e sentimentos, tomada de decisão por consenso, cooperação, coordenação, coesão, gestão de conflitos, sinergia, limites claros de adesão, autoridade limitada para autogerenciamento e adesão relativamente estável.

Finamor *et al.*, (2015) de forma mais abrangente considera que as principais características de uma equipe são: tamanho reduzido, habilidades complementares (conhecimento técnico, habilidades de solução e decisão, habilidades interpessoais), propósito comum, objetivos específicos, abordagem comum e responsabilidade mútua.

De acordo com Salas, Cooke e Rosen (2008) as principais descobertas presentes na literatura relacionada ao desempenho de equipes são:

- **Cognição compartilhada é importante para o desempenho da equipe e pode ser mensurada** – para os autores, cognição compartilhada tem sido a base teórica para entender como as equipes adaptam seus processos de desempenho sob condições variadas de tarefa. De acordo com Barron e Roschelle (2009), a cognição compartilhada ocorre quando duas ou mais pessoas entrelaçam seus processos de pensamento, produzindo sentimentos como “estamos do mesmo lado” e muitas vezes levando a realizações intelectuais que “nos pertencem”. Segundo Salas, Cooke e Rosen (2008), uma quebra na cognição compartilhada ocorrida através de falhas na comunicação, coordenação e cooperação podem levar a erros e insuficiência de desempenho;

- **O treinamento promove o trabalho em equipe e aumenta o seu desempenho** – uma série de estudos tem mostrado que o treinamento da equipe realmente funciona, quando os programas de treinamento são desenhados com base no desenvolvimento de competências da equipe;
- **Ambientes sintetizados de tarefa (Synthetic Task Environments - STE) oferecem contextualização para pesquisas** – as equipes são sistemas dinâmicos complexos, conseqüentemente a pesquisa em equipes requer métodos para observar equipes sobre essas condições e não de forma estática separada do contexto. Nesse sentido, o STE é de grande valor;
- **Desempenho de equipe pode ser modelado** – diversos modelos lineares ou não lineares têm sido desenvolvidos para entender de forma científica o desempenho da equipe. Esses modelos tem alto valor para o treinamento de equipes, assim como para testar teorias relacionadas às contribuições individuais para o desempenho da equipe;
- **Fatores de desempenho** – diversos fatores que influenciam o desempenho da equipe tem sido identificados, desde aqueles relacionados à composição da equipe (personalidade, habilidade cognitiva, motivação, fatores culturais etc.) como à estrutura de trabalho (normas da equipe, estrutura de comunicação etc.) e às características da tarefa (carga de trabalho, tipo da tarefa, interdependência etc.);
- **A tecnologia pode aumentar o desempenho da equipe** – além da importância do desenvolvimento de programas de treinamento de equipes, a ciência também tem demonstrado a importância do desenvolvimento e aplicação da tecnologia para o suporte da equipe. Entretanto, a mera inserção da tecnologia não garante seu uso adequado e não é suficiente para aumentar o desempenho. Assim como o treinamento deve ser bem desenhado para ser efetivo, a tecnologia também deve ser guiada através do entendimento das necessidades e capacidades da equipe;
- **A área de estudo pertence a muitas disciplinas** – é mais aparente do que nunca que psicólogos e pesquisadores da área de recursos humanos não são os donos desse campo de estudo. Pesquisadores do campo de ciência da computação, comunicação, ciências organizacionais e engenharia, para

nomear apenas alguns deles, têm realizados importantes contribuições para o entendimento científico das equipes e seu funcionamento.

2.1.3 Desempenho de equipes pela ótica dos Processos

Predomina na literatura de desempenho de equipes o modelo de *Input-Process-Output* – *I-P-O* ou, em português, Entradas-Processos-Saídas (SALAS; COOKE; ROSEN, 2008; SENIOR; SWAILES, 2004; VARELA; MEAD, 2018). As entradas (*inputs*) são as contribuições dos membros, como a experiência e as competências, os processos (*process*) são as interações e as trocas sociais entre os membros, e as saídas (*outputs*) são os produtos, serviços, ideias e decisões resultantes dessa relação (SENIOR; SWAILES, 2004).

Os processos da equipe são fundamentais porque estabelecem as ações que levarão ao sucesso da equipe. Nesse contexto, os processos são contribuições coletivas que transformam entradas (como o conhecimento) em resultados que geram valor para equipe (VARELA; MEAD, 2018). Para compreender o desempenho de uma equipe é necessário ter medidas de processo e de resultados, entretanto, os processos da equipe demonstram o estado verdadeiro de como as equipes funcionam, mais do que seus resultados. Ao contrário destes, as medidas de processo dão luz aos problemas encontrados pelas equipes e os meios para resolvê-los (SENIOR; SWAILES, 2004).

Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) definem processos de equipe como ações interdependentes de seus membros que convergem entradas em resultados através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais direcionadas à realização de tarefas que buscam alcançar objetivos coletivos. Varela e Mead (2018) definem processos como contribuições coletivas que transforma entradas (como o conhecimento) em resultados valiosos. A análise dos processos é um instrumento para identificar as ações significativas dos membros de uma equipe.

As trajetórias de desempenho da equipe consistem em ciclos temporários do tipo I-P-O que ocorrem sequencialmente e simultaneamente em direção ao alcance dos objetivos. Os processos da equipe diferem das tarefas relacionados ao trabalho pois estas estão relacionadas ao “que” deve ser feito (usando ferramentas, máquinas e sistemas), enquanto que os processos de equipe estão relacionados ao “como” as tarefas estão inter-relacionadas. Os processos da equipe são usados para direcionar, alinhar e monitorar a realização das tarefas. São os

veículos que transformam os recursos de uma equipe em resultados que se aproximam do objetivo pretendido (MARKS; MATHIEU; ZACCARO, 2001).

É necessário distinguir, segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), que os processos são diferentes dos denominados estados emergentes. Variáveis como eficácia coletiva, coesão e consciência situacional têm sido frequentemente representados por processos. Entretanto, segundo os autores, estes conceitos não denotam processos de interação e sim qualidades da equipe que representam atitudes de membros, valores e motivações. De acordo com os autores, estados emergentes são constructos que caracterizam propriedades da equipe que são tipicamente dinâmicos e que variam como em função do contexto da equipe, entradas, processos e resultados.

A estrutura de processos de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) é um modelo que estabelece uma hierarquia de dez dimensões de processos organizadas em três grandes categorias: processos de transição, processos de ação e processos interpessoais (VARELA; MEAD, 2018). A categoria processos de transição compreende as dimensões (1) análise da missão, (2) especificação de objetivos e (3) formulação da estratégia. A categoria processos de ação compreende as dimensões (4) monitoramento do progresso, (5) sistemas de monitoramento, (6) monitoramento da equipe e do comportamento e (7) coordenação. Finalmente, a categoria processos interpessoais compreende as dimensões (8) gestão de conflitos, (9) motivação e (10) gestão afetiva (MARKS; MATHIEU; ZACCARO, 2001).

O modelo IPO, entretanto, enfrenta críticas na literatura. De acordo com Ilgen *et al.*, (2005), o modelo é insuficiente para caracterizar equipes principalmente devido a três motivos. O primeiro motivo é que os fatores mediadores que influenciam a transformação das entradas em saídas não são processos, e sim estados emergentes, conforme ressaltou Marks, Mathieu e Zaccaro (2001). Segundo Ilgen *et al.*, (2005) um modelo para ser completo deve considerar também os estados emergentes.

O segundo motivo é que o modelo IPO constitui um único ciclo linear, sem considerar a importância do *feedback* neste ciclo. O terceiro motivo é que o modelo IPO sugere uma progressão linear entre Entradas-Processos-Saídas. Entretanto, têm sido registradas algumas interações entre várias entradas e processos (I x P), entre processos e outros processos (P x P) e entre entradas ou processos e estados emergentes (ES) (ILGEN *et al.*, 2005).

Um modelo alternativo desenvolvido por Ilgen *et al.*, (2005) é o IMOI (input-mediator-output-input ou entradas-mediadores-saídas-entradas). Segundo os autores, ao

utilizar o termo mediador ao invés de processos, amplia-se o conjunto de variáveis que são importantes influências mediadoras com o potencial de explicar a variabilidade no desempenho de equipes. Além disso, a inclusão de uma segunda entrada pretende explicitar a noção de *feedback* cíclico, devendo a expressão ser retratada sem “hífen” para representar a não linearidade que representa a complexidade das equipes.

Não há um modelo certo ou errado, é preciso considerar a relevância e importância do modelo predominante (I-P-O), mas também considerar suas limitações e suas alternativas (IMOI). Por exemplo, é possível encontrar na literatura aplicações do modelo I-P-O (VARELA; MEAD, 2018) assim como do modelo IMOI (DIEZ; ZÁRRAGA-RODRÍGUEZ; GARCÍA, 2013) para o mesmo contexto de aplicação.

2.2 DESEMPENHO DE EQUIPES EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As organizações públicas possuem importantes diferenças em relação às organizações privadas que precisam ser consideradas em qualquer processo de gestão.

2.2.1 Gestão e desempenho nas organizações públicas

Diversas características do setor público podem atuar como restrições à capacidade de um líder de liderar e ser efetivo. Essas restrições podem diminuir ou até neutralizar o impacto da liderança nos subordinados e nas organizações, fazendo com que a atuação dos líderes em organizações públicas seja até mesmo mais desafiador do que a atuação dos líderes de empresas privadas (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). Por exemplo, no setor público tende a haver uma maior ambiguidade e conflito de objetivos (SPANO; MONFARDINI, 2018; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016; KANTABUTRA, 2012). Isso torna mais difícil para os líderes definir uma direção a ser seguida, motivar os funcionários e avaliar conquistas e resultados (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Além disso, as organizações públicas estão sob forte influência de autoridades políticas (SPANO; MONFARDINI, 2018; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016; WAAL, 2010; VIEIRA; VIEIRA, 2003; SILVA; CUNHA, 2001) e frequentemente encontram altos

níveis de burocratização e centralização na área de gestão de pessoal, orçamento e aquisições. Esses fatores limitam a autonomia dos líderes para definir prioridades e alocar recursos (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). A natureza política das funções públicas acaba requerendo dos gestores habilidades políticas para lidar com a função (SILVA; CUNHA, 2001).

Assim, devido à natureza política e transitória dos comandos superiores nos órgãos públicos, são criadas muitas vezes instabilidades na motivação do desempenho. A falta de iniciativa política para promover reestruturações que produzam melhorias substanciais no desempenho institucional, usando-se as mais avançadas tecnologias organizacionais de gestão e de informatização, acaba gerando uma contestação geral da administração realizada nos órgãos públicos (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Outra característica essencial das organizações públicas é a diversidade de grupos de interesse. Como as organizações lidam com diversos atores externos e grupos de interesse (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016; SILVA; CUNHA, 2001; WAAL, 2010), os critérios de desempenho para avaliar ações e resultados do governo são conflitantes, tornando-se difícil para os líderes definirem uma estratégia consistente e que satisfaça a maioria de seus *stakeholders* (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Em uma observação mais cuidadosa do cotidiano das organizações, é possível verificar que o tempo parece ser um recurso escasso para os líderes do setor público que precisam lidar com múltiplas demandas externas e pressões (DIAS; BORGES, 2017; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016), frequentes interrupções, “incêndios” e curtos períodos de serviço para atingir objetivos (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Além de múltiplos e ambíguos objetivos, constata-se dificuldades na avaliação de desempenho, um planejamento deficiente, uma forte influência política que amplia a ambiguidade, recursos insuficientes, conhecimento limitado das atividades pelos avaliadores e confiança limitada nas avaliações de desempenho (SPANNO; MONFARDINI, 2018).

Esse último ponto também é lembrado por Bergue (2010), que sugere que uma das causas para o insucesso na avaliação de desempenho é a dificuldade em finalizar o processo e a adoção de medidas dele decorrentes. Além disso, o autor identifica que o traço corporativo da cultura organizacional presente no setor público, associado à ausência de exigências estruturadas em relação a melhores níveis de desempenho por parte da sociedade, restringe o

estímulo à ação dos gestores públicos em relação às atitudes mais efetivas quanto à gestão do desempenho.

Já para Vieira e Vieira (2003), um dos aspectos que influenciam o desempenho é a estrutura salarial isonômica. De acordo com os autores, os planos de carreira tradicionais e longitudinais são burocráticos e comprometem o desempenho de qualidade. A isonomia salarial nos sistemas altamente burocratizados e de estabilidade funcional é uma das principais responsáveis pela baixa produtividade no sistema público, com tendência à inflação de cargos e funções.

O ambiente altamente burocrático das organizações públicas impacta no baixo nível de inovação e empreendedorismo, conforme afirma Hailesilasie (2009). Segundo o autor, uma razão para esse baixo nível de inovação é que os funcionários tendem a seguir as regras e regulamentos de sua organização, independentemente de padrões de valor organizacional. Os funcionários tendem a executar com base em um ambiente de trabalho orientado para o chefe e não orientado pelo valor. Esse comportamento é reforçado pela própria organização, que muitas vezes, tem dificuldades de recompensar o desempenho “certo”. Devido a problemas na avaliação do desempenho, os funcionários preferem cumprir o requisito mínimo exigido pelas regras e regulamentos que, em última análise, agradarão o chefe de uma forma ou de outra.

2.2.2 Gestão e desempenho nas instituições de ensino

Nas universidades e instituições federais de ensino não é diferente. De acordo com Nisio, Carolis e Losurdo (2018), a demanda da sociedade por governança e a globalização tem favorecido a implementação de sistemas de desempenho nessas organizações. A Globalização também é apontada por Bradshaw e Fredette (2009) como um dos fatores que têm levado as universidades a se compararem internacionalmente, diversificar e fazer parcerias em todo o mundo.

Segundo Nisio, Carolis e Losurdo (2018), ainda assim é preciso avançar nessa área de desempenho. Por exemplo, os sistemas de desempenho muitas vezes não consideram todo o processo acadêmico das universidades. Sarrico, Rosa e Manatos (2012) também identificaram que a gestão do desempenho está em fase embrionária nas instituições de ensino.

No aspecto avaliação de desempenho, por exemplo, Pinto e Behr (2015) identificaram em seu estudo de caso dificuldades dos líderes em avaliar de modo objetivo os subordinados,

a falta de vinculação às metas, assim como o receio dos subordinados em avaliar a chefia e os colegas, em razão do medo de represálias e de penalizar o colega. Outro problema identificado é a utilização da avaliação, única e exclusivamente, para questões salariais, sem planejar outros usos efetivos para a avaliação de desempenho.

De acordo com Nisio, Carolis e Losurdo (2018), nas universidades e instituições de ensino ainda existe uma especificidade que deve ser considerada: a presença de dois tipos de funcionários, o professor e o administrativo. Os dois tipos são profundamente diferentes devido à estrutura jurídica, à cultura e abordagem organizacional. Os professores possuem total autonomia em suas atividades, enquanto o administrativo está sujeito à hierarquia burocrática. Esses dois tipos de funcionários devem necessariamente cooperar para atingir objetivos e metas, entretanto, a diversidade em termos de *status* e cultura cria problemas em relação à coordenação desses esforços.

Essa característica exige das instituições federais de ensino, dois tipos de desempenho: o desempenho acadêmico e o desempenho administrativo. O primeiro trata da qualidade dos cursos e da formação dos profissionais. O segundo trata do desempenho de qualidade na operação dos recursos bem como nas soluções para atender às demandas dos diversos públicos (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Essas são algumas características que mostram a complexidade que é gerenciar universidades e instituições de ensino superior conforme destacado por Bradshaw e Fredette (2009). Para os autores, universidades são organizações difíceis até mesmo de descrever, e ainda mais difícil de gerenciar e governar. Para eles, a complexidade está aumentando em razão do aumento de níveis de gestão e especialização de funções. Subsidiárias e fundações estão sendo criadas e parcerias estão surgindo com outras universidades e outras organizações. Todas essas mudanças estão mostrando de que os modelos e práticas de governança das universidades não estão acompanhando a demanda e, como resultado, as universidades não estão sendo criativas, responsivas, ágeis e bem sucedidas como elas poderiam e deveriam ser para estarem preparadas para o futuro.

As instituições federais de ensino são organizações voltadas à geração e difusão do conhecimento, para tanto, é indispensável elaborar estratégias de superação à tendência de imposições burocráticas. Organização, inovação e desempenho são palavras-chave na nova concepção das universidades (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

2.2.3 Contribuições para um melhor desempenho na área pública

Todas essas características e peculiaridades dos órgãos públicos exigem dos gestores o desenvolvimento de políticas e estratégias de gestão customizadas. De acordo com Nisio, Carolis e Losurdo (2018), a heterogeneidade de funções, os múltiplos objetivos e o alto número de dimensões a serem monitoradas, não permitem a transferência direta de modelos, lógica e ferramentas testadas nas empresas privadas. É preciso ter muita cautela quando adotar sistemas de gestão de desempenho e para que seja efetivo é preciso planejar cuidadosamente uma implementação gradual nas organizações públicas.

A mudança de atenção de regras e regulamentos para o estabelecimento de metas e utilização de informações sobre o desempenho tem sido visto como uma tentativa de melhorar o desempenho do setor público. Alguns estudos no setor público mostram que através da implementação da gestão do desempenho, as organizações públicas têm mais chances de alcançar seus objetivos, oferecer melhores serviços aos cidadãos e empresas e melhorar sua eficiência global (DIAS; BORGES, 2017; WAAL, 2010).

Segundo Bergue (2010), a construção de sistemas de desempenho nas organizações públicas deve levar em consideração (1) a cultura organizacional, (2) a natureza e condições da estrutura humana e (3) as diretrizes e objetivos institucionais. A observação da cultura organizacional é importante porque ela influencia fortemente o comportamento das pessoas e a rede de relacionamentos que se estabelecem na organização. A estrutura humana refere-se à diversidade de atividades, níveis administrativos, segmentos profissionais, ambientes e condições de atuação. Por fim, o sistema precisa convergir com os objetivos institucionais, propósito comum de todos os envolvidos e que deve servir de parâmetro para o desenvolvimento do sistema e para a aferição de desempenho.

Segundo Vieira e Vieira (2003), o uso de tecnologias avançadas de informação e os incentivos à produtividade podem mudar o caráter predominantemente burocrático das organizações públicas e, conseqüentemente, o estado de letargia do serviço público, particularmente nas instituições federais de ensino, com reflexos positivos nos padrões de desempenho e no exercício de poder.

De acordo com Waal (2010), para superar as dificuldades e alcançar um estado de alto desempenho, é preciso que as organizações públicas estabeleçam como foco as seguintes ações:

1. **Melhorar a “aura” dos gestores públicos** – elevar a qualidade da gestão é o mais importante para o setor público. As organizações devem trabalhar na criação de lideranças inspiradoras para o setor. Os gestores públicos podem criar uma “aura de inspiração” ao buscar ser um modelo para os funcionários e para seus pares, ao guiar sua equipe para atingir resultados extraordinários, motivá-los, permitir que experimentem e cometam erros, buscar ser o mais efetivo possível e basear-se nos princípios de foco no cidadão/cliente, melhoria contínua e qualidade;
2. **Fortalecer o aspecto resolutivo dos gestores** – ao serem resolutivos os líderes podem gerar confiança em sua equipe e, para isso, precisam estar orientados para ação. As organizações devem planejar programas de treinamento em gestão com foco no trabalho e no *coaching*;
3. **Tornar-se mais inovador com o objetivo de melhorar o serviço público** – a organização precisa estabelecer como compromisso a criação de mais e mais valor para a sociedade e deve deixar isso claro para todos na organização. Para isso, é preciso desenvolver uma estratégia que defina porque seus serviços são únicos e deve continuar melhorando e renovando suas competências-chave, produtos e serviços. Esse processo vai aumentar o valor gerado e percebido pela sociedade;
4. **Melhorar o processo de gestão de desempenho das organizações** – os relatórios de gestão de desempenho devem incorporar fatores críticos de sucesso e os indicadores chave que irão medir a dedicação ao cidadão/cliente e os processos importantes da organização que contribuem para a melhoria do desempenho. Esses relatórios devem ser distribuídos a todas as pessoas, para que elas identifiquem as áreas chave que a organização está lutando para se tornar excelente;
5. **Melhorar a gestão de processos dentro das organizações** – certificar-se que os processos estão realmente sendo melhorados, simplificados e alinhados com a diretriz de dedicação ao cidadão/cliente. Desenvolver um programa de treinamento para realização dessas atividades e nomear um gerente de processos que vai se dedicar a melhorar a qualidade desses processos;
6. **Elevar a qualidade da força de trabalho** – as organizações públicas devem treinar seus funcionários para se tornarem mais flexíveis, resilientes, motivando-os a despendar mais tempo na comunicação e na troca de

conhecimento e na adoção de melhores práticas. Além disso, devem ser selecionados funcionários que estejam dispostos a assumir responsabilidades e desafios para atingir resultados extraordinários e possam ascender na carreira e, eventualmente, chegar ao nível superior da organização.

O trabalho de Lee (2018), assim como Waal (2010), também considera o aspecto da liderança como elemento motor para a elevação do desempenho individual e organizacional. A pesquisa de Lee (2018) demonstrou que comportamentos de lideranças como a promoção da colaboração entre unidades e a coesão social entre os funcionários podem impulsar uma cooperação efetiva que leva a um superior desempenho organizacional.

2.3 FATORES DE DESEMPENHO

O desempenho é multideterminado, isto é, afetado por diversos fatores. O desempenho é resultante das competências profissionais, das características do indivíduo (como idade e escolaridade, por exemplo), das relações interpessoais que ocorrem entre os empregados, das características da organização e também do ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2011). Por exemplo, ainda que uma professora adote os comportamentos adequados para ensinar habilidades de leitura, nem sempre o resultado será o aprender a ler. Isso porque além do comportamento da professora, outros fatores como o déficit de atenção dos alunos ou a condição ambiental da sala de aula, podem afetar o resultado desejado (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Os fatores de desempenho encontrados na literatura compreendem desde a composição da equipe (por exemplo, personalidade, habilidade cognitiva, motivação e fatores culturais), até à estrutura do trabalho (por exemplo, normas da equipe, estrutura de comunicação, atribuições do trabalho) e características da tarefa (carga de trabalho, interdependência e tipo da tarefa) (SALAS; COOKE; ROSEN, 2008).

Considerando o modelo I-P-O para o desempenho de equipes (SALAS; COOKE; ROSEN, 2008; SENIOR; SWAILES, 2004; VARELA; MEAD, 2018), alguns desses fatores podem ser considerados estados emergentes (MARKS; MATHIEU; ZACCARO, 2001), insumos ou mediadores (RICO *et al.*, 2010). A definição de cada termo pode ser encontrada na seção 2.1 deste trabalho.

Diversos modelos que estabelecem os fatores que afetam o desempenho de equipes podem ser encontrados na literatura. Rico *et al.* (2010) identificaram mais de 138 propostas procedentes de diferentes disciplinas que definem processos e habilidades grupais que implicam no desempenho das equipes. Segundo Salas; Cooke; Gordman (2010), existem mais de 150 modelos, *frameworks* ou teorias.

Um desses modelos é o modelo de Cohen e Bailey (1997) para efetividade de equipes. De acordo com os autores, a efetividade de equipes ocorre em função de *fatores ambientais, desenho ou composição, processos do grupo e traços psicológicos* da equipe. Os autores elaboraram o diagrama retratado na Figura 1 que representa o modelo. De acordo com eles, a relação entre esses fatores predizem a efetividade da equipe, em termos de resultados de desempenho (qualidade e produtividade), atitude (confiança e satisfação no trabalho) e comportamento (*turnover* e absenteísmo).

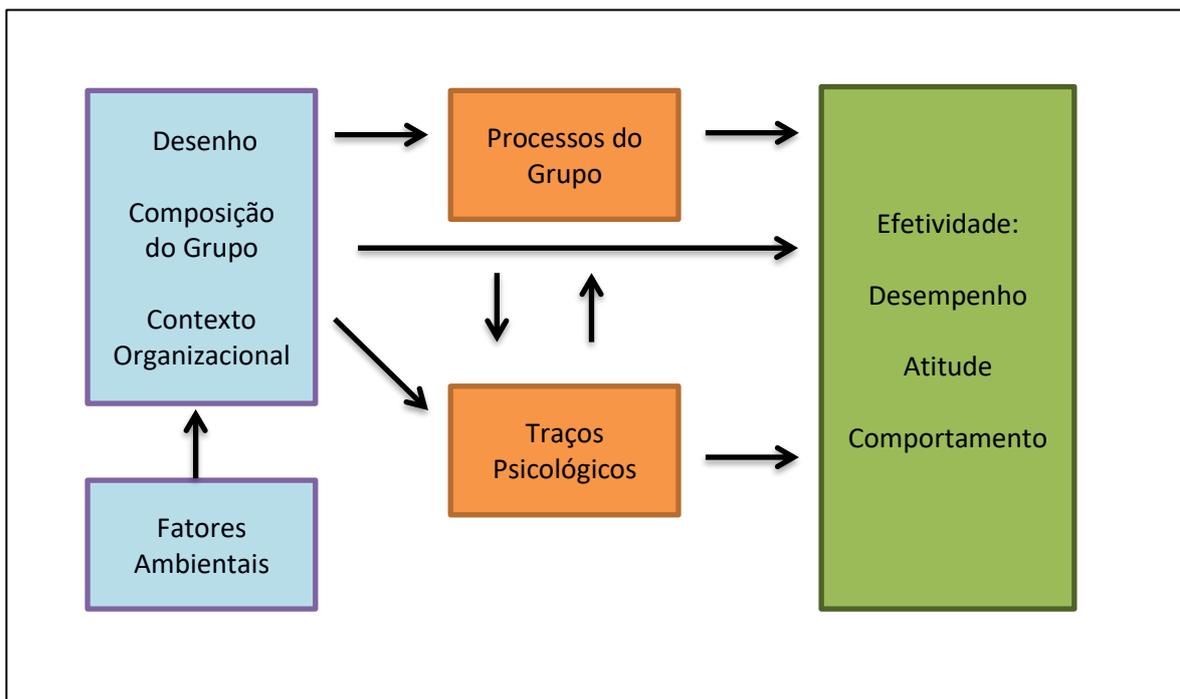


Figura 1 – Modelo de efetividade de equipes

Fonte: Adaptado de Cohen e Bailey (1997)

Por outro lado, para Finamor *et al.* (2015), os atributos essenciais para a criação de equipes eficazes podem ser divididos em quatro categorias: contexto; composição da equipe; projeto de trabalho; e processo. As categorias e seus atributos podem ser visualizados na Figura 2.

