

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O CAPITAL
HUMANO AO COMPORTAMENTO INOVADOR**

BEATRIZ SALETE BORSSOI GRASSI

CASCADEL/PR

2024

Beatriz Salete Borssoi Grassi

RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O CAPITAL HUMANO AO COMPORTAMENTO INOVADOR

RELATIONSHIP OF PERFORMANCE EVALUATION PRACTICES AND HUMAN CAPITAL TO INNOVATIVE BEHAVIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr Vinicius Abílio Martins

CASCADEL

2024

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Grassi, Beatriz Salete Borssoi
RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO
CAPITAL HUMANO AO COMPORTAMENTO INOVADOR / Beatriz Salete
Borssoi Grassi; orientador Vinicius Abílio Martins. --
Cascavel, 2024.
104 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel)
-- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2024.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Capital Humano. 3.
Comportamento Inovador. I. Martins, Vinicius Abílio, orient.
II. Título.

BEATRIZ SALETE BORSSOI GRASSI

RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O CAPITAL HUMANO AO COMPORTAMENTO INOVADOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 VINICIUS ABILIO MARTINS
Data: 09/04/2024 21:05:57-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Orientador(a) - Vinicius Abilio Martins

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
 IVANO RIBEIRO
Data: 09/04/2024 21:56:31-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
 VANDERLEI DOS SANTOS
Data: 15/04/2024 09:19:19-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Vanderlei dos Santos

Universidade
 DELCI GRAPEGIA DAL VESCO
Data: 12/04/2024 08:09:46-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

UNIOESTE) UDESC)

Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Cascavel, 9 de abril de 2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela minha existência.

Agradeço aos meus pais, meus primeiros mestres, pela vida. Obrigada pelo incentivo aos estudos, a sempre ter esperança e fé, por me ensinarem a honestidade, afeto, respeito e a importância do trabalho. Esses são ensinamentos que me fortalecem a buscar novos propósitos, oportunidades de viver novas experiências na vida pessoal e profissional. A vida impulsiona a isso, a buscar o novo, o desconhecido, a oportunidade de crescer.

E, nesse caminho, encontramos pessoas que nos incentivam, nos dão apoio e nos fortalecem na caminhada da vida. Nesse sentido, agradeço, em especial, ao meu esposo, Luis, meu filho Luighi, pelo apoio, incentivo e pela compreensão nos momentos de ausência para dedicar-me à pesquisa. Agradeço a minha pequena Marinah, me acompanhou silenciosamente nesse processo de aprendizagem, uma gestação carregada de emoções e expectativa pela sua vinda. Agradeço também à minha irmã gêmea, Berenice, pelo incentivo.

Agradeço a todos os professores e à coordenação do PPGAdm, pelo trabalho desenvolvido no programa, respeito ao conhecimento científico, as experiências empíricas, por partilharem a ciência em sala e nos incentivarem a crescer na profissão.

Agradeço a todos os colegas, que ingressaram no programa PPGAdm no mesmo período, que, de alguma maneira, contribuíram com conversas, ideias, comentários e opiniões.

Em especial, agradeço ao meu Orientador, Prof. Dr. Vinicius Abílio Martins, pela escuta, pelas orientações em cada etapa da pesquisa.

Agradeço imensamente aos participantes da pesquisa, pela abertura, disponibilidade e dedicação em responder às questões, que contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.

“Onde há um desejo, há um caminho.”

Albert Einstein

RESUMO

Grassi, Beatriz Salete Borssoi (2024). *Relação das práticas da avaliação de desempenho e o capital humano ao comportamento inovador*. Dissertação de mestrado profissional, Universidade Estadual do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