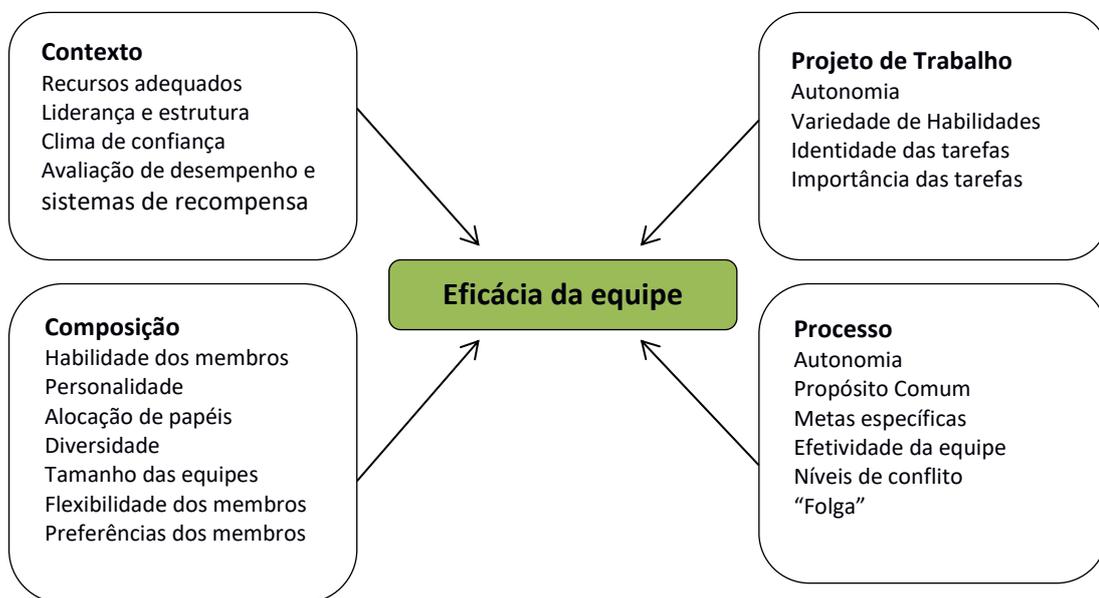


Figura 2 - Fatores para eficácia de equipes

Fonte: Adaptado de FINAMOR *et al* (2015)

Já o modelo desenvolvido por Senior e Swailes (2004) e representado na Figura 3, reuniu oito dimensões que influenciam o desempenho de equipes. As oito dimensões são: (1) propósito da equipe, (2) organização da equipe, (3) liderança, (4) clima da equipe, (5) relações interpessoais, (6) comunicações da equipe, (7) composição da equipe e (8) interações com a organização.



Figura 3 – Dimensões de desempenho de equipes

Fonte: Senior e Swailes (2004)

A fim de estabelecer uma relação entre esses modelos e as contribuições de outros autores para a temática, este capítulo será estruturado utilizando-se o modelo de Senior e Swailes (2004) como fundamento, reunindo-se em cada dimensão o que outros autores dissertam sobre aquela dimensão ou fator relacionado. Assim, nas seções 2.3.1 a 2.3.8 seguintes serão abordados fatores de desempenho relacionados a propósitos e objetivos (seção 2.3.1); organização da equipe (seção 2.3.2); liderança (seção 2.3.3); clima da equipe (seção 2.3.4); relações interpessoais (seção 2.3.5); comunicação da equipe (seção 2.3.6); composição da equipe (seção 2.3.7) e interação com a organização (seção 2.3.8).

2.3.1 Fatores relacionados ao propósito e objetivos da equipe

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: definição e clareza de objetivos; objetivos reconhecidos pelos membros; objetivos compartilhados com os membros; realização de objetivos; compromisso dos membros com os objetivos.

Também para Finamor *et al.* (2015) as equipes devem ser norteadas por um propósito compartilhado, uma visão que dirige e gera comprometimento entre os indivíduos. Para alcançá-lo, os membros devem realizar debates, a fim de encontrar um denominador comum que expresse o pensamento da coletividade.

Kantabutra (2012) chama esse propósito de visão compartilhada, ou seja, um líder que possui uma visão estratégica não é suficiente, é preciso que essa visão seja compartilhada entre o líder e a equipe de forma a obter um impacto no desempenho organizacional. No caso específico das instituições de ensino, o comprometimento afetivo da equipe a uma visão compartilhada da educação tem sido uma característica marcante da literatura sobre a eficácia e melhoria dessas instituições. Assim como destacou Finamor *et al.* (2015), também para Kantabutra (2012) é preciso que essa visão seja identificada e desenvolvida a partir das necessidades da comunidade, esse processo garante o comprometimento a partir da aprendizagem organizacional.

Outro importante fator são as metas específicas, que serão as maneiras pelo qual as equipes alcançarão o propósito comum, por meio de índices objetivos que traduzam realisticamente o desempenho. As metas atuam na melhoria da comunicação, na manutenção do foco e na sinergia da equipe, direcionando para o alcance de resultados consistentes (FINAMOR *et al.*, 2015).

De acordo com a literatura, outro importante preditor do desempenho é a percepção do papel a ser exercido na organização. Muitas vezes sem um trabalho nesse sentido, os funcionários não sabem exatamente o que fazer no seu trabalho (HAILESILASIE, 2009). A pesquisa de Hailesilasié (2009) identificou que realmente esse é o maior preditor de desempenho nas organizações públicas estudadas. Ele identificou que programas de orientação a resultados e similares auxiliam os funcionários a conhecerem os papéis e as exigências esperadas. E com um programa adequado de percepção do papel, “os funcionários

poderão desenvolver um comportamento de trabalho empreendedor que poderia resultar em mudanças radicais e fundamentais no desempenho individual e organizacional”.

2.3.2 Fatores relacionados à organização da equipe

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: Direcionamento; Papel a ser exercido e responsabilidades; Estrutura de operação; Tomada de decisão; Resolução de Problemas; Planejamento de processos; Distribuição de atividades entre os membros.

Segundo Finamor *et al.* (2015), a alocação de papéis é um importante fator de desempenho, quanto mais ajustado estiver o papel designado às habilidades de cada componente, maiores são as chances de um bom relacionamento e um bom desempenho. Outro importante fator é a identidade e a significância da tarefa. Do trabalho realizado, deve resultar um produto identificado como fruto da realização da tarefa dos integrantes da equipe. O produto final deve adicionar valor ao solicitante e ser significativo para outros grupos, equipes ou organizações.

Rico *et al.* (2010) reafirma a importância da autonomia, pois a considera uma característica básica para o desenho de tarefa da equipe, de forma que ela causa efeito tanto em variáveis antecedentes (por exemplo, diversidade da equipe) como nos processos do grupo (por exemplo, gestão de conflitos). Um incremento da autonomia junta a uma coordenação eficiente da equipe contribui para um maior desempenho. De acordo com os autores, outro fator a ser considerado é a interdependência da tarefa, fator que possui um efeito modulador sobre os efeitos dos distintos processos da equipe, como a comunicação, o conflito e a flexibilidade.

2.3.3 Fatores relacionados à liderança

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: Estilo apropriado; Responsabilidades do líder; Suporte do líder aos membros da equipe; Suporte dos membros ao líder; Fornecer direção/visão/estrutura; Planejamento de atividades, tempo e gestão.

Em um estudo com organizações públicas norte-americanas, Lee (2018) descobriu a ligação entre práticas de liderança e o desempenho organizacional. De acordo com o autor, os resultados mostram que práticas de liderança específicas levam ao cumprimento de funções genéricas que são instrumentais para o desempenho organizacional. Especificamente, os líderes que promovem a colaboração entre unidades organizacionais, e a coesão social entre uma força de trabalho diversificada, podem impulsionar uma cooperação eficaz, que é a chave para melhorar o desempenho organizacional. Além disso, o autor também demonstrou a importância de comportamentos que promovam a diversidade, a percepção do papel a ser desempenhado pela equipe e dos objetivos a serem atingidos pela equipe.

De forma complementar, Abood e Aboyassin, (2013) concluíram que lideranças ineficazes tem um impacto adverso no desempenho individual e organizacional, estatisticamente em quatro dimensões: falta de visão estratégica compartilhada, características de liderança ineficazes, efeito negativo nas relações de trabalho e violação ética no desempenho do indivíduo. Da mesma forma, para Rico *et al.* (2010), a liderança é um recurso que afeta diversos processos da equipe (aprendizagem, coordenação, gestão de problemas ou o grau em que as informações são compartilhadas), estados emergentes (poder ou o compromisso da equipe) e seu rendimento.

Segundo Finamor *et al.* (2015), os atributos de liderança e estrutura estão relacionados à distribuição do trabalho, ao cronograma de execução, à identificação de habilidades, ao método de resolução de conflitos e à maneira como as tomadas de decisão serão tomadas. Os gestores devem estimular a eficácia da equipe por meio de duas condutas: o reconhecimento de pequenas vitórias e a capacitação e treinamento para suprir deficiências percebidas, sejam técnicas ou interpessoais.

2.3.4 Fatores relacionados ao clima da equipe

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: Compromisso com a equipe/líder/outros membros; Respeito às diferenças; Energia e entusiasmo; Sentimento de pertencimento; Clima de Apoio x Clima defensivo; Aberto x Secreto; Confiança entre membros e líder, e vice-versa; Atitudes para mudar; Ritmo de trabalho; Tenso x Relaxado; Compartilhamento x Domínio; Autoridade x Democracia;

Participação na Tomada de Decisão; Inovação e Criatividade x Conformidade; Flexibilidade x Rigidez.

Segundo Rico *et al.* (2010), o clima da equipe pode ser definido como o conjunto de normas, atitudes e expectativas percebidas que operam em um contexto social determinado. Para Cohen e Bailey (1997), os valores compartilhados pela equipe e o tom emocional que existe entre a equipe são traços psicológicos que afetam o desempenho da equipe. Alguns exemplos incluem normas, coesão, afeição e modelos mentais compartilhados pela equipe.

A coesão como traço psicológico que afeta o desempenho é corroborado por Rico *et al.* (2010) que identificou na literatura exemplos que mostram uma relação positiva entre o nível de coesão e o desempenho. Entretanto, para Rico *et al.* (2010), o tipo da equipe e o contexto organizacional influenciam no nível de coesão e, por conseguinte, no nível de rendimento da equipe. Por exemplo, equipes de projeto que trabalham em ambientes acadêmicos e organizacionais mostram maiores efeitos da coesão dentro da equipe, em comparação com equipes de produção e serviço. Por outro lado, a coesão também tem sido estudada como mediadora entre a liderança e o desempenho.

Similar ao sentimento de pertencimento relatado por Senior e Swailes (2004) é o que se denomina como identidade da equipe que, segundo Rico *et al.* (2010), pode ser definido como o grau em que uma pessoa se define como membro de uma equipe em particular. De acordo com Rico *et al.* (2010), a identidade da equipe guia seus membros em relação ao grupo como um todo, limitando comportamentos improdutivos e gerando um número maior de comportamentos cooperativos em comparação àqueles que não se identificam com a equipe.

Segundo Rico *et al.* (2010), o clima de abertura presente na equipe tem efeitos em vários níveis, facilitando os processos do grupo e a participação na tomada de decisão. De acordo com Finamor *et al.* (2015), o clima de confiança proporciona cooperação, diminui a necessidade de monitorar condutas dos colegas e harmoniza relacionamentos na medida em que há uma crença na honestidade de todos. Além disso, os membros da equipe precisam ter liberdade e autonomia, eles precisam estar à vontade para compartilhar suas ideias na resolução de problemas. Só assim é estimulada a reflexão de todos em busca de novas soluções e um resultado comum.

Para Schippers *et al.* (2008), outra importante característica da equipe é sua reflexividade, que pode ser definida pela extensão em que os membros da equipe refletem e comunicam sobre os objetivos, estratégias, e processos do grupo e os adaptam às

circunstâncias atuais ou antecipadas. A reflexividade no nível da equipe envolve discussão e, portanto, comportamento observável. A prática reflexiva envolve a compreensão de situações em um ambiente em constante mudança e sua discussão dentro da equipe. Para o autor, a reflexividade está positivamente relacionada às medidas subjetivas e objetivas do desempenho da equipe e o líder representa um papel muito importante no estímulo desse comportamento.

2.3.5 Fatores relacionados às relações interpessoais

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: Estilo de comunicação; Trabalhar junto e/ou individualmente; Apoio mútuo; Compartilhar o trabalho entre os membros; Cooperação x Concorrência; Pretensão x honestidade; Aceitação de responsabilidade pessoal; Conquistas coletivas x Conquistas pessoais.

Segundo Rico *et al.* (2010), aprendizagem da equipe representa um processo contínuo de reflexão e ação através do qual as equipes adquirem, compartilham e combinam conhecimentos, havendo uma relação positiva com a qualidade das relações entre os membros e com o desempenho.

2.3.6 Fatores relacionados à comunicação da equipe

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: Comunicação da equipe; Habilidade de argumentação; Conflito construtivo x Conflito Destrutivo; Contato frequente; Aberto x Secreto; Coordenação das comunicações; Contribuições úteis; Reatividade x Produtividade.

Segundo Schjoedt e Kraus (2009), a comunicação pode ser considerada o coração do comportamento do grupo. A ausência dela para resolver questões e discordâncias pode levar a um menor desempenho. A comunicação mais rica e contínua, como a comunicação face a face, pode levar à integração da equipe, à tomada de decisão abrangente e a coordenação de tarefas interdependentes. Rico *et al.* (2010) ratificam essa posição ao afirmar que trabalhar em ambientes altamente virtuais limita os sinais do contexto social presentes na comunicação face a face, reduz a profundidade da discussão, a análise de alternativas e aumenta o tempo necessário para tomar decisões coletivas.

Cohen e Bailey (1997) confirmam a importância dessa dimensão, pois segundo os autores, as interações como comunicação e conflitos que ocorrem entre os membros e também entre eles e outros indivíduos são processos do grupo que afetam seu desempenho.

Segundo Finamor *et al.* (2015), o conflito não deve ser percebido como um fator negativo. A ausência de conflitos pode levar à apatia dos membros, resultando em comportamentos repetitivos e indiferentes. Os conflitos com relação à tarefa ou ao conteúdo do trabalho, quando não são interpretados como um confronto pessoal, instigam o debate, o julgamento da questão e geram soluções mais eficientes.

Schjoedt e Kraus (2009) reafirmam a importância do conflito construtivo, que desenvolve na equipe decisões compreensivas baseadas em informações mais ricas e considerando diferentes perspectivas, permitindo um entendimento melhor dos problemas e mais soluções possíveis.

Rico *et al.* (2010) abordam um tema atual e importante que é a virtualidade. Para os autores, as atividades exercidas possuem um determinado grau de virtualidade. Ela pode ser definida a partir de três dimensões: dependência dos membros em usar as tecnologias da informação e comunicação para coordenar e executarem seus processos; tipos de informações fornecidas pelas tecnologias e sincronia nas comunicações entre os membros.

Segundo Rico *et al.* (2010), os efeitos da virtualidade sobre os processos e a eficácia da equipe dependem das demandas da tarefa, de forma que as equipes que realizam tarefas complexas e interdependentes, devem reduzir os níveis de virtualidade (usando meios de comunicação síncronos e mais ricos, como videoconferências e reuniões presenciais). No entanto, é preciso considerar que as equipes se adaptam progressivamente às condições de virtualidade impostas pelo seu trabalho, de maneira que conforme aprendem a usar a tecnologia, desenvolvem novas estratégias para realizar suas tarefas, enfraquecendo os efeitos da virtualidade.

2.3.7 Fatores relacionados à composição da equipe

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: Mix de personalidades; Mix de Competências x Habilidades; Funções estabelecidas da equipe; Competências e Habilidades conhecidas por todos; Respeito às competências e habilidades do outro; Tamanho da equipe; Continuidade da adesão dos membros; Motivação dos membros.

De acordo com Rico *et al.* (2010), a composição da equipe se refere aos atributos dos membros e sua apropriada combinação para formar equipes efetivas. Os principais aspectos abordados na literatura são o tamanho da equipe e as características de seus membros. Em relação ao tamanho, o objetivo é identificar o tamanho ótimo, pois à medida que cresce uma equipe, aumentam-se os recursos disponíveis, mas aumenta-se também a necessidade de coordenação.

O tamanho ótimo da equipe depende de certas características do trabalho, por exemplo, quando a interdependência para realizar tarefas é alta e o ambiente externo instável, é recomendável criar equipes pequenas (RICO *et al.*, 2010). Segundo Finamor *et al.* (2015), equipes menores, com menos de 10 elementos, são mais fáceis de gerenciar tarefas e tem menos probabilidade de gerar dificuldades nos relacionamentos e no desempenho. Para Rico *et al.* (2010), há indicativos de que equipes menores são preferíveis, de forma que equipes formadas entre 3 a 6 membros são mais produtivas.

Outra característica importante é a flexibilidade. Participantes com flexibilidade em uma equipe são capazes de se adaptar a diversas tarefas. Assim, este fator contribui para uma equipe mais independente, em que a ausência de um membro não será capaz de interromper o trabalho (FINAMOR *et al.*, 2015).

Para Rico *et al.* (2010), um tópico que tem ganhado atenção na última década é a diversidade na composição da equipe. A diversidade tem sido identificada como um elemento facilitador dos processos de inovação, tomada de decisões e solução de problemas. Assim, segundo Finamor *et al.* (2015), indivíduos com personalidades distintas contribuem mais do que indivíduos com personalidades semelhantes. Equipes mais eficazes são aquelas compostas por indivíduos que possuem competências heterogêneas, pois elas se complementarão.

Para Finamor *et al.* (2015), é preciso, todavia, estar atento àqueles membros que podem minar as relações e enfraquecer o desempenho da equipe. Da mesma forma, como ressalta Rico *et al.* (2010), o nível de diversidade deve ser o suficiente para que o nível de diferenças não gere conflitos demasiados que impeçam o funcionamento da equipe.

Schjoedt e Kraus (2009), entretanto, consideram que uma equipe heterogênea pode levar a um desempenho superior em ambientes turbulentos. Para ambientes onde prevalecem tarefas rotineiras, equipes homogêneas são mais eficientes.

Neuman e Wright (1999) também afirmam que a personalidade tem uma ligação com o desempenho no trabalho. De acordo com os autores, cinco traços de personalidade estão relacionados mais diretamente ao desempenho. Amabilidade, que é a tendência a ser bem-humorado, cooperativo e confiante. Consciência, que é a tendência a ser responsável, confiável, persistente e orientado para a realização. Estabilidade emocional, que é a tendência a ser seguro e calmo. Extroversão, que é a tendência a ser sociável, comunicativo e assertivo. Abertura, que é a tendência a ser imaginativo, artisticamente sensível e intelectual.

De acordo com Finamor *et al.* (2015) as habilidades técnicas, interpessoais, mediadoras de conflitos e solucionadoras de problemas são essenciais para uma equipe. Nela, pessoas competentes tecnicamente darão assistência especializada ao trabalho, enquanto aqueles com aptidões interpessoais serão bons ouvintes, resolverão conflitos e questões relacionais dentro da equipe. Outros serão capazes de observar, criar soluções e ajudar a equipe a escolher a melhor opção.

Para Hailesilasie (2009), entretanto, a habilidade das pessoas não determina significativamente o desempenho individual nas organizações públicas. Isso ocorre porque nas organizações públicas estudadas pelo autor, a maioria dos funcionários tinham menos de 5 anos de experiência. Para o autor, a habilidade afeta positivamente o desempenho apenas nos estágios iniciais da prática. Então, é preciso considerar outros fatores que não apenas a habilidade, como a motivação. Ocorre, entretanto, que a habilidade e motivação estão negativamente relacionados. Ou seja, quanto maior a habilidade menor a motivação e vice-versa. Isso causa sérios problemas na avaliação e no processo de incentivar um melhor desempenho.

Segundo Brandão (2011), a competência está associada à noção de desempenho, uma vez que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (elementos da competência) resulta em um desempenho profissional, com prováveis reflexos sobre os resultados organizacionais. A gestão de competências é fundamental para o desempenho e, de acordo com Andrade e Ckagnazaroff (2018), já vem sendo utilizado no setor privado há mais de 20 anos. Também no setor público resultados positivos têm sido identificados na eficácia de processos de recrutamento, comunicação, treinamento e desenvolvimento. No Brasil, segundo Júnior e Martins (2016), o Decreto 5.707/2006 que institui diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, foi um marco legal nesse campo.

No setor público, Hailesilassie (2009) aborda um tema controverso que é a idade do profissional. Segundo o autor, o desempenho aumenta com a idade até certo ponto e depois tende a cair. Para ele, os jovens tendem a ter um melhor desempenho e fazer um esforço para criar uma boa imagem. Depois disso, os jovens tornam-se mentores e se acostumam à cultura existente. Começam então a pensar em termos do que fizeram para a organização ao invés de pensar no que eles podem fazer. Com a idade, eles tendem a sentir que precisam ser beneficiados proporcionalmente à experiência e não ao mérito. Para evitar que isso aconteça, o que pode ser feito pela organização e pelos gestores é diminuir a monotonia do trabalho, diversificar o trabalho e redefinir papéis.

2.3.8 Fatores relacionados à interação com a organização

Para Senior e Swailes (2004) os fatores que compõem essa dimensão são: Respeito pela equipe e seus membros; Suporte de gestão para equipes e seus membros; Conscientização da equipe sobre as metas organizacionais; Premiação para equipe que atingir objetivos; Clima organizacional de suporte x clima organizacional defensivo; Suporte ao desenvolvimento da equipe; Objetivos da equipe alinhados a objetivos organizacionais.

Nessa dimensão estão relacionados aqueles fatores que representam o suporte que a organização oferece às suas equipes e membros. A percepção do suporte organizacional por parte dos membros, segundo Rico *et al.* (2010), tem uma relação positiva sobre a capacidade de ação da equipe. Para Finamor *et al.* (2015), o apoio da organização ao desempenho é representado pela disponibilidade de recursos adequados disponíveis à equipe, como recursos financeiros, informações precisas, tecnologia e incentivos. Segundo os autores, é imprescindível também que exista um sistema para medir o esforço, o desempenho e o compromisso da equipe, de forma a permitir o reconhecimento do trabalho.

Brandão (2011) também ressalta a necessidade do apoio organizacional para a eficácia da equipe. Segundo ele, o domínio de competências é necessário, mas não suficiente para o profissional apresentar um excelente desempenho. É preciso de apoio da organização para execução eficaz do trabalho, oferecendo condições adequadas ao desempenho. Para o autor, entre os aspectos ambientais que podem afetar o desempenho, encontram-se as políticas organizacionais de incentivos, recompensa e valorização, a estrutura e tecnologia da organização, a disponibilidade de orientações e informações direcionais, o apoio psicossocial

disponível ao indivíduo, a qualidade do ambiente físico de trabalho e do suporte material oferecido.

Um aspecto não retratado por esses autores, mas que também pode influenciar o desempenho é a insegurança laboral. A segurança no trabalho pode ser entendida como a segurança percebida na relação de trabalho existente. Para Bohle, Chambel e Medina (2018), a insegurança laboral está negativamente relacionada com o desempenho, o que é explicado por uma mediação parcial do comprometimento organizacional afetivo. Ou seja, quando os funcionários percebem que as organizações não atingiram suas expectativas de proporcionar segurança no emprego, reduzem seu nível de comprometimento afetivo com a organização, o que reduz o desempenho individual. Para os autores, para ajudar a lidar com essa situação, é preciso investir na comunicação e no esclarecimento das expectativas relacionadas à organização.

2.4 TRABALHOS RELACIONADOS

Durante a revisão da literatura, que ocorreu utilizando-se a metodologia descrita no Capítulo 3, não foi encontrado nenhum artigo com objetivo similar a este trabalho. Porém, é preciso destacar alguns artigos que contribuíram fundamentalmente para o desenvolvimento desta pesquisa.

Os trabalhos de Rico *et al.* (2010) e Bendasolli (2012) analisam como o desempenho e o desempenho de equipes vem se consolidando na literatura, demonstrando assim a importância de conhecer e estudar essas obras.

O trabalho de Cohen e Bailey (1997) é altamente referenciado e um dos primeiros a estabelecer um modelo de efetividade de equipes, com diversos fatores e dimensões. Nesse sentido, outro modelo fundamental é o de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) que estabelece uma taxonomia de processos de equipe.

O artigo de Senior e Swailes (2004) teve como objetivo identificar os fatores de desempenho percebidos por equipes de gestão de instituições públicas e privadas. Esse artigo representou um dos fundamentos para este trabalho, pois os autores identificaram uma relação de fatores como determinantes para o desempenho nas organizações estudadas por eles. Esses fatores foram os fundamentos para a elaboração do instrumento de pesquisa deste trabalho. Os fatores encontrados pelos autores foram descritos na seção 2.3.

O trabalho de Hailesilasi (2009) investigou em organizações públicas os determinantes para o desempenho. Especificamente, ele investiga o efeito da motivação, da percepção do papel, da habilidade e de características pessoais sobre o desempenho individual. Para o autor, a habilidade não tem uma influência significativa sobre o desempenho dos empregados. Por outro lado a motivação é determinante para o desempenho até certo estágio de experiência, depois disso o desempenho tende a cair. Quanto à percepção do papel a ser desempenhado na organização, foi demonstrado que é um dos maiores preditores de desempenho e que pode gerar um comportamento empreendedor que resultará em importantes benefícios para o desempenho individual e organizacional.

Durante a pesquisa, os relatos de Kantabutra (2012) e Lee (2018) demonstram o quanto o aspecto da liderança, no contexto das organizações públicas e instituições de ensino, pode influenciar sobremaneira o desempenho. O trabalho de Kantabutra (2012) estabelece como um aspecto importante a visão compartilhada entre líder e liderados. Por outro lado, Lee (2018) identifica que os líderes que agem promovendo intercolaboração, *feedback* constante, desenvolvimento da equipe e orientação para resultados, contribuem fortemente para o desempenho organizacional.

O artigo de Nisio, Carolis e Losurdo (2018) trata dos fatores e condições que afetam a introdução de um sistema de gestão de desempenho em universidades, considerando as especificidades dessas instituições, a peculiaridade dos produtos e a inter-relação entre eles e as atividades de suporte. Trabalhos como esse são importantes, pois contextualizam os aspectos de desempenho em instituições similares àquelas que serão estudadas nesta pesquisa. Os resultados do trabalho mostram, por exemplo, que uma estrutura regulatória, sistemas de incentivos e o alto compromisso da administração influenciam a adoção de gestão de desempenho. Por outro lado, fatores como excesso de burocracia, o baixo envolvimento dos docentes e falta de integração com o planejamento de recursos humanos e financeiros, pode afetar negativamente a introdução desses sistemas de desempenho.

Os trabalhos de Pinto e Behr (2015), Silva e Cunha (2001) e Vieira e Vieira (2003) estão contextualizados ao objeto desta pesquisa pois estudam o desempenho em instituições de ensino superior brasileiras, mesmo que em linhas adjacentes ao desempenho como é o caso de avaliações de desempenho (PINTO; BEHR, 2015) e competências (SILVA; CUNHA, 2001). Apesar do foco deste trabalho se manter sobre os Institutos Federais de Educação, o estudo dessas obras ajuda a entender e contextualizar o ambiente de pesquisa. A diferença entre universidades e institutos federais de educação e as características dessas instituições serão abordadas na próxima seção.

2.5 INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Os Institutos Federais de Educação, Ciência, e Tecnologia (IFs) foram criados a partir da Lei nº 11.892/2008, ano em que foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - RFEPT (FERRARI, 2015; RODRIGUES *et al.*, 2016). A RFEPT atua na capacitação de diferentes segmentos da mão de obra nacional. Seus cursos variam desde modalidade de curta duração, como cursos de formação inicial e continuada, até cursos de mestrado (TCU, 2013).

A RFEPT foi criada a partir da integração de três diferentes tipos de escolas existentes à época: Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Agrotécnicas e Escolas Técnicas Federais (FERRARI, 2015).

Os Institutos Federais foram criados em 2008, porém sua origem data principalmente do ano de 1909, ano em que o presidente Nilo Peçanha criou 19 escolas de aprendizes artífices (FERRARI, 2015; RODRIGUES *et al.*, 2016), com o objetivo de “capacitar e habilitar os filhos dos desfavorecidos de fortuna, bem como afastá-los da ociosidade, considerada a escola do vício e do crime” (FERRARI, 2015).

Desde então, essas instituições foram acompanhando as mudanças que aconteciam na sociedade brasileira, como a mudança de atividade agroexportadora para a industrial, a centralização política e administrativa e o autoritarismo (FERRARI, 2015). Essas mudanças levaram, em 1942, à criação da Lei Orgânica do Ensino Industrial e à transformação das escolas de aprendizes artífices em Escolas Industriais e Técnicas. Além disso, outras mudanças como a transformação em autarquias federais, a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e a transformação dessas instituições em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) foram outros marcos do desenvolvimento dos Institutos Federais (FERRARI, 2015).

Os Institutos Federais são definidos como instituições de educação básica, profissional e superior, constituídas por um conjunto de *campi* localizado em mesorregiões, determinadas a promover a sustentabilidade ambiental, fortalecer arranjos produtivos, sociais, culturais e educacionais, e apoiar o desenvolvimento social (MACHADO, 2011).

Os Institutos Federais possuem como objetivos promover a formação cidadã, a atuação como rede social, transformar-se em espaços para a construção e democratização do conhecimento e promover o desenvolvimento local e regional e promover o conhecimento de forma integrada e verticalizada (FERRARI, 2015).

De acordo com a legislação, os IFs devem constituir-se em centros de excelência na oferta de ciências em geral, e de ciências aplicadas em particular, e devem ser referência no apoio do ensino de ciências em instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização dos docentes (OTRANTO, 2011).

Além disso, os IFs tem como proposta realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo, e promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais (OTRANTO, 2011).

Os institutos federais possuem estruturas diferenciadas porque foram criadas a partir da transformação de antigas instituições profissionais (OTRANTO, 2011). Uma característica marcante dos IFs é a proposta de interiorizar a oferta educacional a partir de cidades-polo, cobrindo o maior número possível de mesorregiões e a sintonia com arranjos produtivos, sociais e culturais locais (MACHADO, 2011).

Na prática, com a publicação da Lei, assim como as Universidades Federais, os IFs passam a ministrar cursos de nível superior, como cursos superiores em tecnologia, licenciaturas, bacharelados e engenharias, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (FERRARI, 2015). Entretanto, são exigidos dos Institutos Federais metade das suas vagas para a educação profissional de nível médio. Além disso, 20% das suas vagas devem ser reservadas para cursos de licenciatura e programas de formação pedagógica destinados à formação de professores para a educação básica (RODRIGUES *et al.*, 2016).

Com os IFs, torna-se possível a verticalização do ensino em uma mesma instituição, ou seja, do ensino médio/técnico até a pós-graduação. Assim, o planejamento dos cursos possibilita realizar o aproveitamento dos estudos de forma contínua e articulada (FERRARI, 2015).

Além da verticalização do ensino, a criação dos IFs promete contribuir com a expansão da educação superior no Brasil, com o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e de extensão ligadas a serviços técnicos que favoreceriam a região de abrangência, o vínculo com arranjos produtivos locais, a possibilidade de gerar mão de obra rápida através dos cursos de formação inicial e continuada e também o auxílio na formação de professores para educação básica e profissional (SILVA; MELO, 2018).

Nesse sentido, a oferta de educação superior, da pesquisa e extensão, além do ensino médio, do ensino técnico e da educação de jovens e adultos, representa para os IFs atribuições que vão além daquelas determinadas para as universidades, mas terão que ser desenvolvidas fora da estrutura universitária. Isso representa um desafio didático e administrativo para essas instituições (OTRANTO, 2011).

Há indícios da falta de preparação do professor para lidar com essa complexidade e falta de condições materiais e/ou imateriais, que abarca desde o quadro de pessoal, até a infraestrutura dessas instituições (SILVA; MELO, 2018).

Portanto, os IFs podem se assemelhar às Universidades, mas possuem características específicas e desafios que devem ser considerados em seu modelo de gestão. Talvez o principal deles seja gerenciar essa estrutura *multicampi* dos Institutos, que anteriormente de sua transformação, estavam habituados a serem uma unidade única ou possuem poucas unidades centralizadas. Hoje, por exemplo, o Instituto Federal Fluminense possui 14 unidades e o Instituto Federal de São Paulo possui 36 unidades.

No âmbito nacional, atualmente a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica possui 644 unidades. Em 2002 existiam 140 unidades, ou seja, em 16 anos o crescimento foi de mais de 400%. A Figura 4 detalha o crescimento dessas unidades (MEC, 2018). Em número de alunos, de 2004 a 2011, 658.869 alunos ingressaram na Rede, a maioria (mais de 60%) em cursos de nível médio (TCU, 2013).

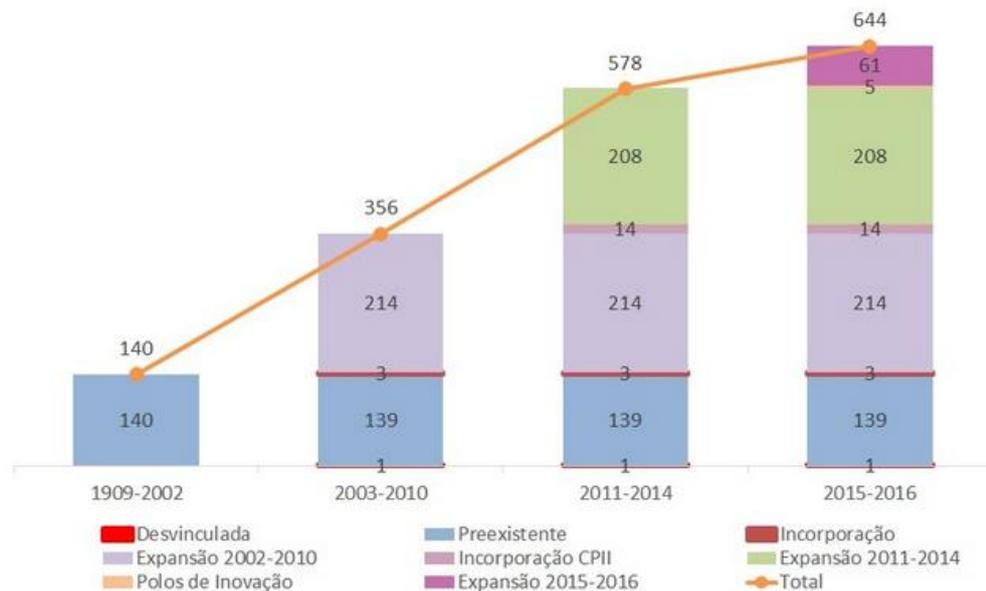


Figura 4 - Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Fonte: MEC (2018)

Esse crescimento exponencial não permitiu a essas Instituições se preparem para gerenciar essas unidades adequadamente, necessitando assim de modelos e instrumentos de gestão para lidar com os desafios impostos e gerar resultados para a sociedade alinhados com o investimento público realizado nessas instituições.

Segundo Silva e Melo (2018), o volume de investimentos recebidos foram insuficientes para atender ao processo de expansão estabelecido. O aumento no número de servidores não supriu as demandas postas aos IFs. São recorrentes as reclamações com relação à falta de pessoal, principalmente de técnicos administrativos para o apoio à atividade docente. Os processos licitatórios são lentos, faltam ou estão atrasadas a construção de laboratórios, há insuficiência de recursos materiais, de bibliotecas e até de salas de aula.

É o que aponta também uma auditoria especializada do Tribunal de Contas da União que recomendou aos gestores a instituição de um plano para o tratamento da evasão dos alunos, o estabelecimento de processos normatizados para a formalização de parcerias com outros Institutos, setor produtivo e outras instituições e programas de desenvolvimento profissional dos docentes e técnicos administrativos (TCU, 2013).

Os IFs ainda estão organizando sua estrutura administrativa e, apesar de contar em seus quadros com reitores e pró-reitores, eles ainda não agem dessa forma. São antigos diretores tentando manter administrativamente suas instituições que deram origem aos *campi* dos IFs (OTRANTO, 2011).

Dessa forma, como é possível observar, a gestão de pessoal e de desempenho dos servidores que atuam nessas instituições deve ser parte integrante de um esforço para tornar mais efetiva a atuação dos IFs em todo o território nacional.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo detalha a classificação da pesquisa, as etapas realizadas para atingir os resultados, incluindo a revisão bibliográfica e sistemática, o modelo de referência utilizado como base para o desenvolvimento do modelo de *gaps* de desempenho e a caracterização da amostra.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Silva e Menezes (2005) do ponto de vista da natureza da pesquisa ela pode ser classificada em pesquisa básica ou pesquisa aplicada. A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos destinados ao avanço da ciência, sem aplicação prática ainda definida. Esse tipo de pesquisa está relacionado a interesses universais. Por outro lado, a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos destinados à aplicação prática e dirigidos a solução de problemas específicos. Esse tipo de pesquisa está relacionado a interesses locais.

Sendo assim, do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, porque ela objetiva desenvolver um modelo aplicado aos Institutos Federais de Educação para identificação de *gaps* de fatores de desempenho. Tem, portanto, natureza prática, localizada e procura auxiliar na solução de problemas de desempenho.

Segundo Silva e Menezes (2005), em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa quantitativa ou pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações para posterior análise. Esse tipo de pesquisa requer para análise o uso de medidas estatísticas.

Ainda segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa, por outro lado, “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados não exigem o uso de medidas estatísticas, sendo o pesquisador o principal componente do processo ao analisar os dados de forma indutiva.

Considerando essas definições, este trabalho pode ser definido como uma pesquisa quantitativa porque a etapa de identificação de fatores de desempenho de equipes, fundamento

para a elaboração do modelo, traduziu a opinião de pessoas em números e fez uso de medidas estatísticas. Sendo assim, considera-se esta pesquisa um modelo de pesquisa quantitativa.

De acordo com Gil (2002), uma forma usual de classificar pesquisas é com base nos objetivos gerais. Em relação aos objetivos, é possível classificar a pesquisa em: exploratória, descritiva e explicativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, a fim de constituir hipóteses. Pode-se dizer que esse tipo de pesquisa procura aprimorar ideias ou intuições. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiências práticas a cerca do problema e a análise de exemplos que auxiliam na compreensão. Em geral esse tipo de pesquisa envolve pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Este trabalho pode ser considerado uma pesquisa exploratória porque busca descobrir, junto aos servidores dos Institutos Federais, os aspectos e fatores que impactam o desempenho de suas equipes. Sendo assim, o pesquisador pretende se aproximar do tema e torna-lo mais familiar, até porque não foram encontrados artigos que tratem desse tema considerando a mesma população (servidores técnico-administrativos dos IF's).

Por fim, outra forma de classificação de pesquisas é em relação aos procedimentos técnicos utilizados. De acordo com Gil (2002), quanto a esse aspecto as pesquisas podem ser classificadas da seguinte forma: Pesquisa Bibliográfica; Pesquisa Documental; Pesquisa Experimental; Levantamento; Estudo de Caso; Pesquisa *Ex-post Facto*; Pesquisa-Ação; Pesquisa Participante.

Segundo Gil (2002), a pesquisa do tipo levantamento possui como característica a interrogação direta das pessoas a cerca de seu comportamento. Basicamente, informações são solicitadas de um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado, para em seguida realizar análises quantitativas que permitam atribuir conclusões. Na maioria dos levantamentos é selecionada uma amostra significativa do universo pesquisado, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas com base nessa amostra são projetadas para o universo pesquisado, levando em consideração a margem de erro.

O desenvolvimento do modelo objeto deste trabalho foi desenvolvido com base em questionamentos enviados a uma amostra da população considerada, a fim de identificar o comportamento em relação aos fatores de desempenho dessas pessoas. Sendo assim, ainda que a pesquisa bibliográfica tenha sido uma etapa fundamental para desenvolver este trabalho, pode-se classificar este trabalho como uma pesquisa de Levantamento. Especificamente, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo transversal de levantamento do tipo *Survey*.

Segundo Freitas *et al.* (2000) a pesquisa *Survey* pode ser definida como a “obtenção de dados ou informações sobre características, ações e opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.”. De acordo com Paranhos *et al.* (2013) a *Survey* do tipo transversal ocorre quando em um certo momento, os dados são coletados de uma amostra selecionada para descrever alguma população maior na mesma ocasião.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

As principais etapas da pesquisa estão representadas na Figura 5. Cada uma das etapas será detalhada a seguir para melhor entendimento e reprodutibilidade da pesquisa.

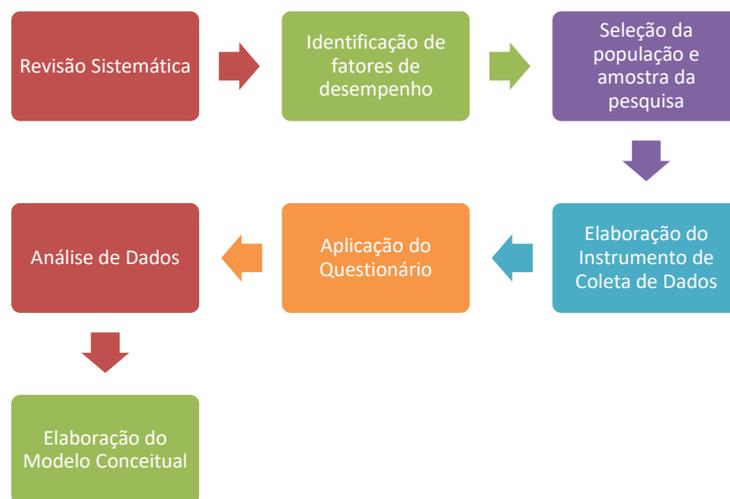


Figura 5 – Etapas da Pesquisa

3.2.1 Revisão Sistemática

A revisão sistemática foi realizada através de pesquisa em base de dados de artigos científicos que abordassem os temas relacionados a este trabalho. Essa etapa da pesquisa foi essencial para identificar os principais artigos que abordassem as mesmas áreas de estudo deste trabalho. Foi a partir desse primeiro ponto que todo o trabalho da pesquisa foi desenvolvido.

As bases de dados escolhidas foram a base de dados internacional *SCOPUS* e a base de dados de origem brasileira *SCIELO*. A base *SCOPUS* foi escolhida pois representa atualmente a maior base de dados multidisciplinar existente (HERNÁNDEZ-GONZÁLEZ *et al.*, 2016). A base *SCOPUS* também oferece diversas ferramentas estruturadas para identificar

tendências de publicação, acompanhamento de novos artigos sobre o tema de interesse e também dos principais autores da área.

A Base *SCIELO*, por outro lado, é uma referência na comunidade científica nacional e internacional, sendo reconhecida por sua metodologia de excelência e a capacidade de aumentar a visibilidade e o fator de impacto dos periódicos que a compõem (PACKER *et al.*, 2014).

Selecionadas as bases de dados, prosseguiu-se à definição dos termos de busca ou *thesaurus*. A Figura 6 contém de forma resumida as áreas de busca, o número de resultados e as interseções da pesquisa. A Tabela 2 detalha os termos de busca para cada conjunto de termos utilizados na base de dados *SCOPUS*. Importante destacar que as buscas foram limitadas aos artigos e às seguintes áreas de conhecimento: Negócios, Engenharia e Psicologia. Procedeu-se assim para que os resultados desconsiderassem artigos que tratassem de áreas como desempenho no esporte ou desempenho fisiológico. Os termos exatos utilizados na base *SCOPUS* estão transcritos na Tabela 3.

A seleção dos artigos de referência para estudo e leitura aconteceu no período de Maio a Julho de 2018. Nesse período, na interseção dos conceitos, foram encontrados 383 artigos relacionados. Com o objetivo de atualizar os resultados, uma nova busca foi realizada em Janeiro de 2019 e foram encontrados 420 artigos. Sendo assim, os valores que constam nos Quadros 2 e 3 e na Figura 6 estão atualizados para a data de Janeiro de 2019.

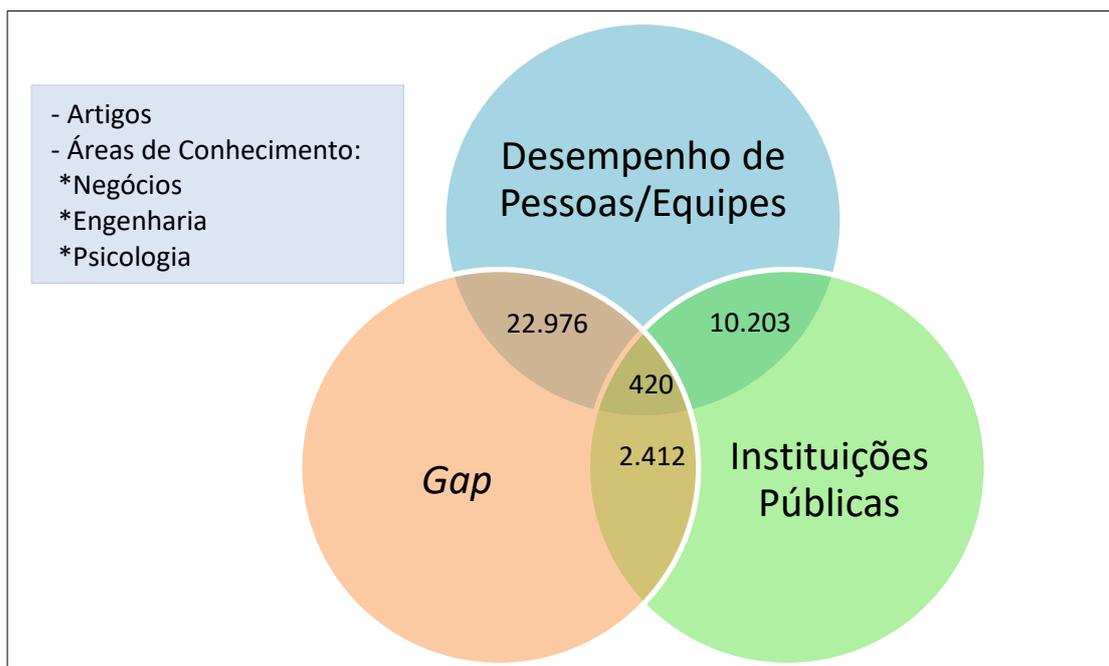


Figura 6 – Áreas de busca e interseções utilizadas na pesquisa.

Quadro 2 – Termos Pesquisados e Interseções de Conceitos

Conceitos	Termos Pesquisados	Resultados
Desempenho de Pessoas/Equipes	“Performance” OR “Leader* Performance” OR “Employee Performance” OR “Staff Performance” OR “Team Performance”	1.233.417
<i>Gap</i>	<i>Gap*</i>	153.955
Instituições Públicas	(Public* AND (Organization* OR Administration* OR Sector*)) OR Govern*)	76.081
Desempenho de Pessoas/Equipes AND <i>Gap</i>	(“Performance” OR “Leader* Performance” OR “Employee Performance” OR “Staff Performance” OR “Team Performance” AND (<i>Gap*</i>))	22.976
Desempenho de Pessoas/Equipes AND Instituições Públicas	(“Performance” OR “Leader* Performance” OR “Employee Performance” OR “Staff Performance” OR “Team Performance” AND (Public* AND (Organization* OR Administration* OR Sector*)) OR Govern*)	10.203
<i>Gap</i> AND Instituições Públicas	((Public* AND (Organization* OR Administration* OR Sector)) OR Govern*) AND <i>Gap*</i>	2.412
Desempenho de Pessoas/Equipes AND <i>Gap</i> AND Instituições Públicas	(“Performance” OR “Leader* Performance” OR “Employee Performance” OR “Staff Performance” OR “Team Performance” AND (Public* AND (Organization* OR Administration* OR Sector*)) OR Govern*) AND <i>Gap*</i>	420

Quadro 3 – Termos exatos transcritos da pesquisa realizada na base de dados *SCOPUS*

```
( TITLE-ABS-KEY ( "Performance" OR "leader* performance" OR "Employee performance" OR "Staff performance" OR "Team performance" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "gap*" ) AND TITLE-ABS-KEY ( public* AND ( organization* OR administration* OR sector* ) OR govern* ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar " ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ENGI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) )
```

Fonte: SCOPUS (2019)

Na base *SCIELO*, por ser uma base de menor abrangência em comparação à base *SCOPUS*, a interseção entre os três temas não resultou em nenhum artigo. Entretanto, realizando uma pesquisa com termos mais gerais em português, a interseção entre os temas Desempenho e Instituições Públicas resultou em 163 artigos. Nesse caso, os filtros aplicados foram para as seguintes áreas de conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas, Engenharia e Multidisciplinar. O Quadro 4 contém o termo exato transcrito da busca realizada na base *SCIELO*.

Quadro 4 – Termos exatos transcritos da pesquisa realizada na base de dados *SCIELO*

```
(desempenho ) AND (instituições públicas OR organizações públicas OR universidades OR escolas) AND subject_area:("Applied Social Sciences" OR "Engineering" OR "multidisciplinary")
```

Fonte: SCIELO (2019)

3.2.2 Identificação dos fatores de desempenho

Encerrada a etapa de escolha da base de dados e da triagem dos artigos e outros trabalhos de referência com base nos termos de pesquisa, iniciou-se a etapa de estudo dos artigos selecionados. Essa etapa tinha o objetivo de conhecer as principais definições e conceitos relacionados a desempenho de pessoas, de equipes e, especialmente, quais seriam as características quanto ao desempenho de equipes em instituições públicas.

Depois, iniciou-se o trabalho de identificar na literatura selecionada quais seriam os fatores que poderiam impactar o desempenho de equipes. A expectativa não era chegar a um

modelo único e universal, com uma relação única de fatores que poderiam ser aplicados a qualquer situação. Até porque isso não seria possível, visto que as pessoas são seres diferenciados em sua subjetividade e não se pode acreditar que um conjunto único de fatores obterá o mesmo impacto para todas as pessoas. O objetivo era, na verdade, obter um ponto de partida e um conjunto de fatores que permitissem ir a campo para dar continuidade à pesquisa.