A avaliação de desempenho tem como propósito principal avaliar a entrega de atividades aliadas às habilidades de um indivíduo ou um grupo de indivíduos com foco no desempenho. O comportamento inovador individual, sendo visto a nível de capital humano, tornou-se um fator relevante no ambiente de trabalho, uma vez que determina a sobrevivência e o sucesso das organizações. O objetivo deste estudo foi analisar as relações das práticas de avaliação de desempenho e do capital humano ao comportamento inovador. Para isso, foram analisadas as variáveis: avaliação de desempenho, comportamento inovador e capital humano ao valor e a especificidade do conhecimento dos indivíduos. A pesquisa envolveu uma amostra de 133 entrevistados, utilizando-se de uma abordagem quantitativa, com a formulação de hipóteses de apoio a revisão de literatura, análise realizada por meio da Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o método dos Mínimos Quadrados Parciais e uso do software *Smart PLS 4 (Partial Least Squares)*. Os resultados encontrados confirmam e apontam uma influência positiva na relação das Práticas de Avaliação de Desempenho em relação ao Comportamento Inovador Individual descrita na hipótese 1, sustentando os conceitos encontrados na literatura. Os resultados da hipótese 2, Capital Humano em relação ao Comportamento Inovador também apresentou influência positiva quando observada e analisada o Capital Humano Valor e Especificidade do Conhecimento dos indivíduos em uma única variável. No entanto, a pesquisa manteve observações e análises observando o Capital Humano Valor e Especificidade do Conhecimento dos indivíduos em duas variáveis. Após a obtenção de resultados mais concretos, confirmou-se influência positiva ao valor do conhecimento e negativa a especificidade do conhecimento, ou seja, Capital Humano ao Valor do Conhecimento dos indivíduos em relação ao Comportamento Inovador Individual confirmou influência positiva, os achados confirmam as abordagens da literatura; ao Capital Humano voltado a Especificidade do Conhecimento dos indivíduos em relação ao Comportamento Inovador Individual a influência foi negativa, divergindo as colocações que a literatura descreve. Conclui-se que os resultados encontrados com relação às práticas da avaliação de desempenho em relação ao comportamento inovador, confirmam o constructo do modelo descrito na hipótese 1 de maneira significativa, onde obteve-se aceitação. Entretanto, ao analisar o Capital Humano em relação ao comportamento inovador descrito na hipótese 2, o constructo do modelo proposto teve que ser analisado em duas variáveis observáveis, relacionado ao valor e especificidade do conhecimento dos indivíduos em relação ao comportamento inovador individual.

Palavras-chave: Capital Humano; Comportamento Inovador; Avaliação de Desempenho;

ABSTRACT

Grassi, Beatriz Salete Borssoi Grassi (2024). *Relationship of Performance Assessment Practices and Human Capital to Innovative Behavior*. Professional Master's Degree, Western Paraná State University, Cascavel, PR, Brasil.

Performance evaluation has the main purpose of evaluating the delivery of activities combined with the skills of an individual or a group of individuals with a focus on performance. Individual innovative behavior, being seen at the level of human capital, has become a relevant factor in the work environment, as it determines the survival and success of organizations. The objective of this study was to analyze the relationships between performance assessment practices and human capital and innovative behavior. For this, the variables were analyzed: performance assessment, innovative behavior and human capital and the value and specificity of individuals' knowledge. The research involved a sample of 133 interviewees, using a quantitative approach, with the formulation of hypotheses to support the literature review, analysis carried out through Structural Equation Modeling, using the Partial Least Squares method and use of software Smart PLS 4 (Partial Least Squares). The results found confirm and point to a positive influence on the relationship between Performance Assessment Practices in relation to Individual Innovative Behavior described in hypothesis 1, supporting the concepts found in the literature. The results of hypothesis 2, Human Capital in relation to Innovative Behavior also showed a positive influence when observing and analyzing the Human Capital Value and Specificity of Knowledge of individuals in a single variable. However, the research remained observations and analyzes observing the Human Capital Value and Specificity of Knowledge of individuals in two variables, as this allowed better results to be obtained, confirming a positive influence on the value of knowledge and a negative influence on the specificity of knowledge, or that is, Human Capital to the Value of Knowledge of individuals in relation to Individual Innovative Behavior confirmed a positive influence, the findings confirm the approaches in the literature; to Human Capital focused on the Specificity of Knowledge of individuals in relation to Individual Innovative Behavior, the influence was negative, diverging from the positions that the literature describes. It is concluded that the results found in performance assessment practices in relation to innovative behavior confirm the construction of the model construct described in hypothesis 1 in a significant way, where acceptance was obtained, however when analyzing Human Capital in relation to behavior innovative described in hypothesis 2, the construction of the proposed model construct had to be analyzed in two observable variables, related to the value and specificity of individuals' knowledge in relation to individual innovative behavior.