Sendo assim, a fim de estabelecer uma relação entre os diversos modelos e as contribuições dos outros autores para a temática, a identificação dos fatores de desempenho utilizou o modelo de Senior e Swailes (2004) como base, onde foi adicionando-se a cada dimensão o que outros autores dissertam sobre aquele tema ou fator relacionado. O modelo de Senior e Swailes (2004) foi utilizado porque ele apresenta ser um modelo didático e que retrata diversos conjuntos de fatores que podem influenciar o desempenho de equipes.

Necessário salientar que, além dos artigos selecionados através da revisão sistemática, também foram consultadas nas referências desses artigos as obras que poderiam estar relacionadas aos objetivos deste trabalho. Além disso, algumas contribuições também foram retiradas de dissertações e teses de mestrado e doutorado que abordassem as mesmas áreas de pesquisa deste trabalho. Neste último caso, a consulta foi realizada no Catálogo de Teses e Dissertações do Portal da CAPES (CAPES, 2019).

3.2.3 População e Amostra da Pesquisa

O objetivo deste trabalho tem como população de pesquisa os servidores que atuam nos seguintes Institutos Federais de Educação: Instituto Federal do Ceará (IFCE); Instituto Federal Fluminense (IFF); Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG); Instituto Federal do Pará (IFPA); Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN); Instituto Federal de Rondônia (RO).

Os Institutos Federais têm essencialmente duas categorias de servidores públicos: o servidor professor e o servidor técnico-administrativo. Esses dois profissionais da educação atuam de forma integrada no cotidiano dessas instituições e possuem igual importância para a comunidade acadêmica.

Contudo, suas atividades são diferentes entre si uma vez que o professor concentra suas atividades em ministrar aulas, registrar frequência, atuar na pesquisa, na extensão etc. Por outro lado, o servidor técnico-administrativo realiza suas funções que dão suporte à realização das aulas e atividades escolares. Suas atividades compreendem desde a elaboração

de documentos à gerência de pessoas, de recursos financeiros, de equipamentos audiovisuais, de materiais, ativos etc.

Desta forma, é preciso considerar que quando se trata de desempenho, há diferenças no que representa um bom desempenho para o professor e para o servidor técnico-administrativo, ainda que existam fatores que são similares às duas categorias. A formação de equipes também pode ser essencialmente diferente. Por exemplo, os servidores técnico-administrativos em sua grande maioria estão lotados em setores que realizam alguma função ou atividade específica da Instituição, como Administração, Biblioteca, Audiovisual, Contabilidade, Registro Escolar etc. O professor, por outro lado, geralmente está lotado na coordenação do curso ao qual pertence ou ao qual ministra a maior parte de suas aulas. Sendo que sua atuação pode acabar ocorrendo de forma mais independente da atuação de outros professores.

Sendo assim, optou-se por manter o foco da pesquisa nos servidores técnico-administrativos dessas Instituições, em virtude das características e especificidades de cada categoria profissional. E sugere-se para trabalhos futuros pesquisas que tenham como foco o professor e sua atuação nessas instituições.

A população de servidores técnico-administrativos atuando no IFCE, IFF, IFNMG, IFPA, IFRN e IFRO é de 5.603 servidores, segundo dados da Plataforma Nilo Peçanha (SETEC/MEC, 2018). A Plataforma Nilo Peçanha é um portal onde estão reunidos dados da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Na plataforma estão sistematizados dados relativos aos alunos, professores e servidores técnico-administrativos e esses dados são usados pelo Ministério da Educação para monitorar indicadores de gestão dos Institutos Federais de Educação e demais Instituições que compõem a Rede Federal (SETEC/MEC, 2018).

O número de 5.603 servidores foi obtido através de filtros utilizados na Plataforma Nilo Peçanha para selecionar apenas os dados dos Institutos Federais de Educação e, também, os dados dos servidores técnico-administrativos. Os seis Institutos Federais selecionados e o nº de servidores técnico-administrativos em cada Instituto estão descritos no Quadro 5.

Quadro 5 – Institutos Federais de Educação selecionados na Plataforma Nilo Peçanha

NOME	SIGLA	Nº TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS
INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ	IFCE	1.525
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE	IFF	703
INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS	IFNMG	655
INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ	IFPA	1.019
INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	IFRN	1.136
INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA	IFRO	565
TOTAL		5.603

De acordo com Mattar (2001), amostra é qualquer parte de uma população e amostragem é o processo de colher amostras da população. Segundo Paranhos *et al.* (2013), existem duas principais razões de utilizar amostras: a primeira é que a amostra proporciona economia de tempo e a segunda é a economia de recursos.

Mattar (2001) também afirma as vantagens de trabalhar com amostras: (1) economiza mão-de-obra e dinheiro; (2) economiza tempo e possibilita rapidez na obtenção dos resultados; (3) permite colher dados mais precisos ao passo que reduz inúmeras fontes de erros não amostrais. Além disso, segundo Paranhos *et al.* (2013), quando utiliza-se amostras o esforço computacional é bem menor do que aquele realizado no tratamento de uma grande base de dados. Assim, sempre que as amostras forem bem selecionadas, as inferências serão precisas, confiáveis e detalhadas.

De acordo com Paranhos *et al.* (2013), quando o tamanho da população é menor que 100.000 deve-se utilizar a fórmula para populações finitas descrita na Equação 1. Como a população desta pesquisa é menor que 100.000 foi utilizada essa fórmula.

Os valores utilizados para o cálculo da amostra foram: $\sigma = 1,96$ (96 % de nível de confiança); $p = 0,5$ (50% de proporção de ocorrência); q (50% de proporção de não ocorrência); $N = 5.603$ (população de servidores técnico-administrativos); $e = 0,05$ (5% de erro).

Foram utilizados p e $q = 0,5$ porque, segundo Mattar (2001), quando não se sabe antecipadamente o valor das variáveis em estudo, pode-se utilizar $p = q = 0,5$. A única desvantagem do falta de conhecimento da variável é o aumento no tamanho da amostra.

Equação 1 – Fórmula de amostra para populações finitas

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Onde n é o tamanho da amostra, σ representa o nível de confiança escolhido pelo pesquisador, p representa a proporção das características pesquisadas no universo (%), q representa a proporção do universo que não possui a característica de interesse ($q = 1 - p$), N representa o tamanho da população e e representa o erro de estimação permitido.

Fonte: Paranhos *et al.* (2013)

Sendo assim, utilizando os valores descritos acima o resultado é $n = 359,5708$, ou seja, o número aproximado do tamanho da amostra foi de 360 pessoas.

3.2.4 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Segundo Mattar (2001) o instrumento de coleta de dados é o documento onde serão apresentados aos respondentes as perguntas e questões a serem utilizadas e também onde serão registradas as respostas para cada pergunta. O projeto e construção do instrumento de coleta de dados compreendem os seguintes passos: (1) determinação dos dados a serem coletados, (2) determinação do instrumento segundo o método de administração, (3) redação do rascunho, (4) revisão e pré-testes e (5) redação final. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas anteriores consolida-se no instrumento de coleta de dados.

O primeiro passo executado para elaborar o instrumento foi determinar quais os fatores de desempenho seriam abordados nas questões. Para isso, a revisão sistemática e bibliográfica foi etapa fundamental para identificar os fatores de desempenho que seriam

abordados. Os fatores identificados e retratados na seção 2.3 deste trabalho foram então relacionados e correspondidos com as obras que tratavam sobre aquele fator, com o objetivo de reunir as obras que tratavam sobre o mesmo tema. Por exemplo, o fator de desempenho denominado “Metas Específicas” foi abordado por Finamor *et al.* (2015), Dias e Borges (2017) e Wall (2010). No Capítulo 4 deste trabalho estão detalhados todos os fatores e obras de referência.

Em razão de terem sido identificados 93 (noventa e três) fatores de desempenho, não seria prudente abordar todos os fatores no instrumento de coleta porque o instrumento se tornaria muito extenso, seria cansativo para o respondente e o mesmo poderia desistir de finalizar seu preenchimento. Assim, os fatores considerados similares foram descartados ou agregados para compor a questão a ser avaliada pelo respondente. Por exemplo, foram identificados os fatores "Realização de Objetivos" e “Definição e clareza de Objetivos”, eles foram considerados fatores similares e que poderiam confundir o respondente ao ser questionado duas vezes sobre o mesmo fator. Então, foi escolhido o fator “Definição e Clareza de Objetivos”. Todos os fatores abordados na pesquisa podem ser conferidos no Capítulo 4.

Considerando o fato de que o número da amostra foi de 360 pessoas e os respondentes estão localizados em diferentes lugares do país, foi escolhido o questionário como instrumento de coleta de dados. De acordo com Bryman (1989), a utilização do questionário é indicada justamente nessas situações, em que há um grande número de respondentes e os mesmos estão geograficamente dispersos.

Para Bryman (1989), a utilização dos questionários auto administrados possui diversas vantagens. É invariavelmente mais barato que o uso de entrevistas, principalmente se os respondentes estiverem muito distantes entre si. Em comparação com as entrevistas, podem ser aplicados muito mais rapidamente e podem ser aplicados em massa. As entrevistas, ao contrário, só podem se aplicadas em massa se muitos entrevistadores forem contratados para esse objetivo, o que também tornaria a pesquisa muito mais cara. Existem muitos problemas associados à presença dos entrevistadores. Características dos entrevistadores como gênero, classe social, cor da pele e aparência podem influenciar na disposição em responder às perguntas, assim como na natureza das respostas.

O questionário foi dividido em seções, de forma a agrupar os fatores de desempenho que tratavam de aspectos similares. Por exemplo, os fatores de desempenho que tratavam de propósito e objetivos, foram agrupados na seção “Propósito da Equipe”. Isso foi necessário

para organizar os fatores e também para oferecer subsídios na análise dos dados, de forma a identificar os grupos de fatores que causam maior impacto no desempenho.

A escala utilizada no questionário foi a escala Likert. Segundo Mattar (2001), na escala Likert os respondentes são solicitados a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também devem informar o grau de concordância ou discordância. A cada resposta é definido um número que reflete a direção da atitude do respondente. Normalmente, em uma escala de 5 pontos, os números utilizados são: -2,-1,0,1,2 ou 1,2,3,4,5. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela soma das pontuações obtidas em cada afirmação.

No questionário desta pesquisa, os termos utilizados para as afirmações foram adaptados para que representasse uma relação mais próxima quanto ao fator de desempenho abordado. Os termos geralmente utilizados nessas escalas são: “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Como se tratavam de fatores de desempenho e o objetivo era identificar na opinião dos respondentes o impacto dos fatores relacionados a seu desempenho, os termos utilizados foram: “Não causa nenhum impacto”, “Tem pouco impacto”, “O impacto é neutro”, “Impacta moderadamente”, “Impacta fortemente”, “Não sei responder” e “Não se aplica”.

Além das questões fechadas utilizando a escala Likert, foi permitido ao respondente, ao final de cada seção, descrever algum outro fator ou situação que impactasse seu desempenho. O objetivo dessas questões (abertas) era identificar algum fator além daqueles já abordados, de forma a ampliar e conhecer outros fatores que não foram abordados nas questões anteriores, mas que seriam importantes no cotidiano daqueles profissionais.

Para a elaboração do questionário foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, aplicação gratuita desenvolvida pela empresa *Google*. O questionário elaborado pode ser verificado no Apêndice C.

3.2.5 Aplicação do questionário

Para atingir os resultados desta pesquisa, um dos principais obstáculos seria ter acesso à população da pesquisa (servidores técnico-administrativos lotados nos Institutos Federais de Educação) para aplicação do questionário desenvolvido. Para isso, seria necessário ter acesso aos endereços de e-mails dos servidores para que fosse possível o envio do questionário. A estratégia utilizada para ter acesso a esses endereços foi através de pedido de acesso à informação aos Institutos Federais.

O pedido de acesso à informação é um direito previsto na Lei 12.527/2011, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados e Municípios com objetivo de garantir acesso às informações produzidas pelos órgãos da Administração Pública e que sejam do interesse do cidadão (BRASIL, 2011). A Lei permite que qualquer cidadão possa realizar pedidos de informação a qualquer órgão, que possui um prazo determinado para responder. A Lei também estabelece algumas proibições de acesso à informação solicitada pelo cidadão.

A Controladoria Geral da União (CGU) é um órgão de controle do Governo Federal responsável por atividades relacionadas à transparência, defesa do patrimônio, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria (CGU, 2019). A CGU disponibiliza o E-SIC que é um sistema eletrônico que permite que qualquer pessoa possa encaminhar pedidos de acesso à informação a determinado órgão da Administração Pública.

Assim, foram realizados pedidos de acesso à informação aos Institutos Federais de Educação cujo teor do pedido era ter acesso aos endereços de e-mails dos servidores técnico-administrativos para realização desta pesquisa. No pedido não foi solicitado nenhum dado pessoal, apenas o endereço de e-mail institucional.

Ao todo, foram realizados 29 (vinte e nove) pedidos de acesso à informação destinados aos seguintes Institutos: IFAC; IFAL; IFAM; IFAP; IFB; IFBA; IFBAIANO; IFC; IFCE; IFES; IFF; IFFARROUPILHA; IFG; IFGOIANO; IFMA; IFMG; IFMS; IFMT; IFNMG; IFPA; IFPB; IFPE; IFPI; IFPR; IFRJ; IFRN; IFRO; IFRR; IFRS. Os pedidos foram realizados no período de 19/12/2018 a 23/12/2018. As respostas foram enviadas no período 20/12/2018 a 08/02/2019.

Do total de pedidos, 06 (seis) Institutos aprovaram o pedido de acesso à informação realizado. Os outros Institutos negaram o pedido alegando, em sua maioria, que a informação se tratava de informação sensível ao servidor. Devido ao tempo disponível para a pesquisa, não foi possível a realização de novos pedidos reforçando os pedidos anteriores realizados.

Sendo assim, obteve-se acesso aos endereços de e-mail dos seguintes Institutos: IFCE; IFF; IFNMG; IFPA; IFRN; IFRO. Em termos geográficos, três regiões brasileiras foram representadas na pesquisa: a Região Sudeste (IFF e IFNMG), a Região Nordeste (IFCE e IFRN) e a Região Norte (IFPA e IFRO).

Antes do envio do questionário aos servidores dos Institutos descritos no parágrafo anterior, foi realizado um pré-teste de aplicação do questionário com 15 servidores do IFF com o objetivo de identificar dificuldades na compreensão do questionário, dúvidas, erros em

sua redação etc. Através do *feedback* dos servidores, o questionário foi ajustado para tornar mais clara sua compreensão.

Após o pré-teste, o questionário foi aplicado aos servidores via *e-mail* no período de 25/01/2019 a 06/02/2019. A mensagem enviada continha o *link* para o questionário online, de forma que ao clicar no *link* o respondente era direcionado para a página de preenchimento do questionário. A mensagem também continha uma breve explicação da pesquisa, o pedido para colaborar no preenchimento do questionário e o endereço de *e-mail* do pesquisador, em caso de dúvidas por parte do respondente.

Na mensagem enviada aos servidores foi reforçado que a pesquisa era destinada aos servidores técnico-administrativos dos Institutos Federais. Além disso, em uma pergunta de elaboração do perfil do respondente, foi solicitado ao respondente informar se era Professor ou Técnico-Administrativo. De forma que, se ainda assim algum Professor realizasse o preenchimento, a resposta desse professor seria excluída da análise final, visto que a população da pesquisa eram os servidores técnico-administrativos.

3.2.6 Análise de dados e elaboração do modelo conceitual

Durante a análise de dados foram utilizados dois softwares: o Microsoft Excel versão 1902 e o IBM SPSS® versão 22. O Microsoft Excel foi utilizado para organização dos dados brutos da pesquisa, seleção dos dados válidos, análise estatística das respostas, análise qualitativa das respostas e análise dos quartis. O software IBM SPSS® foi utilizado para a geração de medidas estatísticas descritivas dos resultados (média, moda, variância e desvio padrão), cálculo do α de Cronbach e outros testes estatísticos gerados.

O α de Cronbach foi utilizado para descobrir a confiabilidade do questionário utilizada na pesquisa, a fim de descobrir a consistência interna do mesmo a partir das respostas dos respondentes. O coeficiente α de Cronbach é uma medida de consistência interna de um questionário que varia entre 0 e 1, sendo 0,6 considerado o limite mínimo aceitável (CRONBACH, 1951 *apud* MORAIS, 2009). Vieira (2015), por outro lado, considera que os valores de alfa entre 0,7 e 0,95 podem ser considerados aceitáveis e quanto mais próximo de 1, mais internamente consistente é o questionário.

O α de Cronbach é uma das tradicionais medidas de confiabilidade de um questionário aplicado. Considerando que todos os itens de cada dimensão possuem a mesma escala de

medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da covariância entre os itens (CRONBACH, 1951 *apud* MORAIS, 2009).

Durante o planejamento da metodologia de análise dos dados, algumas técnicas estatísticas alternativas foram consideradas, como o Teste Mann-Whitney, o Teste-T e Análise de Componentes Principais. Porém, essas técnicas não foram percebidas como adequadas para a apresentação dos principais fatores de desempenho. Sendo assim, optou-se por utilizar estatísticas descritivas, escore padronizado e análise dos quartis.

Uma importante medida estatística utilizada na análise quantitativa dos resultados foi o escore padrão. De acordo com Rumsey (2018), o escore padrão é uma versão padronizada do escore original, que representa o número de desvios padrões acima ou abaixo da média. Quase todos os escores padrões (99,7%) se encontram entre os valores de -3 a 3. Um escore padrão negativo indica escore original abaixo da média e escore padrão positivo indica escore original acima da média.

O escore padrão foi utilizado para analisar os valores obtidos pela média de cada fator de desempenho em relação à média geral dos fatores. Com o escore padrão é possível identificar de forma mais clara o número de desvios padrões que estão acima ou abaixo da média, ou seja, verificar de forma mais clara os fatores de desempenho que estão acima ou abaixo da média geral dos fatores. A fórmula utilizada para o cálculo está representada na Equação 2.

Após o cálculo do escore padronizado, foi utilizada a técnica denominada análise dos quartis. A análise dos quartis tem como objetivo identificar itens críticos para priorização a partir da medida de tendência central denominada quartil (MORAIS, 2009). Os quartis dividem um conjunto de dados em quatro partes iguais, de modo que o 1º Quartil (Q1) deixa 25% dos elementos, o 2º Quartil (Q2), que coincide com a mediana, deixa 50% dos elementos e o 3º Quartil (Q3) deixa 75% dos elementos (FONSECA; MARTINS, 2008) O cálculo dos quartis foi realizado utilizando o software Microsoft Excel.

Equação 2 – Fórmula do Escore Padrão

$$Z = (\mu - \mu_t) / \sigma$$

(2)

Onde, Z= Escore Padrão; μ = Média do fator; μ_t = Média total de todos os fatores; σ = Desvio Padrão

A análise dos quartis foi utilizada para descobrir os fatores de desempenho considerados críticos, ou seja, aqueles considerados de maior impacto no desempenho das equipes. Essa técnica foi utilizada porque o desempenho das equipes é resultado de um conjunto diverso de fatores e, para concluir o objetivo da pesquisa, era preciso encontrar os fatores considerados críticos para o desempenho.

Considerando que foi permitido aos respondentes descrever algum fator de desempenho não abordado nas questões fechadas do questionário, também foi realizada a análise qualitativa, utilizando principalmente a análise de conteúdo das respostas, a fim de identificar outros fatores de desempenho considerados críticos pelos respondentes.

A elaboração do modelo conceitual foi resultado dessas análises quantitativas e qualitativas, que resultaram em proposições fundamentais para o modelo. O modelo foi elaborado tendo como base e referência o Modelo dos 5 *gaps* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) abordado na seção 3.3 deste trabalho.

3.3 MODELO DE REFERÊNCIA

O modelo conceitual desenvolvido ao final deste trabalho teve como referência para seu desenvolvimento o Modelo de Qualidade em Serviços elaborado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). De acordo com os autores, existem um conjunto de *gaps* ou lacunas-chave na percepção dos executivos quanto à qualidade do serviço e as tarefas relacionadas à prestação do serviço aos consumidores. Esses *gaps* seriam importantes obstáculos na tentativa de entregar um serviço considerado de alta qualidade pelos consumidores (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). A Figura 7 mostra o modelo desenvolvido pelos autores.

Segundo Pena *et al.* (2013) os 5 *gaps* identificados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) são os seguintes:

- *Gap 1*: refere-se às expectativas dos consumidores e a percepção da gerência em relação a elas. A gerência nem sempre entende que requisitos representam qualidade para os consumidores;
- *Gap 2*: está nas especificações da qualidade do serviço definidas pela tradução da percepção que a gerência tem das expectativas dos usuários. Essa

discrepância refere-se à falta de ajustamento das especificações da oferta ao desejo dos consumidores;

- *Gap 3*: está relacionado ao desempenho real da prestação do serviço frente às especificações previamente estabelecidas;
- *Gap 4*: relaciona o serviço realmente fornecido e como o serviço foi comunicado aos consumidores, através de anúncios na mídia ou outros meios de comunicação.
- *Gap 5*: é uma função dos quatro *gaps* anteriores, ou seja, $f(gap1, gap2, gap3, gap4)$.

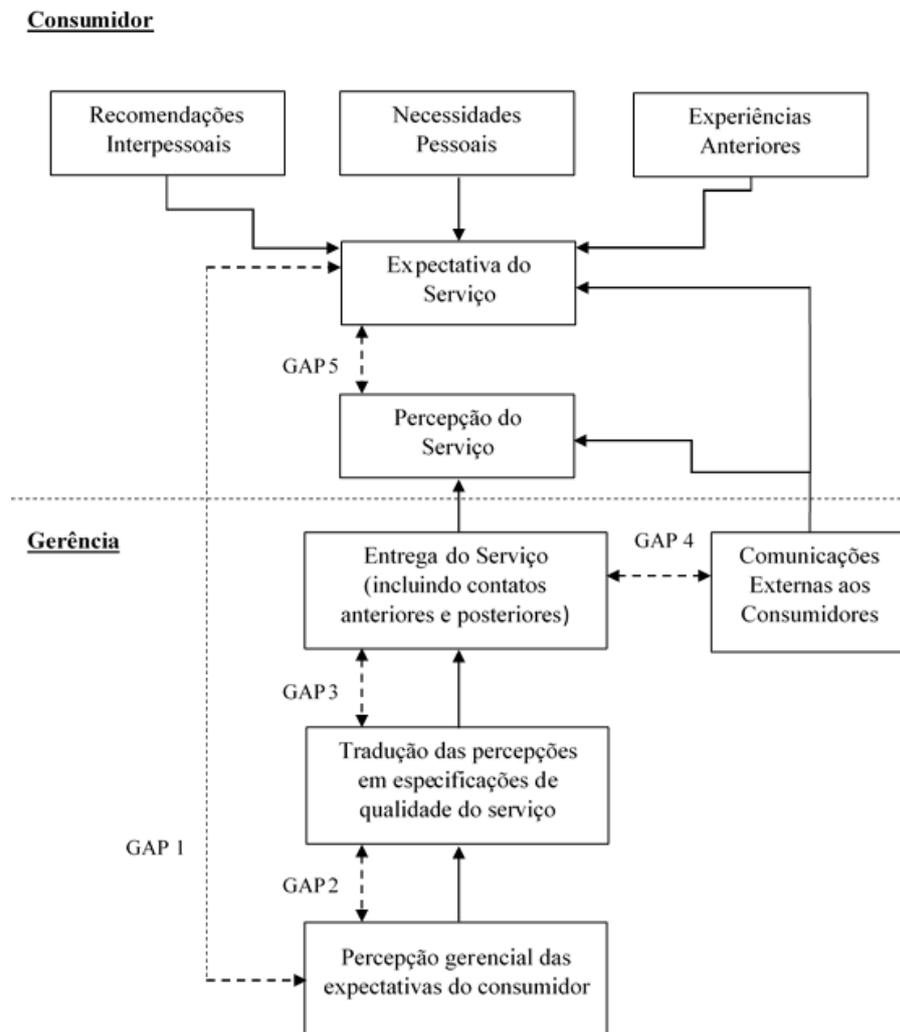


Figura 7 – Modelo de Qualidade em Serviços

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, tradução nossa)

O importante trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apesar de publicado há mais de 30 anos, ainda continua muito atual com aplicações recentes em diversas áreas, incluindo educação (PHAM *et al.*, 2019; SOARES; SOUSA, 2015), saúde (PENA *et al.*, 2013) e até incubação de empresas (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, 2011).

CAPÍTULO 4 – PERFIL DOS RESPONDENTES

Foram recebidos 544 questionários respondidos pelos servidores. Do total de questionários, verificou-se que 39 questionários foram respondidos por professores. Como os professores não faziam parte da população da pesquisa, as 39 respostas foram consideradas inválidas. Também foi verificado que 04 respostas foram preenchidas de forma inadequada pelo respondente, o que poderia afetar a análise de dados. Essas 04 respostas também foram consideradas inválidas. Sendo assim, foram obtidos 501 questionários válidos. A Figura 8 ilustra o retorno obtido dos questionários.

Pode ser observado que o número de respostas obtidas foi superior ao tamanho mínimo estabelecido para amostra (360), conforme cálculo demonstrado na seção 3.2.3.

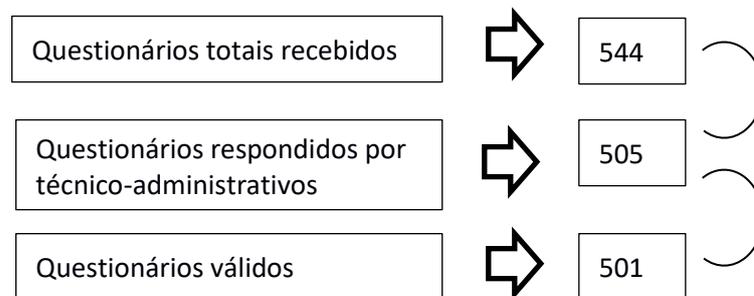


Figura 8 – Questionários válidos recebidos

4.1 Servidores por Instituto

Como já relatado na seção 3.2.6, os Institutos Federais de Educação participantes da pesquisa foram os seguintes Institutos: Instituto Federal do Ceará (IFCE); Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN); Instituto Federal Fluminense (IFF); Instituto Federal de Rondônia (IFRO); Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) e Instituto Federal do Pará (IFPA). A Tabela 1 demonstra o número de servidores participantes em cada Instituto e a porcentagem de participação sobre o total de participantes.

Tabela 1 - N° de Servidores Participantes por Instituto

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	IFCE	151	30,14	30,14	30,14
	IFF	75	14,97	14,97	45,11
	IFNMG	57	11,38	11,38	56,49
	IFPA	53	10,58	10,58	67,07
	IFRN	106	21,16	21,16	88,22
	IFRO	58	11,58	11,58	99,80
	Não desejo informar	1	0,20	0,20	100,00
	Total	501	100,0	100,0	

Pela leitura da Tabela 1, constata-se uma participação maior do IFCE (30,14%) e do IFRN (21,16%). Esse resultado é natural porque esses dois Institutos foram os primeiros a receberem o questionário enviado, permitindo assim uma participação relativamente maior na pesquisa. A participação dos outros Institutos foi balanceada: IFF (14,97%); IFNMG (11,38%); IFPA (10,58%); IFRO (11,58%).

4.2 Nível do cargo ocupado

Cada servidor técnico-administrativo efetivo lotado nos Institutos Federais de Educação ocupam determinado cargo público do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de Janeiro de 2005.

Cada cargo possui um nível de classificação onde o principal requisito é a escolaridade. Em geral, cargos de nível A exigem o fundamental incompleto. Cargos de nível B exigem fundamental incompleto mais experiência de trabalho. Cargos de nível C exigem fundamental completo ou médio completo mais experiência. Cargos de nível D exigem médio profissionalizante ou médio completo mais curso técnico/experiência. E, por fim, cargos de nível E exigem ensino superior completo (BRASIL, 2005).

A Tabela 2 mostra o nível dos cargos ocupados pelos servidores participantes da pesquisa.

Tabela 2 - Nível do Cargo Ocupado pelos Participantes da Pesquisa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não desejo informar	11	2,20	2,20	2,20
	Nível A	1	0,20	0,20	2,40
	Nível B	2	0,40	0,40	2,79
	Nível C	56	11,18	11,18	13,97
	Nível D	196	39,12	39,12	53,09
	Nível E	235	46,91	46,91	100,00
	Total	501	100,0	100,0	

É possível perceber uma imensa maioria de participação de servidores ocupantes dos cargos de nível D (39,12%) e nível E (46,91%). Portanto, os servidores participantes da pesquisa possuem em sua maioria nível superior completo ou médio completo com curso técnico e/ou experiência de trabalho. Essa participação é representativa da população de servidores técnico-administrativos lotados nos Institutos Federais, pois de acordo com a Plataforma Nilo Peçanha, aproximadamente 80% dos servidores lotados nos Institutos ocupam cargos de nível D e E (SETEC/MEC, 2018).

4.3 Gestores participantes

Também foi perguntado aos participantes da pesquisa se eles ocupavam algum cargo de gestão/função de liderança, por exemplo, Coordenador, Diretor, Pró-Reitor etc. O objetivo do questionamento foi subsidiar análises comparativas dos resultados entre gestores (ocupantes de cargo de gestão) e não-gestores (servidores sem função de liderança). A Tabela 3 evidencia a frequência e a porcentagem de participação de gestores na pesquisa.

Do total de 501 participantes, 161 servidores ocupavam algum cargo de gestão na época do estudo, o que representa 32,14% do total de participantes, o que pode ser considerado uma participação expressiva de gestores e que poderá enriquecer os resultados da pesquisa.

Tabela 3 - N° de Gestores x N° de Não Gestores Participantes da Pesquisa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não Gestor	340	67,86	67,86	67,86

	Gestor	161	32,14	32,14	100,00
	Total	501	100,0	100,0	

4.4 Gênero e Faixa Etária

A Tabela 4 e a Tabela 5 retratam os dados relativos ao gênero e faixa etária dos participantes da pesquisa. Conclui-se que houve uma participação ligeiramente maior de mulheres (57,88%) em relação aos homens (41,72%). Em relação à faixa etária, a participação de pessoas da faixa etária entre os 30 a 39 anos de idade foi predominante (47,31%).

Tabela 4 – Gênero dos Participantes da Pesquisa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	290	57,88	57,88	57,88
	Masculino	209	41,72	41,72	99,60
	Prefiro não dizer	2	0,40	0,40	100,00
	Total	501	100,0	100,0	

Tabela 5 - Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	24 anos ou menos	12	2,40	2,40	2,40
	Entre 25 e 29 anos	91	18,16	18,16	20,56
	Entre 30 e 39 anos	237	47,31	47,31	67,86
	Entre 40 e 49 anos	107	21,36	21,36	89,22
	Entre 50 e 59 anos	50	9,98	9,98	99,20
	60 anos ou mais	4	0,80	0,80	100,00
	Total	501	100,0	100,0	

4.5 Tempo de Serviço e Tamanho da Equipe

A Tabela 6 e a Tabela 7 trazem os dados relativos ao tempo de serviço no Instituto Federal em que o respondente exerce suas atividades e ao tamanho da equipe de trabalho do respondente.

Individualmente, a faixa de 7 a 10 anos de serviço obteve a maior frequência (163), porém a faixa de 4 a 6 anos obteve uma frequência relativamente similar (154). No geral, percebe-se que o tempo de serviço compreendido entre 0 a 10 anos é responsável por 90% dos participantes. Ou seja, é possível inferir que os servidores que atuam nessas Instituições possuem “pouco tempo de casa”, o que pode favorecer aspectos de inovação pedagógica e administrativa. Os dados quanto ao tempo de serviço são representativos dos Institutos Federais que foram criados há apenas 11 anos, e também da expansão da Rede Federal ocorrida a partir de 2008 (para mais detalhes sobre a expansão da Rede, consultar a seção 2.5 deste trabalho).

Por fim, em relação ao tamanho da equipe, 41,52% dos participantes exercem suas atividades em equipes de 03 a 05 membros. E a porcentagem acumulativa mostra que mais de 80% dos participantes atuam em equipes de 1 a 08 membros. Isso demonstra que as equipes de trabalho desses Institutos Federais são pequenas e não possuem uma enorme estrutura administrativa em relação ao número de pessoal.

Tabela 6 - Tempo de Serviço dos Participantes da Pesquisa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	3 anos ou menos	134	26,75	26,75	26,75
	Entre 4 e 6 anos	154	30,74	30,74	57,49
	Entre 7 e 10 anos	163	32,53	32,53	90,02
	Entre 11 e 20 anos	24	4,79	4,79	94,81
	Mais de 20 anos	26	5,19	5,19	100,00
	Total	501	100,0	100,0	

Tabela 7 – Tamanho da Equipe dos Participantes da Pesquisa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 3 membros	90	17,96	17,96	17,96
	Entre 3 e 5 membros	208	41,52	41,52	59,48
	Entre 6 e 8 membros	113	22,55	22,55	82,04
	Entre 9 e 11 membros	42	8,38	8,38	90,42
	Entre 12 e 14 membros	20	3,99	3,99	94,41
	Mais de 15 membros	28	5,59	5,59	100,00
	Total	501	100,0	100,0	

CAPÍTULO 5 – FATORES QUE IMPACTAM O DESEMPENHO DE EQUIPES DOS INSTITUTOS FEDERAIS

5.1 FATORES DE DESEMPENHO IDENTIFICADOS NA LITERATURA

Através da realização dos procedimentos explicados nas seções 3.2.2 e 3.2.5 deste trabalho, os fatores de desempenho identificados na literatura foram estruturados no Apêndice A. No total, foram identificados 93 fatores de desempenho. Para cada fator, foi indicada a obra de referência. Diante do alto número de fatores, foi necessária uma redução dos fatores a serem utilizados na elaboração do questionário. Após a realização do procedimento explicado na seção 3.2.4 deste trabalho, identificou-se 30 fatores a serem utilizados para a elaboração do questionário. Os fatores estão descritos no Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores de desempenho identificados na literatura e utilizados na coleta de dados

#	Fator	Referência
1	Propósito Compartilhado	LEE (2018) ; SENIOR e SWAILES (2004); FINAMOR <i>et al.</i> (2015);
2	Objetivos definidos e claros	SENIOR e SWAILES (2004)
3	Visão compartilhada	KANTABUTRA (2012); ABOYASSIN e ABOOD (2013)
4	Metas específicas	FINAMOR <i>et al.</i> (2015); DIAS e BORGES (2017); WALL (2010)
5	Percepção do papel a ser exercido na organização	LEE (2018); (HAILESILASIE, 2009); SENIOR e SWAILES (2004);
6	Significado da tarefa	FINAMOR <i>et al.</i> (2015);
7	Interdependência da tarefa	RICO <i>et al.</i> (2010)
8	Autonomia dos membros	RICO <i>et al.</i> (2010); FINAMOR <i>et al.</i> (2015);
9	Relação Professor x Técnico Administrativo	Nisio, Carolis e Losurdo (2018)
10	Relações Políticas	SEIDLE, FERNANDEZ e PERRY (2016); SPANO e MONFARDINI (2018); VIEIRA e VIEIRA (2003); WAAL (2010); SILVA; CUNHA (2001)

#	Fator	Referência
11	Estilo de liderança	LEE (2018); DIAS e BORGES (2017); ABOYASSIN e ABOOD (2013); SENIOR e SWAILES (2004); WALL (2010)
12	Suporte do líder	LEE (2018); FINAMOR <i>et al.</i> (2015); SENIOR e SWAILES (2004)
13	Suporte dos membros ao líder	SENIOR e SWAILES (2004)
14	Ética do líder	ABOYASSIN e ABOOD (2013)
15	Compromisso com os membros	SENIOR e SWAILES (2004)
16	Pertencimento	SENIOR e SWAILES (2004)
17	Comunicação	SENIOR e SWAILES (2004); SCHOEJDT (2009); COHEN e BAILEY (1997)
18	Conflito construtivo	SENIOR e SWAILES (2004); FINAMOR <i>et al.</i> (2015); SCHOEJDT (2009)
19	Comunicação face a face	SCHOEJDT (2009); RICO <i>et al.</i> (2010)
20	Mix de personalidades	SENIOR e SWAILES (2004); RICO <i>et al.</i> (2010); FINAMOR <i>et al.</i> (2015); NEUMAN e WRIGHT (1999)
21	Mix de Competências	SENIOR e SWAILES (2004); RICO <i>et al.</i> (2010); FINAMOR <i>et al.</i> (2015); BRANDÃO (2011)
22	Habilidades políticas	SILVA; CUNHA, 2001
23	Tamanho da equipe	SENIOR e SWAILES (2004); RICO <i>et al.</i> (2010); FINAMOR <i>et al.</i> (2015)
24	Motivação	SENIOR e SWAILES (2004); HAILESILASIE (2009)
25	Faixa etária dos membros	HAILESILASIE (2009)
26	Ambientes burocráticos	SEIDLE, FERNANDEZ e PERRY (2016); HAILESILASIE (2009)
27	Cultura organizacional	BERGUE (2010)
28	Estrutura salarial isonômica	VIEIRA E VIEIRA (2003)
29	Suporte organizacional	RICO <i>et al.</i> (2010); FINAMOR <i>et al.</i> (2015); BRANDÃO (2011)
30	Segurança laboral	BOHLE, CHAMBEL e MEDINA (2018)

5.2 OUTROS FATORES DE DESEMPENHO IDENTIFICADOS PELAS EQUIPES DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Além dos fatores relacionados na seção anterior, foi questionado aos respondentes da pesquisa se haveria algum outro fator preponderante que impactasse o seu desempenho, conforme já explicado na seção 3.2.5 deste trabalho. Considerando que as questões eram abertas, foi necessária a classificação das respostas em fatores que seriam significativos da afirmação realizada pelo respondente. Por exemplo, um respondente escreveu a seguinte informação: “Falta de reuniões de planejamentos mensais”. Essa afirmação foi classificada como sendo referente ao fator “Planejamento”. A classificação dos fatores encontrados está representada no Quadro 7.

Quadro 7 – Fatores de desempenho identificados pelas equipes

Outros Fatores de desempenho identificados pelas equipes		
Ameaça aos profissionais	Eleição para líderes	Insubordinação
Autonomia	Estilo de liderança	Interdependência da tarefa
Burocracia	Insegurança laboral	Mix de Personalidades
Capacitação	Experiência	Motivação
Clima organizacional	<i>Feedback</i> de desempenho	Organização
Coesão e Compromisso	Formação de equipes	Pertencimento
Competências	Gestão de conflitos	Planejamento
Compreensão	Gestão do Conhecimento	Reconhecimento
Comunicação	Humildade	Recursos tecnológicos
Confiança	Impessoalidade	Relações políticas
Conflitos destrutivos	Infraestrutura	Remuneração
Cultura pessoal	Iniciativa	Segurança laboral
Diálogo	Relação Professor x Técnico	Significado da tarefa
Suporte organizacional	Transparência	

5.3 ANÁLISE DOS FATORES QUE IMPACTAM O DESEMPENHO DE EQUIPES DOS INSTITUTOS FEDERAIS

A análise dos resultados está dividida em duas etapas: a primeira etapa compreende a análise dos resultados da pesquisa acerca dos 30 fatores de desempenho de acordo com a percepção dos servidores técnico-administrativos dos Institutos Federais; a segunda etapa compreende a análise dos fatores livremente relatados pelos servidores e sua relação com a primeira análise realizada.

5.3.1 Análise quantitativa dos resultados

Inicialmente, foi verificada a confiabilidade do questionário utilizando o Alfa de Cronbach. O exame de confiabilidade foi realizada através do software IBM SPSS® versão 22. O resultado evidenciou um Alfa de 0,911. Segundo Vieira (2015), valores de alfa entre 0,7 e 0,95 podem ser considerados aceitáveis e quanto mais próximo de 1, mais internamente consistente é o questionário. Sendo assim, o questionário apresentou uma excelente consistência interna.

Em seguida, foram utilizadas medidas estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e variância para análise dos resultados. Para o cálculo dessas medidas também foi usado o software IBM SPSS® versão 22. A Tabela 8 apresenta a média e o desvio padrão por fator de desempenho utilizado na pesquisa. Cada número acompanhado do “F” representa o fator de desempenho associado conforme mostrado no Quadro 8, sendo identificado como nome da variável.

Tabela 8 – Média aritmética e Desvio padrão por fator de desempenho

	Média	Desvio Padrão	N
F1	4,27	1,208	501
F2	4,41	1,038	501
F3	4,14	1,264	501
F4	4,15	1,155	501
F5	4,39	0,969	501
F6	4,35	1,037	501
F7	4,12	1,062	501
F8	4,24	1,127	501

	Média	Desvio Padrão	N
F9	3,98	1,270	501
F10	4,03	1,281	501
F11	4,48	0,973	501
F12	4,40	1,014	501
F13	4,34	1,063	501
F14	4,50	1,050	501
F15	4,53	0,924	501
F16	4,33	1,078	501
F17	4,56	0,876	501
F18	4,13	1,180	501
F19	4,20	1,022	501
F20	3,72	1,181	501
F21	4,51	0,843	501
F22	3,67	1,304	501
F23	3,75	1,509	501
F24	4,36	1,103	501
F25	2,85	1,326	501
F26	3,97	1,379	501
F27	4,25	1,080	501
F28	4,15	1,232	501
F29	4,54	0,847	501
F30	4,13	1,230	501

Quadro 8 – Nome da variável associada ao fator de desempenho

F1	Propósito Compartilhado	F11	Estilo de liderança	F21	Competências
F2	Objetivos definidos e claros	F12	Suporte do líder	F22	Habilidades políticas
F3	Visão compartilhada	F13	Suporte dos membros ao líder	F23	Tamanho da equipe
F4	Metas específicas	F14	Ética do líder	F24	Motivação
F5	Percepção do papel a ser exercido na organização	F15	Compromisso com os membros	F25	Faixa etária dos membros
F6	Significado da tarefa	F16	Pertencimento	F26	Ambientes burocráticos

F7	Interdependência da tarefa	F17	Comunicação	F27	Cultura organizacional
F8	Autonomia dos membros	F18	Conflito construtivo	F28	Estrutura salarial isonômica
F9	Relação Professor x Técnico Administrativo	F19	Comunicação face a face	F29	Suporte organizacional
F10	Relações Políticas	F20	Mix de personalidades	F30	Segurança laboral

A Tabela 9 mostra a média e a variância geral por fator e os valores mínimos e máximos. Sendo assim, verifica-se que os fatores obtiveram uma média alta geral, no valor de $\mu = 4,182$ (o valor máximo é 5). O maior valor de média foi $\mu = 4,563$ e o menor valor de média foi $\mu = 2,852$. Comparando com a Tabela 8 e o Quadro 8, verifica-se então que o fator de desempenho com maior valor de média foi o F17 (Comunicação) e o menor valor de média foi o F25 (Faixa etária dos membros).

O alto valor da média geral é coerente com a tabela de frequência extraída por fator de desempenho e que pode ser lida no Apêndice B. É possível perceber pelos resultados da tabela que a grande maioria dos servidores durante a pesquisa marcaram as opções 4 (Impacta moderadamente) e 5 (Impacta fortemente), o que ocasionou o alto valor de média.

Tabela 9 – Média geral, valores mínimos e máximos dos fatores

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Nº de itens
Médias de item	4,182	2,852	4,563	1,711	30
Variâncias de item	1,281	0,710	2,276	1,565	30

A fim de identificar quais fatores representam maior impacto no desempenho dos servidores, foi realizada a classificação dos maiores valores de média. A classificação está representada na Tabela 10. Conforme já observado na Tabela 9, F17 (Comunicação) foi o fator com maior valor de média com $\mu = 4,563$, seguidos de F29 (Suporte Organizacional) com $\mu = 4,541$, F15 (Compromisso com os membros) com $\mu = 4,531$ e assim por diante.

Tabela 10 – Classificação das maiores médias encontradas por fator de desempenho

Fator	Nome Fator	Soma	Média	Desvio Padrão	Variância
F17	Comunicação	2286	4,563	0,876	0,767
F29	Suporte organizacional	2275	4,541	0,847	0,717
F15	Compromisso com os membros	2270	4,531	0,924	0,854
F21	Competências	2261	4,513	0,843	0,710
F14	Ética do líder	2257	4,505	1,050	1,102
F11	Estilo de liderança	2244	4,479	0,973	0,946
F2	Objetivos definidos e claros	2207	4,405	1,038	1,077
F12	Suporte do líder	2205	4,401	1,014	1,029
F5	Percepção do papel	2200	4,391	0,969	0,939
F24	Motivação	2182	4,355	1,103	1,218
F6	Significado da tarefa	2178	4,347	1,037	1,075
F13	Suporte dos membros ao líder	2176	4,343	1,063	1,130
F16	Pertencimento	2169	4,329	1,078	1,161
F1	Propósito Compartilhado	2140	4,271	1,208	1,458
F27	Cultura organizacional	2128	4,248	1,080	1,167
F8	Autonomia dos membros	2123	4,238	1,127	1,269
F19	Comunicação face a face	2105	4,202	1,022	1,045
F4	Metas específicas	2080	4,152	1,155	1,333
F28	Estrutura salarial sem incentivos por desempenho	2077	4,146	1,232	1,517
F3	Visão Compartilhada	2072	4,136	1,264	1,598
F30	Segurança laboral	2071	4,134	1,230	1,512
F18	Conflitos construtivos	2069	4,130	1,180	1,393
F7	Interdependência da tarefa	2063	4,118	1,062	1,128
F10	Relações políticas	2017	4,026	1,281	1,641
F9	Relação Professor x Técnico Administrativo	1995	3,982	1,270	1,614
F26	Ambientes burocráticos	1988	3,968	1,379	1,903
F23	Tamanho da equipe	1879	3,750	1,509	2,276

Fator	Nome Fator	Soma	Média	Desvio Padrão	Variância
F20	Mix de Personalidades	1864	3,721	1,181	1,394
F22	Habilidades Políticas	1840	3,673	1,304	1,701
F25	Faixa etária dos membros	1429	2,852	1,326	1,758

Com o objetivo de analisar a média de cada fator em relação à média geral dos fatores, foi calculado o Escore Padrão de cada fator (vide seção 3.2.6). Os valores calculados para cada fator já classificados por ordem de maiores escores padronizados estão descritos na Tabela 11.

Tabela 11 – Escore Padrão por fator de desempenho (classificado pelos maiores valores)

Fator	Nome Fator	Escore Padrão
F17	Comunicação	3,15
F29	Suporte organizacional	2,97
F15	Compromisso com os membros	2,89
F21	Competências	2,74
F14	Ética do líder	2,67
F11	Estilo de liderança	2,46
F2	Objetivos definidos e claros	1,85
F12	Suporte do líder	1,81
F5	Percepção do papel	1,73
F24	Motivação	1,43
F6	Significado da tarefa	1,37
F13	Suporte dos membros ao líder	1,34
F16	Pertencimento	1,22
F1	Propósito Compartilhado	0,74
F27	Cultura organizacional	0,54
F8	Autonomia dos membros	0,46
F19	Comunicação face a face	0,16
F4	Metas específicas	-0,25

Fator	Nome Fator	Escore Padrão
F28	Estrutura salarial sem incentivos por desempenho	-0,30
F3	Visão Compartilhada	-0,38
F30	Segurança laboral	-0,40
F18	Conflitos construtivos	-0,43
F7	Interdependência da tarefa	-0,53
F10	Relações políticas	-1,29
F9	Relação Professor x Técnico Administrativo	-1,65
F26	Ambientes burocráticos	-1,76
F23	Tamanho da equipe	-3,56
F20	Mix de Personalidades	-3,81
F22	Habilidades Políticas	-4,20
F25	Faixa etária dos membros	-10,98

Os valores do escore padronizado na Tabela 11 demonstram quais fatores estão acima da média, são eles: Comunicação; Suporte Organizacional; Compromisso com os membros; Competências; Ética do líder; Estilo de liderança; Objetivos definidos e Claros; Suporte do líder; Percepção do Papel; Motivação; Significado da Tarefa; Suporte dos Membros ao líder; Pertencimento; Propósito compartilhado; Cultura organizacional; Autonomia dos Membros; Comunicação face a face.

Para identificar os fatores considerados de maior impacto segundo a percepção dos servidores, foi utilizada a Análise dos Quartis (vide seção 3.2.6).

A Análise dos Quartis demonstrou que o primeiro quartil $Q1 = -0,5029$, o segundo quartil (mediana) é $Q2 = 0,5029$ e o terceiro quartil é $Q3 = 1,7931$. Sendo assim, os fatores considerados críticos seriam aqueles com escore padronizado acima de 1,7931. Pela leitura da Tabela 11, verifica-se que os fatores de desempenho considerados críticos são:

- Comunicação;
- Suporte Organizacional;
- Compromisso com os membros;

- Competências;
- Ética do Líder;
- Estilo de Liderança;
- Objetivos definidos e Claros;
- Suporte do Líder.

Conforme já explicado na seção 4.2 deste trabalho, foi questionado aos servidores técnico-administrativos se haveria algum outro fator preponderante que impactasse seu desempenho. As respostas foram classificadas em fatores significativos da afirmação realizada pelo respondente. Foram obtidos 307 observações válidas a respeito desses fatores. Importante ressaltar que não foram 307 servidores que responderam e sim 307 observações válidas representativas de algum fator. A Tabela 12 traz a frequência dos fatores relacionados às respostas dos servidores.

Tabela 12 – Outros fatores de desempenho observados pelas equipes

Fator Relacionado	Frequência	Porcentagem
Planejamento	51	16,61%
Coesão e Compromisso	48	15,64%
Estilo de liderança	45	14,66%
Comunicação	35	11,40%
Competências	19	6,19%
Relação Professor x Técnico	16	5,21%
Formação de equipes	15	4,89%
Motivação	9	2,93%
Reconhecimento	7	2,28%
Recursos tecnológicos	5	1,63%
<i>Feedback</i> de desempenho	4	1,30%
Remuneração	4	1,30%
Transparência	4	1,30%
Autonomia	3	0,98%
Clima organizacional	3	0,98%

Fator Relacionado	Frequência	Porcentagem
Segurança laboral	3	0,98%
Suporte organizacional	3	0,98%
Confiança	2	0,65%
Cultura pessoal	2	0,65%
Eleição para líderes	2	0,65%
Impessoalidade	2	0,65%
Infraestrutura	2	0,65%
Insubordinação	2	0,65%
Mix de Personalidades	2	0,65%
Relações políticas	2	0,65%
Significado da tarefa	2	0,65%
Ameaça aos profissionais	1	0,33%
Burocracia	1	0,33%
Capacitação	1	0,33%
Compreensão	1	0,33%
Conflitos destrutivos	1	0,33%
Diálogo	1	0,33%
Experiência	1	0,33%
Gestão de conflitos	1	0,33%
Gestão do Conhecimento	1	0,33%
Humildade	1	0,33%
Iniciativa	1	0,33%
Insegurança laboral	1	0,33%
Interdependência da tarefa	1	0,33%
Organização	1	0,33%
Pertencimento	1	0,33%
TOTAL	307	100%

Os fatores “Planejamento”, “Coesão e Compromisso”, “Estilo de Liderança”, “Comunicação” e “Competências” representaram em conjunto 64,5% da frequência de respostas.

5.3.2 Análise qualitativa dos resultados

Surge uma compreensão inicial a partir da análise dos valores do escore padronizado (Tabela 11) da importância do líder para o desempenho da equipe, principalmente em relação à sua atuação ética como fundamento de seus atos e do seu estilo de liderança empreendido junto à equipe. Interessante notar que o fator ético é perfeitamente adequado à atuação do líder como servidor público. Qualquer indício de falha ética, coloca em xeque qualquer ato de liderança.

Percebe-se pelo relato dos servidores que o fator que poderia ser denominado “Coesão e Compromisso” (Tabela 12) pode-se dizer que se refere aos mesmos conceitos do fator “Compromisso com os membros” que se mostrou de forte impacto para os servidores (Tabela 11). Da mesma forma, os fatores identificados que poderiam ser denominados “Estilo de liderança”, “Comunicação” e “Competências” também se mostraram como fatores de forte impacto no desempenho dos servidores (vide seção anterior).

Ou seja, a análise dos relatos dos servidores confirmou os resultados obtidos através da análise estatística dos 30 fatores de desempenho abordados na pesquisa, deixando mais claro o que aquele fator representa para os servidores técnico-administrativos. Em seguida, serão analisadas as respostas que podem ser categorizadas nesses fatores em conjunto com os resultados da análise estatística.

5.3.2.1 Planejamento

Percebe-se pela análise das respostas que um fator que poderia ser denominado como “Planejamento” aparece com maior frequência entre as respostas dos servidores (Tabela 12). Isso evidencia a importância para os servidores de realizarem suas atividades com planejamento, cujos processos estejam padronizados, com apoio de normativos técnicos e a definição de metas e objetivos para a equipe. Isso fica evidente, por exemplo, nas seguintes afirmações dos servidores:

- *O planejamento da equipe e reuniões com pautas bem definidas;*
- *Quando há metas para atingir, a equipe se mobiliza para alcançar;*
- *Decisões compartilhadas e planejamento coletivo;*
- *Impacta fortemente Quando todos os objetivos e metas são construídos de forma coletiva e não impostos de cima para baixo;*
- *Divisão de tarefas entre todos os participantes e cumprimento dessas dentro do prazo, a fim de não sobrecarregar alguns membros;*
- *Quando dão autonomia para atuação do servidor a partir de um parâmetro previamente definido, e auxiliando na correção quando necessário;*
- *Ausência de padrão nos procedimentos;*
- *Não há clareza de papéis e quem mais produz é mais cobrado enquanto quem menos produz é menos cobrado;*
- *Distribuição desigual de responsabilidades para servidores de mesmo cargo lotados no mesmo setor.*

Nota-se que existe uma forte relação entre os fatores “Planejamento” (Tabela 12) e “Objetivos Definidos e Claros” (Tabela 11). Isso mostra que pode existir entre os servidores a falta de um direcionamento em suas atividades, com objetivos claros e processos padronizados. Esse é um fator cuja participação dos gestores estratégicos é imprescindível. A equipe e o líder de equipe precisam direcionar suas atividades a partir do desdobramento dos objetivos estratégicos da instituição, para dessa forma perceberem sua contribuição para o crescimento institucional.

5.3.2.2 Coesão e Compromisso

A segunda maior frequência de respostas (Tabela 12) pode ser denominado como fator “Coesão e Compromisso” da equipe, que é semelhante ao fator “Compromisso com os membros” que obteve o terceiro maior escore padronizado (Tabela 11). Esse fator estaria relacionado à coesão entre os membros, onde predomina o espírito de equipe, o apoio mútuo existente entre os membros da equipe e o compromisso de cada membro com sua atividade e o quanto sua atividade impacta no desempenho de sua equipe. As afirmações seguintes corroboram esse entendimento:

- *Comprometimento com o trabalho desenvolvido;*
- *Quando colegas não dão o mesmo nível de importância às atividades coletivas, outros colegas ficam sobrecarregados, o que gera conflitos na equipe;*
- *Comprometimento da equipe;*
- *Bom relacionamento entre os membros da equipe;*
- *Espírito de colaboração na equipe;*
- *Acredito que a coesão da equipe de trabalho também influencia fortemente o desempenho, tanto entre os pares, como com os gestores. Quando essa relação é boa, o desempenho tende a ser melhor;*
- *Uma equipe que compartilha responsabilidades, respeito e cordialidade entre seus membros tem impacto significativo sobre a produção;*
- *Uma situação que impacta muito é o individualismo, o interesse de cada um, só no seu bem estar, seu crescimento pessoal, enfim, alcançar seus próprios objetivos;*
- *Baixo nível de colaboração por parte de alguns servidores, o que acarreta a sobrecarga de outros.*

A coesão e o compromisso entre os membros da equipe é um fator de alto impacto para os servidores e pode ser influenciado pelas personalidades de cada membro e pela sinergia da equipe. Entretanto, o líder de equipe pode influenciar nesse aspecto ao procurar criar dentro da equipe um clima de apoio e colaboração.

5.3.2.3 Liderança

A terceira maior frequência de respostas (Tabela 12) e sexto maior escore padronizado (Tabela 11) é do fator “Estilo de Liderança”. Predomina entre os servidores a preferência pela forma democrática de liderança, de forma que o líder permita a participação da equipe na tomada de decisão assim como ofereça *feedback* à equipe quanto ao seu desempenho. Os servidores também apontam uma necessidade clara de definição de papéis e de responsabilidades, de forma que as tarefas sejam delegadas de forma justa e equânime entre os membros da equipe. As afirmações dos servidores confirmam esse entendimento:

- *A falta de transparência por parte da liderança, torna ainda mais os membros da equipe distantes um do outro. Vale ressaltar o conflito de interesse que também é bastante evidente dentro de nossa instituição;*

- *As metas e demandas que são atribuídas pela chefia são bastante voláteis e repassadas muitas vezes de forma autoritária e sem a devida clareza;*
- *Liderança Democrática;*
- *O estilo de liderança adotado pela gestão;*
- *Falta de tomada de decisão por parte das chefias com situações-problema que impactam diretamente no desempenho da equipe/setor;*
- *Falta de visão estratégica do líder da equipe, e conseqüente falta de capacidade de delegar;*
- *Acho que falta uma liderança que cobre comprometimento de todos os membros da equipe, sem exceção;*
- *Liderança, e valores compartilhados do líder com os liderados;*
- *A Liderança é uma das "colas" mais importante para todo o processo de gestão. Líderes que não entendem essas dimensões não realizam os processos de forma cumprir a missão institucional;*
- *Muitas decisões tomadas pela chefia são autoritárias, a equipe trabalho sem o suporte necessário para desempenhar suas funções e desta forma não se sentem participante nas decisões, nem se comprometem com a equipe;*
- *Visão autocrática ou democrática têm impactos diferentes na equipe;*
- *O grau de comprometimento do líder com os liderados e vice-versa, a visão de ambas as partes neste processo de construção de confiança e valores;*
- *O líder deve proporcionar momentos de formação para todos os membros da equipe para que estes possam crescer em sentido profissional e assim desenvolver melhor seu trabalho no setor e como membro de uma equipe;*
- *Interesses pessoais (egocentrismo) das chefias; distribuição desigual das tarefas do setor para servidores de mesmo cargo; falta de confiança na competência dos subordinados e na qualidade do trabalho desenvolvido.*

Como mostra o fator “Suporte do Líder” também considerado de alto impacto para o desempenho dos servidores (Tabela 11), é preciso que os servidores tenham a percepção de que sua atuação obtém o suporte do líder, tanto na clareza com que as atividades são delegadas quanto no apoio necessário para ajustar a execução delas.

Como afirmado no início desta seção, torna-se claro pela análise dos resultados a importância nuclear da atuação do líder para o desempenho da equipe. O líder será um dos principais motores de crescimento do desempenho da equipe e da instituição. Como mostra Lee (2018), os líderes que promovem a colaboração entre unidades organizacionais, e a coesão social entre uma força de trabalho diversificada, podem impulsionar uma cooperação eficaz, que é a chave para melhorar o desempenho organizacional.

O que acontece com frequência na Administração Pública é a nomeação de pessoas sem o devido preparo para liderar equipes. Nota-se que o conhecimento técnico é importante para um líder de equipe, entretanto, ciente da importância do líder para o desempenho, cabe à Instituição definir programas de formação de lideranças que permitam a aprendizagem de habilidades comportamentais para liderar.

5.3.2.4 Comunicação

O fator “Comunicação” obteve o maior escore padronizado (Tabela 11) e a quarta maior frequência de resposta (Tabela 12). Esses dados mostram que os servidores consideram o compartilhamento de informações e uma comunicação clara e contínua como sendo de vital importância para a execução das atividades delegadas à equipe. Essa comunicação está relacionada à troca de informações entre os membros da equipe, entre o líder e os membros e entre equipes da instituição. Os seguintes relatos sustentam essa ideia:

- *Falhas de comunicação comprometem o trabalho em equipe;*
- *Compartilhamento de informações entre os membros da equipe, como dificuldades, frustrações, limitações, entre outras;*
- *Informações compartilhadas, andamento dos processos e retornos claros para todos do setor;*
- *Informações mais abertas a equipes e não limitadas a somente um grupo de pessoas;*
- *A chefia precisa ser acessível e a equipe precisa ter muita comunicação. Diferentes pontos de vista enriquecem o trabalho;*
- *Levar ao conhecimento dos docentes (coordenadores de curso) as ações e competências da equipe pedagógica;*
- *A falta de diálogo da equipe, as vezes atrapalha o desenvolvimento das atividades;*
- *Falta de diálogo da chefia maior para as equipes, não há discussões!;*
- *Às vezes ocorre desgastes entre eu (enquanto coordenadora) e os colegas (equipe) por conta da comunicação;*
- *O líder precisa não apenas falar como também aprender a ouvir os membros de sua equipe.*

Os dados corroboram a afirmação de Schjoedt e Kraus (2009), que consideram a comunicação o coração do comportamento do grupo. A ausência dela pode comprometer o desempenho da equipe.

A comunicação pode ser considerada um processo de equipe transversal que perpassa os atores organizacionais e não só a equipe propriamente dita. Deve ser estabelecida uma estrutura de comunicação adequada que contemple toda a instituição.

5.3.2.5 Competências

Outro fator considerado crítico pelos servidores é aquele relacionado às Competências, que são formadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse fator obteve o quarto maior escore padronizado (Tabela 11) e a quinta maior frequência de respostas (Tabela 12). As afirmações abaixo esclarecem a importância das competências.

- *Valorização das habilidades individuais;*
- *Base de conhecimento e experiência - Equipe homogênea (impacta fortemente);*
- *Capacitação;*
- *É preciso que a equipe esteja aberta a mudanças, caso necessárias, pois querer que as coisas melhorem sem mudanças é mais difícil;*
- *Competência - Formação para fazer o que faz;*
- *O mérito deve ser levado em conta. Designar pessoas sem nenhum conhecimento técnico do que vai executar é algo absurdo e prejudicial para as organizações públicas;*
- *Conhecimento dos fluxos e controle dos processos;*
- *A falta de competência gerencial;*
- *As pessoas têm medo de ousar;*
- *Despreparo para liderar a equipe;*
- *Conhecimento e sabedoria do líder com respeito aos assuntos relacionados ao trabalho.*
- *Comportamento desumano;*
- *Conhecimento da equipe com assuntos e legislações referentes ao trabalho;*
- *Ausência de avaliação de desempenho baseada no desenvolvimento de competências, ausência de perfis de competências, ausência de planos de capacitação alinhados a perfis de competência.*

O conhecimento técnico da equipe e do líder na realização das atividades é imprescindível para que o trabalho seja executado de forma satisfatória, como pode ser

verificado nas respostas dos servidores. Entretanto, ao utilizar palavras como “habilidades individuais”, “aberta a mudanças”, “competência gerencial”, “medo de ousar”, “despreparo para liderar”, “sabedoria do líder” e “comportamento desumano” torna-se claro o quanto é preciso que os gestores institucionais tenham em mente a necessidade de procurar desenvolver nos servidores atitudes positivas em relação à uma adequada prestação de serviço público ao cidadão, atitudes relacionadas à colaboração e apoio dentro da equipe e entre equipes da instituição.

Mais uma vez, percebe-se também o quanto que atitudes positivas e habilidades comportamentais devem ser desenvolvidas no líder de equipe de forma que ele tenha condições de utilizar práticas de liderança benéficas para a instituição. Os Institutos Federais precisam criar programas de desenvolvimento de lideranças, de forma que ao assumir uma posição de liderança, a pessoa seja (ou já esteja) preparada para aquela função, em aspectos comportamentais, e para o gerenciamento de equipes.

Encontra-se no mercado muitas ofertas de capacitação aos servidores em aspectos técnicos, principalmente relacionada à aplicação da legislação. Mas é preciso avançar nesse aspecto. Os Institutos Federais devem capacitar seus servidores em aspectos comportamentais, em práticas de liderança, em trabalho em equipe, em ética e responsabilidade pública.

5.3.2.6 Suporte Organizacional

O fator Suporte Organizacional obteve o segundo maior escore padronizado (Tabela 11) e apesar de ter obtido uma frequência baixa (Tabela 12), os fatores Infraestrutura e Recursos Tecnológicos da Tabela 12 poderiam ser agregados ao fator Suporte Organizacional. Como escreve Brandão (2011), o apoio organizacional é preciso para a execução eficaz do trabalho, e um dos aspectos ambientais relacionados ao apoio organizacional é justamente a estrutura e a tecnologia da organização. As afirmações abaixo evidenciam esses aspectos:

- *Não há interação [com a organização];*
- *No quesito motivação os TAE são fortemente impactados devido ao descaso das instâncias superiores relativo às melhorias para a carreira (financeiras, na saúde, nas qualificações, no respeito, etc.)*
- *Recursos humanos, financeiros e de infraestrutura inferior ao recomendado para a execução dos serviços*

- *Insuficiência de recursos tecnológicos para o acesso aos serviços e produtos referente aos usuários*
- *Variedade de tecnologias comunicativas usadas*
- *O uso do Sistema eletrônico de Informações - SEI na instituição fez com que se fosse dada mais celeridade aos processos*
- *Falta suporte pessoal e tecnológico de SISTEMAS.*
- *Sendo a Engenharia uma atividade complexa, é de extremo impacto a segurança neste tipo de trabalho, como também dados com informações precisas e tecnologia adequada.*
- *Infraestrutura deficiente prejudica a atividade fim*
- *A área de Infraestrutura deve ser bem estruturada e coordenada, caso não seja, o impacto é mais forte ainda sobre a vida dos profissionais, que já possuem um alto nível de responsabilidade.*

Os resultados mostram que as equipes precisam ter a percepção de que a instituição está oferecendo um suporte para execução do seu trabalho. Esse suporte se representa pela disponibilidade orçamentária para a realização dos seus projetos e capacitação da equipe, disponibilidade de recursos tecnológicos atuais e de materiais adequados para a realização das atividades.

Os resultados também mostram que um dos fatores evidenciados é quanto à formação de equipes. Alguns relatos mostraram a falta de recursos humanos necessários para a condução das atividades. De fato, a caracterização da amostra da pesquisa mostrou que 59% das equipes são compostas de 1 a 5 membros. Ou seja, as equipes não são grandes e pode haver sim uma falta de recursos humanos necessários para a execução das atividades.

É fato que a criação de vagas é centralizada no Governo Federal mas, pode estar ocorrendo nos Institutos Federais um certo desbalanceamento na lotação de servidores por setor. Assim, algo a ser realizado pelos Institutos poderia ser uma melhor gestão da sua força de trabalho, de forma que se mostre equânime para as equipes de trabalho.

Por fim, alguns servidores relataram a importância do reconhecimento e da valorização do seu trabalho. Esses aspectos poderiam ser desenvolvidos nos Institutos Federais a partir de programas de valorização ao trabalho do servidor e pelo estabelecimento de incentivos não financeiros. Brandão (2011) reafirma este ponto ao mostrar que outros aspectos que compõem o suporte organizacional seriam políticas organizacionais de incentivos, recompensa e valorização.

CAPÍTULO 6 – MODELO CONCEITUAL DE GAPS DE DESEMPENHO

A construção do modelo conceitual de *gaps* de desempenho baseou-se na análise dos resultados apresentados no capítulo anterior. A partir dessa análise, foram compostas as proposições estruturadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Proposições para o modelo

Proposição 1	O líder de equipe e suas práticas de liderança alavancam o desempenho da equipe
Proposição 2	O estilo democrático de liderança com a participação da equipe na tomada de decisão reforça o compromisso nos resultados a serem alcançados pela equipe
Proposição 3	O suporte do líder oferece à equipe segurança na realização de suas atividades
Proposição 4	Uma comunicação clara e contínua com troca de informações intra equipe e entre equipes é um processo transversal que impacta todos os atores institucionais
Proposição 5	O desenvolvimento e a capacitação de lideranças são os fundamentos para atuação eficaz do líder de equipe
Proposição 6	Habilidades comportamentais e atitudes positivas coerentes com a função pública devem ser o foco do desenvolvimento de competências para a equipe
Proposição 7	O compromisso dos membros da equipe em relação à sua função pública e a coesão da equipe são fatores motivadores que impulsionam o desempenho
Proposição 8	Objetivos definidos e claros direcionam a equipe para os resultados estratégicos da Instituição
Proposição 9	Planejamento das atividades e padronização de procedimentos são os meios para eficiência da equipe
Proposição 10	O suporte organizacional através da disponibilização de recursos orçamentários, tecnológicos, materiais e humanos é o fundamento para o desempenho da equipe

As proposições do Quadro 9 foram sintetizadas na Figura 9 em um modelo conceitual que poderia ser denominado “Modelo de *Gaps* de Desempenho de Equipes”. Diante das proposições apresentadas, o primeiro aspecto considerado no modelo foi a existência de três principais eixos institucionais: os líderes institucionais, o líder de equipe e a equipe propriamente dita.

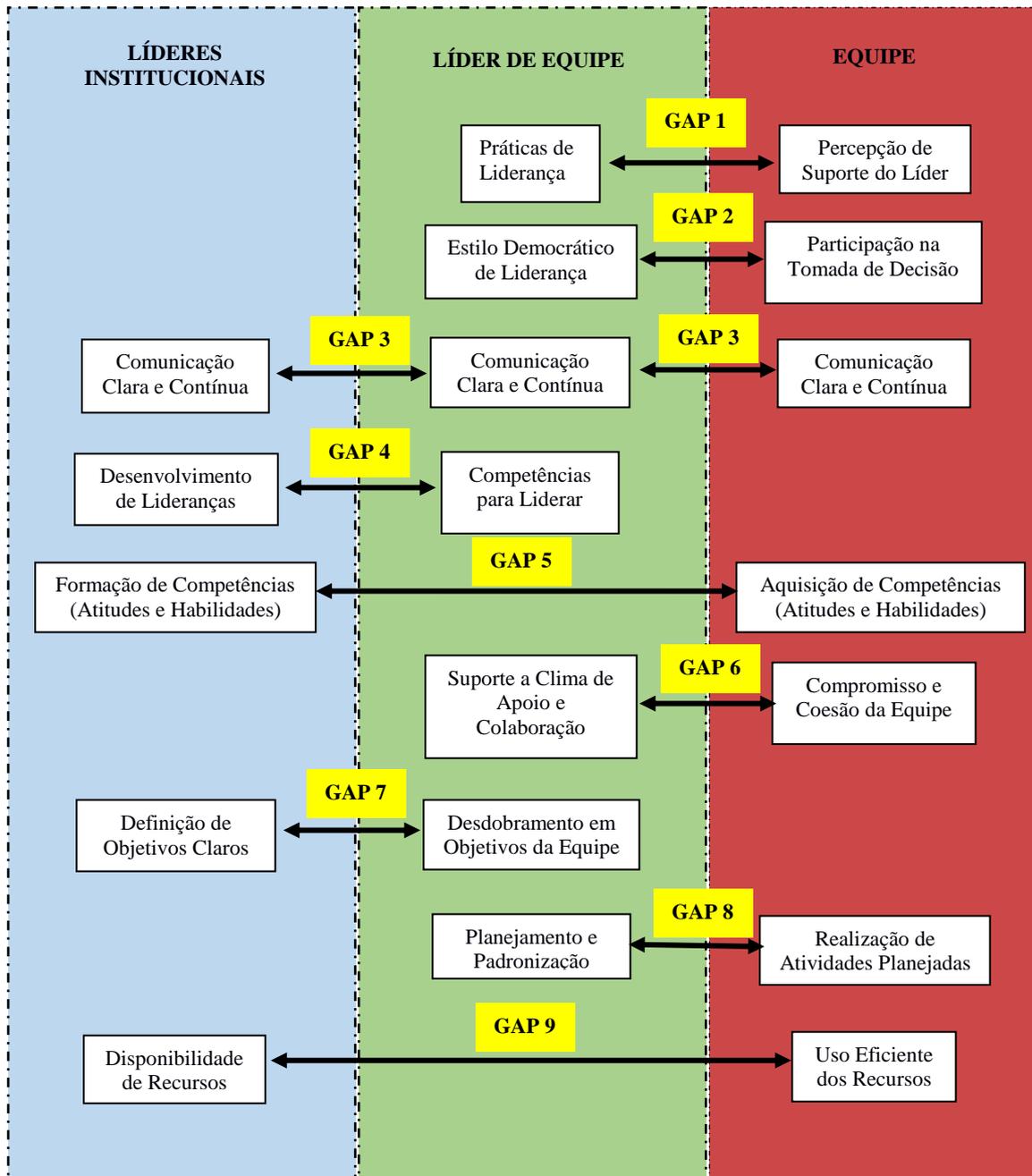


Figura 9 – Modelo de *Gaps* de Desempenho de Equipes

Os líderes institucionais são compostos pela autoridade máxima da instituição, assim como os responsáveis pelas áreas estratégicas e de apoio, como Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Tecnologia da Informação. O líder de equipe é aquele responsável pela equipe de trabalho, como um Coordenador ou Diretor. E, por último, a equipe propriamente dita é composta pelos membros da equipe.

O desenvolvimento do modelo com três eixos institucionais foi necessário porque a utilização de apenas dois eixos, como líder de equipe e equipe, foi insuficiente para

representar os principais fatores de desempenho encontrados na pesquisa. Com a utilização dos três eixos, por outro lado, os *gaps* encontrados e as relações entre os fatores pôde ser representada adequadamente no modelo.

Os nove *gaps* identificados e representados na Figura 9 serão discutidos nas seções seguintes.

6.1 Gap 1 – Práticas de Liderança

O *Gap 1* está relacionado às práticas de liderança utilizadas pelo líder e à maneira como a equipe percebe essas práticas como suporte ao seu desempenho. Boas práticas empreendidas pelo líder para gerenciar sua equipe em direção aos resultados devem ser percebidas como ações do líder que oferecem condições e suporte para um bom desempenho da equipe.

Conforme aponta Lee (2018), essas boas práticas podem ser comportamentos que promovam a coesão e colaboração entre as equipes, a diversidade, a percepção do papel e os objetivos a serem atingidos. O *Gap 1* representado no modelo está coerente com as afirmações de Lee (2018) e Waal (2010), que consideram os líderes motores do desempenho individual e organizacional.

Sendo assim, se o líder não tem condições de adotar boas práticas de liderança durante sua atuação e essas práticas não forem percebidas pela equipe como apoio ao seu trabalho, o desempenho da equipe poderá estar comprometido.

6.2 Gap 2 - Estilo de liderança

O *Gap 2* está relacionado ao estilo de liderança empreendido pelo líder e o quanto a equipe participa de forma ativa na tomada de decisão. Os resultados da pesquisa mostraram que os servidores técnico-administrativos dos Institutos Federais valorizam o estilo democrático de liderança. Para eles, perde credibilidade o líder que se mostra autoritário em suas decisões e na forma de condução da equipe. Isso mostra o interesse dos servidores em participar de forma ativa das decisões que impactam os resultados da equipe e da instituição.

Os resultados da pesquisa corroboram o entendimento presente na literatura de que o estilo de liderança é um dos principais determinantes para o desempenho das equipes (ABOOD; ABOYASSIN, 2013; DIAS; BORGES, 2017; LEE, 2018; SCHIPPERS *et al.*,

2008). A disposição da equipe em participar das decisões também é coerente com as afirmações de Finamor *et al.* (2015), que consideram a liberdade e a autonomia dos membros como elementos necessários para o compartilhamento de ideias e a resolução conjunta de problemas.

Dessa forma, um estilo de liderança inapropriado para a realidade e estrutura dos Institutos Federais pode comprometer a participação das equipes na tomada de decisão e, conseqüentemente, o desempenho apresentado por elas.

6.3 Gap 3 – Comunicação

O Gap 3 está relacionado ao processo de comunicação transversal que ocorre nos três eixos principais do modelo. Falhas de comunicação foram apontadas pelos servidores e pelos gestores como entraves do desempenho das equipes. O compartilhamento e a disponibilidade de informações, o diálogo com a chefia e o debate também foram aspectos valorizados pelas equipes.

Nesse sentido, Schjoedt e Kraus (2009) apontam a comunicação como coração do comportamento do grupo. A ausência dela para resolver questões e discordâncias pode levar a um menor desempenho. Da mesma forma, Cohen e Bailey (1997) confirmam a importância da comunicação ao ressaltar que a comunicação e os conflitos são processos do grupo que afetam seu desempenho.

6.4 Gap 4 – Desenvolvimento de Lideranças

O Gap 4 está relacionado à existência na Instituição de programas de desenvolvimento de lideranças que tenham como objetivo formar e capacitar futuros e atuais líderes, e ao modo como os líderes adquirem competências para sua função. Mais uma vez, torna-se claro a importância da atuação dos líderes para a melhoria no desempenho das equipes e da Instituição.

Ciente dessa necessidade, e considerando todos os desafios e especificidades da Administração Pública e das Instituições de Ensino já citados por Seidle, Fernandez e Perry (2016) e Nisio, Carolis e Losurdo (2018), as Instituições precisam implementar programas específicos para capacitação de lideranças, de modo a preparar os profissionais para o

gerenciamento de pessoas, a solução de conflitos, o planejamento de materiais, a gestão de recursos *etc.*

Ao mesmo tempo, cabe aos líderes de equipe a motivação e a disponibilidade para investir em sua própria capacitação e atuação como líder, de modo a adquirir as competências necessárias para a execução de suas funções. É o que apontou Wall (2010) ao afirmar que as organizações devem trabalhar no desenvolvimento de lideranças inspiradoras para o setor público, que busquem ser um modelo para as equipes e guias para resultados extraordinários, através da experimentação, foco no cidadão e melhoria contínua da qualidade.

6.5 Gap 5 – Competências

O *Gap 5* está relacionado à existência de programas de formação de competências destinadas às equipes de trabalho, principalmente nos aspectos de desenvolvimento de atitudes positivas e coerentes com a função pública, assim como de aquisição de habilidades para o trabalho. As competências devem ser adquiridas pela equipe para que haja impacto no desempenho apresentado.

Os servidores da Administração Pública em geral e, especificamente, dos Institutos Federais, assumem suas funções após realização de concurso público de provas e títulos, que tem como objetivo selecionar as pessoas que possuem conhecimento técnico para exercer sua função. Entretanto, a aferição de atitudes e habilidades torna-se complexo por meio do concurso público.

Dessa forma, programas de formação de competências devem possuir como foco o desenvolvimento de atitudes e habilidades adequadas às atividades realizadas pela equipe. Finamor *et al.* (2015) reforçam esse entendimento ao afirmarem que, além das habilidades técnicas, habilidades interpessoais, mediadoras de conflitos e solucionadoras de problemas são essenciais para a equipe.

6.6 Gap 6 – Coesão e Compromisso

O *Gap 6* está relacionado ao compromisso da equipe e de seus membros quanto à realização eficaz e eficiente do trabalho a ser desenvolvido, além da existência de coesão entre seus membros, cujo líder deve incentivar ao buscar criar na equipe um clima de colaboração.

Ainda que os líderes se empenhem na realização de ações que tenham como objetivo aprimorar o desempenho da equipe, é preciso que os membros da equipe tenham um sentimento de compromisso com o trabalho a ser realizado, de modo que todos se sintam responsáveis pelo resultado alcançado. Esse aspecto ficou claro na resposta dos servidores porque foi um dos fatores com maior número de frequência de respostas livres.

Os servidores compreendem que colegas sem compromisso com o trabalho sobrecarregam toda a equipe e comprometem os resultados. Assim como a falta de coesão e colaboração entre os membros da equipe podem impactar negativamente o desempenho. Neste sentido, os líderes de equipe precisam contribuir ao procurar desenvolver na equipe um clima de apoio e colaboração.

Os resultados da pesquisa e o *Gap 6* corroboram o entendimento de Cohen e Bailey (1997) e Rico *et al.* (2010), que há tempo já consideravam a coesão da equipe como traço psicológico que afeta o desempenho da equipe.

6.7 Gap 7 – Objetivos

O *Gap 7* está relacionado ao modo como os objetivo estratégicos estão definidos na Instituição. Esses objetivos devem ser claros e compreensíveis, de modo que todos na Instituição tenham em mente aonde se quer chegar. Entretanto, não é suficiente a definição de objetivos estratégicos sem que haja uma relação direta desses objetivos com o cotidiano das equipes. Assim, o líder de equipe torna-se essencial no desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos e metas para a equipe.

O *Gap 7* mostra a necessidade das equipes serem direcionadas a resultados claros. Por isso, é importante que a área estratégica da Instituição se empenhe em desenvolver e divulgar o plano estratégico da instituição e, ao mesmo tempo, trabalhar junto aos líderes de equipe na tradução desse plano em metas a serem atingidas pelas equipes de trabalho.

A pesquisa mostrou que o servidores valorizam a construção coletivas das metas com todos os membros da equipe, de forma democrática e participativa. Assim, objetivos definidos de forma autoritária podem falhar no engajamento das equipes em atingir esses objetivos.

6.8 *Gap 8 – Planejamento*

O *Gap 8* está relacionado ao planejamento das atividades a serem realizadas pela equipe e à padronização dos procedimentos a serem executados. Procedimentos padronizados são aqueles em que está claro para o profissional como o mesmo deve ser realizado. Geralmente, a padronização se institui através do desenvolvimento de manuais técnicos sobre o procedimento a ser realizado.

Depois de planejado, caberá à equipe realizar as atividades planejadas e executar os procedimentos da forma como foram definidos. A padronização de procedimentos, aliás, é necessária não apenas para aquele que executa o procedimento, mas também para o cidadão usuário do serviço que está sendo prestado. Não há credibilidade em um procedimento que é executado de diferentes de formas dependendo do servidor que o executa.

6.9 *Gap 9 – Suporte organizacional*

O *Gap 9* está relacionado à disponibilidade de recursos materiais, humanos, orçamentários e tecnológicos oferecidos pela Instituição às equipes de trabalho, e ao uso eficiente e adequado desses recursos pela equipe.

Uma equipe não pode ter um desempenho adequado se faltar, por exemplo, ferramentas de trabalho adequadas. Também está comprometido o desempenho se as unidades de recursos humanos não selecionarem adequadamente as pessoas certas para as posições certas dentro das equipes de trabalho. Da mesma forma, uma tecnologia ultrapassada e incapaz de atender às necessidades da equipe, pode afetar sobremaneira seu desempenho.

Por outro lado, a disponibilidade dos recursos deve estar acompanhada da responsabilidade, habilidade e conhecimento dos membros da equipe em utilizarem os recursos de forma adequada. Por exemplo, ainda que a equipe tenha a seu dispor uma tecnologia moderna, não será útil se ela não estiver preparada para utilizar todos os recursos dessa tecnologia. Da mesma forma, ainda que materiais de qualidade estejam disponíveis, a equipe deverá fazer um uso responsável desses materiais.

O suporte organizacional ao desempenho da equipe é destacado por Finamor *et al.* (2015), que destacam ser necessário, além dos recursos já mencionados, um sistema para

medir o esforço, o desempenho e o compromisso da equipe, de forma a permitir o reconhecimento do trabalho.

A necessidade do suporte organizacional também é relatado por Brandão (2011), que elenca, entre os aspectos ambientais que podem afetar o desempenho, as políticas organizacionais de incentivos, recompensa e valorização, a estrutura e tecnologia da organização, a disponibilidade de orientações e informações direcionais, o apoio psicossocial disponível ao indivíduo, a qualidade do ambiente físico de trabalho e do suporte material oferecido.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo abordará as conclusões do trabalho, a síntese dos resultados, os objetivos alcançados, as limitações encontradas na pesquisa, algumas considerações importantes e as sugestões para trabalhos futuros.

7.1 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi elaborar um modelo de *gaps* de desempenho de equipes aplicado aos Institutos Federais de Educação. O modelo poderia ser utilizado pelos Institutos para identificar eventuais lacunas de desempenho em suas equipes de trabalho, que ao serem trabalhadas ou reduzidas poderiam aumentar o desempenho das equipes e da Instituição.

Por meio de uma ampla pesquisa na literatura da área, o trabalho identificou ao menos 93 fatores de desempenho que poderiam ser preditores do desempenho de equipes de trabalho. Os fatores encontrados incluíram também fatores específicos da administração pública e de instituições federais de ensino que poderiam impactar o desempenho dos servidores públicos lotados nos Institutos Federais.

Para a criação do modelo era necessário identificar sob a ótica das equipes e dos gestores quais fatores poderiam ser considerados de maior impacto de acordo com suas percepções. Dessa forma, seria possível concluir quais fatores realmente importam para esses servidores em seu cotidiano no trabalho.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que os fatores Comunicação, Suporte Organizacional, Coesão e Compromisso dos membros, Competências, Ética do Líder, Estilo de liderança, Objetivos definidos e claros, Suporte do Líder e Planejamento são fatores considerados de alto impacto para os servidores que atuam nos Institutos Federais.

Os resultados mostraram que a atuação do líder de equipe e suas práticas de lideranças são alavancas para o desempenho da equipe e que o estilo democrático de liderança é altamente valorizado pelas equipes de trabalho que atuam nos Institutos Federais. Os resultados mostraram também que, diante desse fato, o desenvolvimento de lideranças nessas Instituições deve ser o foco para garantir uma elevação no desempenho de suas equipes, o que representa um melhor desempenho da Instituição.

Os resultados mostraram também que a definição de objetivos claros são direcionadores de atuação da equipe e o planejamento das atividades, assim como a padronização de processos e procedimentos, são os meios para buscar a qualidade do trabalho. Nesse sentido, o processo de comunicação estabelecido torna-se o fio condutor nas relações equipe-líder-instituição (e vice-versa) e deve ser conduzido de forma a garantir o compartilhamento de informações importantes para a realização do trabalho.

Outro aspecto evidenciado por equipes e gestores é a importância do compromisso dos membros com o trabalho, a colaboração e coesão existente na equipe. A falta de compromisso dos membros e ausência de coesão impacta de forma altamente negativa o desempenho de toda a equipe. Esses fatores estão fortemente ligados à aprendizagem de competências, principalmente atitudes e habilidades. E a Instituição tem um papel importante no desenvolvimento de programas de formação de competências, além de disponibilizar os recursos necessários para a equipe realizar de forma eficiente o seu trabalho.

Diante dos resultados, foi proposto um modelo composto por 09 *gaps* que poderiam impactar fortemente o desempenho de equipes dos Institutos Federais. Esse modelo poderia ser útil para identificar a existência de lacunas de desempenho na instituição, para em seguida estabelecer programas e projetos para a redução dessas lacunas, a fim de elevar o desempenho das equipes de trabalho e da instituição.

Diante do exposto acima, considera-se que este trabalho atendeu aos objetivos estabelecidos.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O Modelo de *Gaps* de Desempenho de Equipes foi desenvolvido a partir de um levantamento bibliográfico, mas também através da percepção de uma amostra de equipes de servidores dos Institutos Federais de Educação. Sendo assim, há uma limitação quanto à aplicabilidade do modelo em qualquer organização ou instituição, tendo em vista que a percepção da amostra de servidores foi fundamental para o modelo. A aplicação futura do modelo em outras instituições deve ser realizada com cautela.

Uma das principais limitações da pesquisa foi o acesso aos endereços de e-mail institucionais dos servidores técnico administrativos lotados nos Institutos Federais. Apesar dos pedidos de acesso à informação terem sido enviados para 29 Institutos, apenas 06

retornaram positivamente com os dados. Os responsáveis pela concessão dos dados entenderam que o e-mail institucional não deveria ser fornecido.

A pesquisa foi desenhada e elaborada com foco nos servidores técnico administrativos porque considera-se que o desempenho dos docentes deve ser avaliado de forma específica. Por exemplo, o desempenho docente deve levar em consideração sua atuação em sala de aula. Isso quer dizer que fatores de desempenho específicos devem ser levantados ou explorados para a realização da pesquisa com os docentes. Por isso, decidiu-se focar a pesquisa nos servidores técnico administrativos.

7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Recomenda-se que pesquisas similares sejam realizadas em parceria com o Ministério da Educação a fim de permitir que outros Institutos Federais localizados em regiões geográficas diferentes possam participar da pesquisa. Assim, seria possível descobrir se diferenças culturais presentes nessas regiões seriam relevantes para os resultados apresentados.

Durante o trabalho, os docentes também se mostraram interessados em participar da pesquisa, porém como o foco e amostra considerada foram os técnico-administrativos, a pesquisa não pôde ser ampliada. Assim, recomenda-se que uma pesquisa com foco nos docentes e considerando fatores de desempenho específicos do trabalho docente seja realizada nos Institutos Federais.

Os Institutos Federais foram o foco da pesquisa porém, a metodologia utilizada pode ser reproduzida em outras instituições de ensino, como nas Universidades Federais, instituições de ensino particulares e organizações privadas, a fim de descobrir um modelo próprio para cada mercado de atuação.

Uma pesquisa qualitativa utilizando o método RGT (*Repertory Grid Technique*) também é recomendada. A vantagem dessa técnica é levantar diretamente com os respondentes de forma espontânea os constructos pessoais e sem intervenção do pesquisador. Por fim, a transformação do modelo desenvolvido neste trabalho em uma pesquisa *survey* a ser aplicada em determinado Instituto Federal seria importante para aplicar o modelo e identificar naquele Instituto quais os maiores *gaps* encontrados.

REFERÊNCIAS

ABOOD, N.; ABOYASSIN, N. A. The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. **Competitiveness Review**, v. 23, n. 1, p. 68–84, 18 jan. 2013.

ANDRADE, C. R. DE; CKAGNAZAROFF, I. B. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 469–485, jun. 2018.

BARRON, B.; ROSHELLE, J. Shared cognition. **Psychology of Classroom Learning: An Encyclopedia**, p. 819–823, 2009.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 68, 2012.

BERGUE, S. T. **Gestao De Pessoas Em Organizações Publicas**. 3. ed. [s.l.] EDUCS, 2010.

BOHLE, S. A. L.; CHAMBEL, M. J.; MEDINA, F. M. El rol de la percepción de apoyo organizacional en la inseguridad laboral y el desempeño. **São Paulo**, v. 58, n. 4, p. 12, 2018.

BRADSHAW, P.; FREDETTE, C. Academic Governance of Universities: Reflections of a Senate Chair on Moving From Theory to Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 18, n. 2, p. 123–133, 1 jun. 2009.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado—Brasília: Universidade de Brasília, 10 jun. 2011.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. BRASIL. **Lei nº 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. BRASÍLIA/DF: Presidência da República, 2005.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. BRASÍLIA/DF: Presidência da República, 2011.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. Edição: 1 ed. London; New York: Routledge, 1989.

CAPES. **Catálogo de Teses & Dissertações - CAPES**. Governamental. Disponível em: <<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>>. Acesso em: 2 abr. 2019.

CGU. **Institucional**. Governamental. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/institucional>>. Acesso em: 3 abr. 2019.

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 239–290, 1997.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. E. PERFORMANCE AND LEADERSHIP STYLE: WHEN DO LEADERS AND FOLLOWERS DISAGREE? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104–129, abr. 2017.

DIEZ, E. V.; ZÁRRAGA-RODRÍGUEZ, M.; GARCÍA, C. J. Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes. **Intangible Capital**, v. 9, n. 1, p. 281–304, 2013.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, n. 3, p. 802–822, dez. 2011.

FERRARI, M. The internationalization of the Federal Institutes: a study on Brazil-Canada cooperation. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 133, p. 1003–1019, dez. 2015.

FINAMOR, A. L. N. et al. **Construção de Equipes de Alto Desempenho**. Edição: 1ª ed. [s.l.] FGV, 2015.

FONSECA, J. S. DA; MARTINS, G. DE A. **Curso de Estatística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.

GIL, A. C. G. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAILESILASIE, G. Determinants of public employees' performance: evidence from Ethiopian public organizations. **The international journal of productivity and performance management: IJPPM**, The international journal of productivity and performance management: IJPPM. - Bingley: Emerald, ISSN 1741-0401, ZDB-ID 21354492. - Vol. 58.2009, 3, p. 238-253. v. 58, n. 3, 2009.

HERNÁNDEZ-GONZÁLEZ, V. et al. Comparación entre Web of Science y Scopus, Estudio Bibliométrico de las Revistas de Anatomía y Morfología. **International Journal of Morphology**, v. 34, n. 4, p. 1369–1377, dez. 2016.

ILGEN, D. R. et al. Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. **Annual Review of Psychology**, v. 56, p. 517–543, 2005.

JAIKUMAR, S.; MENDONCA, A. Groups and teams: a review of bad apple behavior. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 23, n. 5/6, p. 243–259, 19 jun. 2017.

JÚNIOR, J. A. A.; MARTINS, I. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR DO DECRETO LEI 5.707/2006 - Management by Competence in Public Administration: An Analysis Bibliometric the Breaking of Decree Law 5,707/2006. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - ISSN: 1679-1827**, v. 12, n. 2, 19 fev. 2016.

KANTABUTRA, S. Relating Shared Vision Components To Thai Public School Performance. **Journal of Applied Business Research**, v. 28, p. 1159–1170, 25 out. 2012.

LEE, H.-W. Linking leadership practices to performance of the US federal agencies: Mediating roles of generic leadership functions. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 3, p. 434–454, 13 abr. 2018.

LI, N. et al. Achieving more with less: Extra milers' behavioral influences in teams. **The Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1025–1039, jul. 2015.

LOTTA, G. S. Avaliação De Desempenho Na Área Pública: Perspectivas E Propostas Frente a Dois Casos Práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1–12, 2002.

MACHADO, L. R. D. S. Professional knowledge according to development plans of federal institutes of education. **Cadernos de Pesquisa**, v. 41, n. 143, p. 352–375, ago. 2011.

MANES ROSSI, F.; CITRO, F.; BISOGNO, M. Intellectual capital in action: evidence from Italian local governments. **Journal of Intellectual Capital**, v. 17, n. 4, p. 696–713, 14 set. 2016.

MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E.; ZACCARO, S. J. A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 356–376, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCLURG, C. E. et al. Challenges and New Directions in Examining Team Cohesion Over Time. In: **Team Dynamics Over Time**. Research on Managing Groups and Teams. [s.l.] Emerald Publishing Limited, 2017. v. 18p. 261–286.

MEC. **Expansão da Rede Federal**. Site governamental. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 12 set. 2018.

MISOCZKY, M. C. A.; VIEIRA, M. M. F. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 5, p. 163–177, 1 jan. 2001.

MORAIS, A. S. C. **Avaliação e classificação da qualidade de serviços bancários segundo a percepção dos clientes**. Dissertação de Mestrado—Campos dos Goytacazes/RJ: Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, 2009.

NEUMAN, G. A.; WRIGHT, J. Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability. **The Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 3, p. 376–389, jun. 1999.

NISIO, A.; CAROLIS, R. D.; LOSURDO, S. Introducing performance management in universities: the case of a university in Southern Italy. **International Journal of Management in Education**, v. 12, n. 2, p. 132–153, 1 jan. 2018.

OTRANTO, C. R. **A política de educação profissional do governo Lula**. . In: 34ª REUNIÃO ANUAL DA ANPED. Natal: 2011

PACKER, A. L. et al. (EDS.). **SciELO – 15 Anos de Acesso Aberto: um estudo analítico sobre Acesso Aberto e comunicação científica**. Paris: UNESCO, 2014.

PARANHOS, R. et al. Corra que o survey vem aí: Noções básicas para cientistas sociais. **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social**, v. 3, n. 6, p. 07-24–24, 26 out. 2013.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

PENA, M. M. et al. O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 47, n. 5, p. 1227–1232, 1 mar. 2013.

PHAM, L. et al. Does e-learning service quality influence e-learning student satisfaction and loyalty? Evidence from Vietnam. **International Journal of Educational Technology in Higher Education**, v. 16, n. 1, p. 7, 8 mar. 2019.

PINTO, J. DE F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 795–820, 19 out. 2015.

PUENTE-PALACIOS, K.; BRITO, L. DOS S. Impacto das Competências de Equipes sobre o Desempenho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 33, 2017.

RICO, R. et al. Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 26, n. 1, p. 47–71, abr. 2010.

RODRIGUES, F. C. R. et al. SUPPORT CAPACITY TO INNOVATION OF FEDERAL INSTITUTES AND FEDERAL UNIVERSITIES IN MINAS GERAIS: A COMPARATIVE STUDY. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, n. 1, p. 26–51, abr. 2016.

RUMSEY, D. **Estatística Para Leigos**. [s.l.] Alta Books Editora, 2018.

SALAS, E.; COOKE, N. J.; GORMAN, J. C. The Science of Team Performance: Progress and the Need for More.... **Human Factors**, v. 52, n. 2, p. 344–346, 1 abr. 2010.

SALAS, E.; COOKE, N. J.; ROSEN, M. A. On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments. **Human Factors**, v. 50, n. 3, p. 540–547, jun. 2008.

SALAS, E.; SIMS, D. E.; BURKE, C. S. Is there a “Big Five” in Teamwork? **Small Group Research**, v. 36, n. 5, p. 555–599, 2005.

SARRICO, C. S.; ROSA, M. J.; MANATOS, M. J. School performance management practices and school achievement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 3, p. 272–289, 9 mar. 2012.

SCHIPPERS, M. C. et al. The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. **Human Relations**, v. 61, 2008.

SCHJOEDT, L.; KRAUS, S. Entrepreneurial teams: definition and performance factors. **Management Research News**, v. 32, n. 6, p. 513–524, 24 abr. 2009.

SEIDLE, B.; FERNANDEZ, S.; PERRY, J. L. Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. **Public Administration Review**, v. 76, n. 4, p. 603–613, 2016.

SENIOR, B.; SWAILES, S. The dimensions of management team performance: a repertory grid study. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 4, p. 317–333, 1 jun. 2004.

SETEC/MEC. **Plataforma Nilo Peçanha**. Disponível em: <<http://resultados.plataformanilopecanha.org/2018/>>. Acesso em: 8 out. 2018.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, M. A. DA; CUNHA, C. J. C. A. **O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC**. . In: ENCONTRO DA ANPAD. Campinas: 2001

SILVA, P. F. DA; MELO, S. D. G. Faculty work on Federal Institutes in the context of higher education expansion. **Educação e Pesquisa**, v. 44, 2018.

SOARES, L. M. F.; SOUSA, C. V. E. Percepção da qualidade de serviços nas bibliotecas da Universidade Federal de Ouro Preto na perspectiva do usuário. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, p. 79–99, jun. 2015.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. **Psychological management of individual performance**, p. 3–27, 2002.

SPANO, A.; MONFARDINI, P. Performance-Related Payments in Local Governments: Do They Improve Performance or Only Increase Salary? **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 4, p. 321–334, 12 mar. 2018.

TCU. **Auditoria Operacional. Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Tribunal de Contas da União, , 2013. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D92792C014D92847B703AE5>>. Acesso em: 12 set. 2018

VARELA, O.; MEAD, E. Teamwork skill assessment: Development of a measure for academia. **Journal of Education for Business**, v. 93, n. 4, p. 172–182, 19 maio 2018.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899–920, 1 jan. 2003.

VIEIRA, S. **Sonia Vieira: Alfa de Cronbach** Sonia Vieira, 8 out. 2015. Disponível em: <<http://soniavieira.blogspot.com/2015/10/alfa-de-cronbach.html>>. Acesso em: 3 abr. 2019

WAAL, A. A. DE. Achieving High Performance in the Public Sector. **Public Performance & Management Review**, v. 34, n. 1, p. 81–103, 1 set. 2010.

WANG, M. et al. Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 0, n. 0, p. 1–18, 20 fev. 2017.

APÊNDICE A – Fatores de Desempenho Identificados na Literatura

Dimensão	#	Fator	Referência
Propósito da Equipe	1	Diversidade de Grupos de Interesse	SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016; SILVA; CUNHA, 2001; WAAL, 2010
	2	Definição e clareza de objetivos	SENIOR e SWAILES (2004)
	3	Visão compartilhada	KANTABUTRA (2012); ABOYASSIN e ABOOD (2013)
	4	Objetivos e propósitos reconhecidos e compartilhados com os membros	LEE (2018)
			SENIOR e SWAILES (2004); FINAMOR <i>et al</i> (2015);
	5	Ambiguidade e conflito de objetivos	SEIDLE, FERNANDEZ e PERRY (2016); SPANO e MONFARDINI (2018); KANTABUTRA (2012)
	6	Metas específicas	FINAMOR <i>et al</i> (2015);
			DIAS e BORGES (2017)
			WALL (2010)
7	Percepção do papel a ser exercido na organização	LEE (2018);	
		(HAILESILASIE, 2009);	
		SENIOR e SWAILES (2004);	
8	Realização de objetivos	SENIOR e SWAILES (2004)	
9	Compromisso dos membros com os objetivos	SENIOR e SWAILES (2004)	

Organização da Equipe	10	Direcionamento	SENIOR e SWAILES (2004)
	11	Papel a ser exercido e responsabilidades	LEE (2018)
			SENIOR e SWAILES (2004);
			FINAMOR <i>et al</i> (2015);
			HAILESILASIE (2009)
	12	Identidade e significância da tarefa	FINAMOR <i>et al</i> (2015);
	13	Interdependência da tarefa	RICO <i>et al</i> (2010)
	14	Estrutura de operação	SENIOR e SWAILES (2004)
	15	Tomada de decisão	SENIOR e SWAILES (2004)
	16	Autonomia dos membros	RICO <i>et al</i> (2010);
			FINAMOR <i>et al</i> (2015);
	17	Resolução de Problemas	SENIOR e SWAILES (2004)
	18	A presença de duas categorias diferentes (em relação a estrutura jurídica, cultura e abordagem organizacional) de funcionários: o professor e o técnico-administrativo	NISIO, CAROLIS E LOSURDO (2018)
19	Planejamento de processos	SENIOR e SWAILES (2004)	
		WALL (2010)	
20	Distribuição de atividades entre os membros	SENIOR e SWAILES (2004)	
Liderança	21	Influência de autoridades políticas	SEIDLE, FERNANDEZ e PERRY (2016); SPANO e MONFARDINI (2018); VIEIRA e VIEIRA (2003); WAAL (2010); SILVA e CUNHA (2001)
	22	Estilo apropriado	LEE (2018);
DIAS e BORGES (2017);			

		ABOYASSIN e ABOOD (2013)
		SENIOR e SWAILES (2004)
		WALL (2010)
	23 Aspecto resolutivo dos gestores	WALL (2010)
	24 Responsabilidades do líder	SENIOR e SWAILES (2004)
	25 Suporte do líder aos membros da equipe	LEE (2018);
		FINAMOR <i>et al</i> (2015);
		SENIOR e SWAILES (2004)
	26 Suporte dos membros ao líder	SENIOR e SWAILES (2004)
	27 Fornecer direção/visão/estrutura	SENIOR e SWAILES (2004)
	28 Planejamento de atividades, tempo e gestão.	SENIOR e SWAILES (2004)
	29 Ética do líder	ABOYASSIN e ABOOD (2013)
Clima da Equipe	30 Compromisso com a equipe/líder/outros membros	SENIOR e SWAILES (2004)
	31 Respeito às diferenças	SENIOR e SWAILES (2004)
	32 Energia e entusiasmo	SENIOR e SWAILES (2004)
	33 Sentimento de pertencimento	SENIOR e SWAILES (2004)
	34 Clima de Apoio x Clima defensivo	SENIOR e SWAILES (2004);
		RICO <i>et al</i> (2010)
	36 Aberto x Secreto	SENIOR e SWAILES (2004)
	37 Confiança entre membros e líder, e vice-versa	SENIOR e SWAILES (2004)
	38 Atitudes para mudar	SENIOR e SWAILES (2004)

	39	Ritmo de trabalho	SENIOR e SWAILES (2004)
	40	Tenso x Relaxado	SENIOR e SWAILES (2004)
	41	Compartilhamento x Domínio	SENIOR e SWAILES (2004)
	42	Autoridade x Democracia	SENIOR e SWAILES (2004)
	43	Participação na Tomada de Decisão	SENIOR e SWAILES (2004)
	44	Inovação e Criatividade x Conformidade	SENIOR e SWAILES (2004)
	45	Flexibilidade x Rigidez	SENIOR e SWAILES (2004)
	46	Valores e modelos mentais compartilhados pela equipe	COHEN e BAILEY (1997)
	47	Coesão	COHEN e BAILEY (1997)
	48		RICO <i>et al</i> (2010)
	49	Identidade da equipe	RICO <i>et al</i> (2010)
	50	Reflexividade	SCHIPPERS <i>et al</i> (2008)
Relações Interpessoais	51	Estilo de comunicação	SENIOR e SWAILES (2004)
	52	Trabalhar junto e/ou individualmente	SENIOR e SWAILES (2004)
	53	Apoio mútuo	SENIOR e SWAILES (2004)
	54	Compartilhar o trabalho entre os membros	SENIOR e SWAILES (2004)
	55	Cooperação x Concorrência	SENIOR e SWAILES (2004)
	56	Pretensão x honestidade	SENIOR e SWAILES (2004)
	57	Aceitação de responsabilidade pessoal	SENIOR e SWAILES (2004)
	58	Conquistas coletivas x Conquistas pessoais	SENIOR e SWAILES (2004)
	59	Aprendizagem da equipe	RICO <i>et al</i> (2010)
Comunicação da equipe	60	Comunicação da equipe	SENIOR e SWAILES (2004);
			SCHOEJDT (2009)

		COHEN e BAILEY (1997)	
61	Habilidade de argumentação	SENIOR e SWAILES (2004)	
62	Conflito construtivo x Conflito Destrutivo	SENIOR e SWAILES (2004);	
		FINAMOR <i>et al</i> (2015)	
		SCHOEJDT (2009)	
63	Contato frequente	SENIOR e SWAILES (2004)	
64	Aberto x Secreto	SENIOR e SWAILES (2004)	
65	Coordenação das comunicações	SENIOR e SWAILES (2004)	
66	Contribuições úteis	SENIOR e SWAILES (2004)	
67	Reatividade x Produtividade	SENIOR e SWAILES (2004)	
68	Comunicação face a face	SCHOEJDT (2009)	
		RICO <i>et al</i> (2010)	
69	Virtualidade	RICO <i>et al</i> (2010)	
Composição da equipe	70	SENIOR e SWAILES (2004)	
		RICO <i>et al</i> (2010)	
		FINAMOR <i>et al</i> (2015)	
		NEUMAN e WRIGHT (1999)	
	71	SENIOR e SWAILES (2004)	
		RICO <i>et al</i> (2010)	
		FINAMOR <i>et al</i> (2015)	
		BRANDÃO (2011)	
	72	Habilidades políticas	SILVA; CUNHA, 2001

	73	Funções estabelecidas da equipe	SENIOR e SWAILES (2004)
	74	Competências e Habilidades conhecidas por todos	SENIOR e SWAILES (2004)
	75	Respeito às competências e habilidades do outro	SENIOR e SWAILES (2004)
	76	Tamanho da equipe	SENIOR e SWAILES (2004)
			RICO <i>et al</i> (2010)
			FINAMOR <i>et al</i> (2015)
	77	Continuidade da adesão dos membros	SENIOR e SWAILES (2004)
	78	Motivação dos membros	SENIOR e SWAILES (2004)
			HAILESILASIE (2009)
	79	Flexibilidade dos membros	FINAMOR <i>et al</i> (2015)
	80	Diversidade da equipe	RICO <i>et al</i> (2010)
			FINAMOR <i>et al</i> (2015)
			SCHOEDT e KRAUS (2009)
	81	Faixa etária dos membros	HAILESILASIE (2009)
Interação com a organização	82	Respeito pela equipe e seus membros	SENIOR e SWAILES (2004)
	83	Altos níveis de burocratização	SEIDLE, FERNANDEZ e PERRY (2016); HAILESILASIE (2009)
	84	Cultura organizacional	BERGUE (2010)
	85	Suporte de gestão para equipes e seus membros	SENIOR e SWAILES (2004)
	86	Conscientização da equipe sobre as metas organizacionais	SENIOR e SWAILES (2004)

87	Premiação para equipe que atingir objetivos	SENIOR e SWAILES (2004)
88	Estrutura salarial isonômica	Vieira e Vieira (2003)
89	Clima organizacional de suporte x clima organizacional defensivo	SENIOR e SWAILES (2004)
90	Suporte ao desenvolvimento da equipe	SENIOR e SWAILES (2004)
91	Objetivos da equipe alinhados a objetivos organizacionais	SENIOR e SWAILES (2004)
92	Percepção de suporte organizacional	RICO <i>et al</i> (2010)
		FINAMOR <i>et al</i> (2015)
		BRANDÃO (2011)
93	Insegurança laboral	BOHLE, CHAMBEL e MEDINA (2018)

APÊNCIDE B – Tabela de frequência dos fatores de desempenho

F1

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	21	4,2	4,2	4,2
	1	5	1,0	1,0	5,2
	2	21	4,2	4,2	9,4
	3	12	2,4	2,4	11,8
	4	153	30,5	30,5	42,3
	5	289	57,7	57,7	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F2

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	13	2,6	2,6	2,6
	1	1	,2	,2	2,8
	2	19	3,8	3,8	6,6
	3	16	3,2	3,2	9,8
	4	140	27,9	27,9	37,7
	5	312	62,3	62,3	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F3

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	22	4,4	4,4	4,4
	1	8	1,6	1,6	6,0
	2	24	4,8	4,8	10,8
	3	30	6,0	6,0	16,8
	4	159	31,7	31,7	48,5
	5	258	51,5	51,5	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F4

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	17	3,4	3,4	3,4
	1	7	1,4	1,4	4,8
	2	21	4,2	4,2	9,0
	3	26	5,2	5,2	14,2
	4	197	39,3	39,3	53,5
	5	233	46,5	46,5	100,0

	Total	501	100,0	100,0	
--	-------	-----	-------	-------	--

F5

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	10	2,0	2,0	2,0
	1	1	,2	,2	2,2
	2	17	3,4	3,4	5,6
	3	18	3,6	3,6	9,2
	4	164	32,7	32,7	41,9
	5	291	58,1	58,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F6

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	11	2,2	2,2	2,2
	1	5	1,0	1,0	3,2
	2	13	2,6	2,6	5,8
	3	33	6,6	6,6	12,4
	4	147	29,3	29,3	41,7
	5	292	58,3	58,3	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F7

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	9	1,8	1,8	1,8
	1	5	1,0	1,0	2,8
	2	26	5,2	5,2	8,0
	3	58	11,6	11,6	19,6
	4	183	36,5	36,5	56,1
	5	220	43,9	43,9	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F8

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	12	2,4	2,4	2,4
	1	7	1,4	1,4	3,8
	2	28	5,6	5,6	9,4
	3	26	5,2	5,2	14,6
	4	158	31,5	31,5	46,1
	5	270	53,9	53,9	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F9

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	13	2,6	2,6	2,6
	1	21	4,2	4,2	6,8
	2	31	6,2	6,2	13,0
	3	59	11,8	11,8	24,8
	4	150	29,9	29,9	54,7
	5	227	45,3	45,3	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F10

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	19	3,8	3,8	3,8
	1	9	1,8	1,8	5,6
	2	38	7,6	7,6	13,2
	3	46	9,2	9,2	22,4
	4	151	30,1	30,1	52,5
	5	238	47,5	47,5	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F11

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	6	1,2	1,2	1,2
	1	9	1,8	1,8	3,0
	2	11	2,2	2,2	5,2
	3	27	5,4	5,4	10,6
	4	108	21,6	21,6	32,1
	5	340	67,9	67,9	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F12

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	8	1,6	1,6	1,6
	1	7	1,4	1,4	3,0
	2	18	3,6	3,6	6,6
	3	21	4,2	4,2	10,8
	4	136	27,1	27,1	37,9
	5	311	62,1	62,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F13

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	13	2,6	2,6	2,6
	1	6	1,2	1,2	3,8
	2	9	1,8	1,8	5,6
	3	33	6,6	6,6	12,2
	4	147	29,3	29,3	41,5
	5	293	58,5	58,5	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F14

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	11	2,2	2,2	2,2
	1	8	1,6	1,6	3,8
	2	11	2,2	2,2	6,0
	3	22	4,4	4,4	10,4
	4	84	16,8	16,8	27,1
	5	365	72,9	72,9	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F15

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	8	1,6	1,6	1,6
	1	5	1,0	1,0	2,6
	2	8	1,6	1,6	4,2
	3	17	3,4	3,4	7,6
	4	117	23,4	23,4	30,9
	5	346	69,1	69,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F16

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	12	2,4	2,4	2,4
	1	4	,8	,8	3,2
	2	19	3,8	3,8	7,0
	3	34	6,8	6,8	13,8
	4	135	26,9	26,9	40,7
	5	297	59,3	59,3	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F17

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
--	--	------------	-------------	--------------------	-------------------------

Válido	0	6	1,2	1,2	1,2
	1	3	,6	,6	1,8
	2	11	2,2	2,2	4,0
	3	19	3,8	3,8	7,8
	4	106	21,2	21,2	28,9
	5	356	71,1	71,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F18

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	19	3,8	3,8	3,8
	1	7	1,4	1,4	5,2
	2	15	3,0	3,0	8,2
	3	43	8,6	8,6	16,8
	4	182	36,3	36,3	53,1
	5	235	46,9	46,9	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F19

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	11	2,2	2,2	2,2
	1	3	,6	,6	2,8
	2	16	3,2	3,2	6,0
	3	45	9,0	9,0	15,0
	4	195	38,9	38,9	53,9
	5	231	46,1	46,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F20

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	15	3,0	3,0	3,0
	1	9	1,8	1,8	4,8
	2	45	9,0	9,0	13,8
	3	99	19,8	19,8	33,5
	4	197	39,3	39,3	72,9
	5	136	27,1	27,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F21

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	6	1,2	1,2	1,2
	1	1	,2	,2	1,4

	2	8	1,6	1,6	3,0
	3	25	5,0	5,0	8,0
	4	136	27,1	27,1	35,1
	5	325	64,9	64,9	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F22

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	27	5,4	5,4	5,4
	1	9	1,8	1,8	7,2
	2	42	8,4	8,4	15,6
	3	84	16,8	16,8	32,3
	4	200	39,9	39,9	72,3
	5	139	27,7	27,7	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F23

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	42	8,4	8,4	8,4
	1	12	2,4	2,4	10,8
	2	36	7,2	7,2	18,0
	3	47	9,4	9,4	27,3
	4	166	33,1	33,1	60,5
	5	198	39,5	39,5	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F24

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	14	2,8	2,8	2,8
	1	5	1,0	1,0	3,8
	2	16	3,2	3,2	7,0
	3	29	5,8	5,8	12,8
	4	127	25,3	25,3	38,1
	5	310	61,9	61,9	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F25

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	20	4,0	4,0	4,0
	1	68	13,6	13,6	17,6
	2	101	20,2	20,2	37,7
	3	146	29,1	29,1	66,9

	4	109	21,8	21,8	88,6
	5	57	11,4	11,4	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F26

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	29	5,8	5,8	5,8
	1	14	2,8	2,8	8,6
	2	21	4,2	4,2	12,8
	3	47	9,4	9,4	22,2
	4	159	31,7	31,7	53,9
	5	231	46,1	46,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F27

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	15	3,0	3,0	3,0
	1	3	,6	,6	3,6
	2	14	2,8	2,8	6,4
	3	35	7,0	7,0	13,4
	4	178	35,5	35,5	48,9
	5	256	51,1	51,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F28

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	12	2,4	2,4	2,4
	1	15	3,0	3,0	5,4
	2	30	6,0	6,0	11,4
	3	48	9,6	9,6	21,0
	4	122	24,4	24,4	45,3
	5	274	54,7	54,7	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

F29

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	5	1,0	1,0	1,0
	1	2	,4	,4	1,4
	2	14	2,8	2,8	4,2
	3	13	2,6	2,6	6,8
	4	129	25,7	25,7	32,5
	5	338	67,5	67,5	100,0

	Total	501	100,0	100,0	
--	-------	-----	-------	-------	--

F30

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	19	3,8	3,8	3,8
	1	9	1,8	1,8	5,6
	2	19	3,8	3,8	9,4
	3	48	9,6	9,6	19,0
	4	150	29,9	29,9	48,9
	5	256	51,1	51,1	100,0
	Total	501	100,0	100,0	

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO

Pesquisa de Fatores de Desempenho - Institutos Federais de Educação

Prezado(a) servidor(a), gostaria de pedir a sua colaboração para que responda este questionário e avalie as questões apresentadas de forma a identificar em sua percepção qual o nível de impacto em seu desempenho profissional para cada fator apresentado.

É possível que um ou mais fatores relacionados não ocorram com frequência em sua instituição, porém procure valorar cada fator de acordo com sua percepção. Por exemplo, pode ser que os objetivos de sua instituição não sejam bem definidos, mas identifique em relação a esse fator qual o nível de impacto em seu desempenho.

Em caso de dúvidas, estou à disposição no endereço lmaciel@iff.edu.br. Sua colaboração é parte essencial desta pesquisa!! Muito Obrigado!!

P.S.: Em todo o questionário, considera-se "equipe" a sua equipe de trabalho, a equipe na qual você faz parte e compartilha as tarefas diárias de seu setor.

*Obrigatório

Propósito da Equipe

Nesta seção, serão descritos alguns fatores que possam afetar o desempenho e que estão relacionados aos objetivos e propósito da equipe.

Propósito compartilhado

Esse fator refere-se ao sentimento de propósito compartilhado entre os membros da equipe.

1. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Objetivos definidos e claros

Esse fator compreende a definição de objetivos claros para a equipe, sem ambiguidades ou conflitos de objetivos.

2. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Visão compartilhada

Esse fator refere-se a quanto a visão estratégica da organização é compartilhada pelo líder com a equipe.

3. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)

- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Metas específicas

Esse fator refere-se ao desdobramento dos objetivos institucionais em metas específicas para equipe.

4. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Outros fatores

5. Se você identifica na dimensão "Propósito de Equipe" algum fator ou situação que impacta fortemente seu desempenho e o da equipe, por favor escreva no espaço abaixo. Seu comentário enriquecerá ainda mais esta pesquisa.

Organização da equipe

Esta seção busca identificar os fatores relacionados à organização da equipe, como autonomia dos membros e a percepção do papel a ser desempenhado

Percepção do papel

Esse fator está relacionado ao conhecimento pela equipe do papel a ser exercido no Instituto e de seu ajustamento às habilidades de cada componente da equipe.

6. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Significado da tarefa

Esse fator compreende o significado que a tarefa possui para aquele que a executa. Tarefas com alto significado tendem a ser motivadoras e gratificantes.

7. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Interdependência da tarefa

Refere-se à interdependência entre os membros da equipe para a execução de suas tarefas.

8. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
 2 (Tem pouco impacto)
 3 (O impacto é neutro)
 4 (Impacta moderadamente)
 5 (Impacta fortemente)
 Não sei responder
 Não se aplica

Autonomia dos membros

Esse fator refere-se à autonomia dos membros da equipe para a solução de problemas e a tomada de decisão.

9. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
 2 (Tem pouco impacto)
 3 (O impacto é neutro)
 4 (Impacta moderadamente)
 5 (Impacta fortemente)
 Não sei responder
 Não se aplica

Relação Professor x Técnico Administrativo

Esse fator refere-se à presença do professor e do técnico administrativo como tipos de profissionais diferentes, em aspectos de estrutura jurídica, cultura e abordagem organizacional.

10. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
 2 (Tem pouco impacto)
 3 (O impacto é neutro)
 4 (Impacta moderadamente)
 5 (Impacta fortemente)
 Não sei responder
 Não se aplica

Outros fatores

11. Se você identifica na dimensão "Organização da Equipe" algum fator ou situação que impacta fortemente seu desempenho e o da equipe, por favor escreva no espaço abaixo. Seu comentário enriquecerá ainda mais esta pesquisa.

Liderança

Esta dimensão compreende fatores que podem ser agregados à dimensão liderança de equipes.

Relações políticas

Esse fator refere-se à influência que as relações políticas podem exercer sobre a autonomia dos líderes de equipe e sobre o desempenho das equipes.

12. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
 2 (Tem pouco impacto)
 3 (O impacto é neutro)
 4 (Impacta moderadamente)
 5 (Impacta fortemente)
 Não sei responder

Não se aplica

Estilo de liderança

Esse fator refere-se ao estilo de liderança (por exemplo: inspiradora, autoritária, transformadora etc.) adotado pelo líder da sua equipe e pelas práticas de liderança (colaboração entre unidades, coesão, etc.).

13. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Suporte do líder

Esse fator refere-se ao suporte que o líder oferece aos membros para a execução de tarefas e desenvolvimento da equipe.

14. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Suporte dos membros

Esse fator refere-se ao apoio e suporte que os membros da equipe oferecem às atividades de responsabilidade do líder.

15. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Ética do líder

Esse fator refere-se ao comportamento ético e moral apresentado pelo líder.

16. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Compromisso com os membros

Esse fator refere-se a um apoio mútuo e um sentimento de compromisso com os membros da equipe.

17. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Pertencimento

Esse fator refere-se a um sentimento de pertencimento e importância como membro da equipe.

18. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Outros fatores

19. Se você identifica na dimensão "Liderança" algum fator ou situação que impacta fortemente seu desempenho e o da equipe, por favor escreva no espaço abaixo. Seu comentário enriquecerá ainda mais esta pesquisa.

Comunicação e relações interpessoais

Esta seção reúne os fatores que podem ser agregados na dimensão comunicação da equipe e relações interpessoais entre os membros.

Comunicação

Esse fator está relacionado à predominância de uma comunicação clara e contínua.

20. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Conflitos construtivos

Esse fator refere-se à existência de conflitos entre os membros do grupo. Conflitos construtivos geram debates que auxiliam a construir diferentes perspectivas. Conflitos destrutivos quando interpretados como afrontas pessoais geram prejuízo à relação interpessoal do grupo.

21. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)

- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Comunicação face a face

Esse fator está relacionado à predominância da comunicação do tipo face a face, considerada mais rica e que permite o aprofundamento de discussões e a celeridade na tomada de decisão.

22. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Outros fatores

23. Se você identifica na dimensão "Comunicação" algum fator ou situação que impacta fortemente seu desempenho e o da equipe, por favor escreva no espaço abaixo. Seu comentário enriquecerá ainda mais esta pesquisa.

Composição da Equipe

Esta seção está dedicada à agregação de fatores relacionados aos membros da equipe, suas características e comportamentos.

Mix de Personalidades

Esse fator refere-se à existência de um conjunto de personalidades distintas em uma mesma equipe. Por exemplo, uma equipe formada por três pessoas consideradas extrovertidas e três pessoas consideradas introvertidas.

24. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Competências

Esse fator refere-se ao conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentadas pelos membros da equipe para a execução de atividades e solução de problemas.

25. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)

- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Habilidades Políticas

Esse fator refere-se à habilidade de lidar com pessoas que ocupam funções políticas dentro e fora da Instituição.

26. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Tamanho da equipe

Esse fator está relacionado à presença de equipes com até 10 membros, que permite uma melhor coordenação e gerenciamento de tarefas e conflitos.

27. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Motivação

Esse fator refere-se a comportamentos orientados para a ação e realização de projetos e objetivos dentro da equipe e da Instituição.

28. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Faixa etária dos membros

Esse fator refere-se à percepção de que jovens profissionais tendem a possuir maior desempenho, em razão do esforço para criar uma boa imagem profissional.

29. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)

- Não sei responder
- Não se aplica

Outros fatores

30. Se você identifica na dimensão "Composição da equipe" algum fator ou situação que impacta fortemente seu desempenho e o da equipe, por favor escreva no espaço abaixo. Seu comentário enriquecerá ainda mais esta pesquisa.

Interação com a organização

Esta seção está dedicada a agregar fatores relacionados à interação da equipe com o restante da organização.

Ambientes burocráticos

Esse fator refere-se a ambientes altamente burocráticos, voltados exclusivamente ao cumprimento de regras e que limitam a autonomia dos líderes.

31. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Cultura organizacional

Esse fator refere-se à cultura organizacional estabelecida na Instituição. Cultura organizacional é o conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização (FLEURY, 1987).

32. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Estrutura salarial sem incentivos por desempenho

Esse fator refere-se à estrutura salarial presente no serviço público em que muitas vezes a progressão na carreira ocorre exclusivamente pelo tempo de serviço na Instituição, de forma que não há incentivos por um desempenho superior apresentado.

33. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
- 2 (Tem pouco impacto)
- 3 (O impacto é neutro)
- 4 (Impacta moderadamente)
- 5 (Impacta fortemente)
- Não sei responder
- Não se aplica

Suporte organizacional

Esse fator refere-se ao suporte que a estrutura organizacional oferece à equipe, disponibilizando recursos adequados (financeiros, materiais e humanos), informações precisas e tecnologia adequada.

34. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
 2 (Tem pouco impacto)
 3 (O impacto é neutro)
 4 (Impacta moderadamente)
 5 (Impacta fortemente)
 Não sei responder
 Não se aplica

Segurança laboral

Esse fator refere-se à expectativa da organização proporcionar a segurança no emprego. Está relacionado ao quanto os funcionários acreditam estar seguros nos seus empregos.

35. Qual o nível de impacto desse fator no desempenho da sua equipe?

* Marcar apenas uma oval.

- 1 (Não causa nenhum impacto)
 2 (Tem pouco impacto)
 3 (O impacto é neutro)
 4 (Impacta moderadamente)
 5 (Impacta fortemente)
 Não sei responder
 Não se aplica

Outros fatores

36. Se você identifica na dimensão "Interação com a organização" algum fator ou situação que impacta fortemente seu desempenho e o da equipe, por favor escreva no espaço abaixo. Seu comentário enriquecerá ainda mais esta pesquisa.

Perfil do respondente

Esta seção dedica-se a questões que buscam estabelecer um perfil geral dos respondentes desta pesquisa. Essas questões são importantes para estratificar a amostra e permitir análises mais detalhadas da pesquisa.

37. Em qual Instituto você exerce suas atividades?

* Marcar apenas uma oval.

IFAC IFAL IFAM IFAP IFB IFBA IFBAIANO IFC IFCE IFES IFF IFFARROUPILHA IFG IFGOIANO IFMA IFMG IFMS IFMT IFNMG IFPA IFPB IFPE IFPI IFPR IFRJ IFRN IFRO IFRR IFRS IFS IFSC IFSERTÃO-PE IFSP IFSUL IFSULDEMINAS IFTM IFTO Não desejo informar

38. Qual o nível do seu cargo ocupado no Instituto?

Nível A Nível B Nível C Nível D Nível E Não desejo informar

39. Você ocupa atualmente alguma função de liderança/gestão (Coordenador, Diretor, Pró- Reitor etc.)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim Não

40. Qual o seu gênero?

* Marcar apenas uma oval.

Masculino Feminino Prefiro não dizer

41. Qual a sua faixa etária?

Marcar apenas uma oval.

24 anos ou menos Entre 25 e 29 anos Entre 30 e 39 anos Entre 40 e 49 anos Entre 50 e 59 anos 60 anos ou mais

42. Quanto tempo de serviço no Instituto?

* Marcar apenas uma oval.

3 anos ou menos Entre 4 e 6 anos Entre 7 e 10 anos Entre 11 e 20 anos Mais de 20 anos

43. Sua equipe (contando também com você) possui quantos membros?

* Marcar apenas uma oval.

Menos de 3 membros Entre 3 e 5 membros Entre 6 e 8 membros Entre 9 e 11 membros Entre 12 e 14 membros
Mais de 15 membros

Muito obrigado!!

Muito obrigado pela sua participação!