Keywords: Human Capital; Innovative Behavior; Performace Evaluation;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão Sistêmica da Medição de Desempenho	28
Figura 2 - Estrutura de relações aos sistemas PMM.....	30
Figura 3- Representação gráfica de análise das hipóteses - Primeiro Modelo	44
Figura 4 - Representação gráfica de análise das hipóteses - Segundo Modelo	44
Figura 5 - Representação gráfica de análise das hipóteses - Terceiro Modelo.....	45
Figura 6 - Cálculo da Amostra	51
Figura 7 - Estrutura inicial do modelo e as correlações entre os constructos.....	63
Figura 8 - Modelo de Mensuração com os indicadores correlacionados, cargas fatoriais	65
Figura 9 - Modelo de mensuração após ajustes	67
Figura 10 - Histograma de correlação e validação de caminho entre dois constructos.....	70
Figura 11 - Histograma de correlação e validação de caminho entre dois constructos.....	71
Figura 12 - Modelo de Mensuração com os indicadores correlacionados, cargas fatoriais - 2ºOrdem.....	72
Figura 13 - Modelo de mensuração 2ºOrdem - após ajustes	74
Figura 14 - Modelo de Mensuração com os indicadores correlacionados, cargas fatoriais	75
Figura 15 - Modelo de Mensuração após ajustes	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desenvolvimento da Literatura de Medição de Desempenho e Tendências Globais	31
Tabela 2 - ARH Estratégico x Vantagem Competitiva	36
Tabela 3 - Constructos de Pesquisa	48
Tabela 4 - Estatística Descritiva das Frequências (N=133).....	57
Tabela 5 - Confiabilidade e validade dos constructos	66
Tabela 6 - Cargas Cruzadas (cross loadings) do modelo.....	67
Tabela 7 - Validade das discriminantes pelo Critério de Fornell-Larcker e CVC	69
Tabela 8 - Validade discriminante do modelo de mensuração após ajustes.....	69
Tabela 9 - P-valor dos constructos do modelo de mensuração.....	70
Tabela 10 - Cálculo da AVE e CR para as variáveis.....	77
Tabela 11 - Matriz de Correlação - Validade discriminante do modelo de mensuração.....	77
Tabela 12 - Matriz de Cargas Cruzadas (cross loadings) do modelo	78
Tabela 13 - P- valor dos constructos do modelo de mensuração.....	79
Tabela 14 - Tamanho dos efeitos na cadeia dos constructos	80
Tabela 15 - Tamanho dos efeitos na cadeia dos constructos	80
Tabela 16 - Coeficiente de determinação modelo ajustado	81
Tabela 17 - Coeficiente de determinação modelo ajustado	81
Tabela 18 - Predição do modelo ajustado.....	82
Tabela 19 - Coeficiente de caminho e significância das relações, com as hipóteses propostas	82
Tabela 20 - Hipóteses. Aceitação ou Rejeição	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Modelos de Medição de Desempenho	28
--	----

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AP	Avaliação de Desempenho
ARH	Administração dos Recursos Humano
AVE	Variância Média Extraída (Average Variance Extracted)
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CB-SEM	<i>Covariance-based SEM</i>
CH	Capital Humano
EBITDA	<i>Earnings Before Income Tax and Depreciation Amortization</i> Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
EVA	Valor Econômico Agregado
IB	Comportamento Inovador
IBM SPSS	<i>International Business Machines Corporation - Statistical Package for the Social Science</i>
OP	Desempenho Organizacional
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PMSs	Sistemas de Medição de Desempenho
PMM	Medição e Gerenciamento de Desempenho
MAA	Medida de Equação da Amostra
MC	Matriz de Covariância
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MQO	Mínimos Quadrados Ordinários
RE	Retenção
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre Investimento
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
VL	Variável Latente
VO	Variável Observável

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	21
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	25
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
2.2	CAPITAL HUMANO	34
2.3	COMPORTAMENTO INOVADOR	39
2.4	FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES E BASE TEÓRICA	41
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
3.2	INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	47
3.3	O PRÉ-TESTE.....	49
3.4	COLETA DOS DADOS.....	49
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.5.1	Análise Descritiva.....	52
3.5.2	Análise Fatorial Confirmatória.....	52
3.5.3	Modelagem de Equações Estruturais.....	53
4	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1	PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	56

4.2	ANÁLISE DESCRITIVA	57
4.3	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	61
4.3.1	Análise do Modelo de Mensuração	62
4.4	ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL	79
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
5	CONCLUSÃO.....	86
	REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho avalia as habilidades, conquistas e crescimento de um funcionário (Soetjipto *et al.*, 2021). É formada por um conjunto de relações estruturadas entre os indivíduos e a empresa, em que o superior discute pontos fortes, fracos e as oportunidades de melhoria no desempenho de determinada atividade no trabalho, as quais refletem em suas habilidades e competências (Zheng *et al.*, 2011). Possui um papel fundamental para a gestão das organizações (Giner *et al.*, 2020).

Com a evolução dos sistemas de medição de desempenho, a avaliação de desempenho passou a ser usada na tomada de decisão organizacional (Franco-Santos & Otley, 2018). A avaliação de desempenho tem como objetivo coletar informações que servem de apoio para a tomada de decisão e proporcionar a empresa conhecer a si mesma ao permitir coletar informação sobre todas as áreas dentro das organizações (Giner *et al.*, 2020). As organizações que visam obter alta produtividade, por meio do desempenho organizacional, utilizam-se de estratégias para medir o desempenho individual e organizacional, o que se efetiva por meio da avaliação de desempenho (Aydin & Tiryaki, 2018).

Definir estratégias melhora o desempenho, abre a oportunidade de gerar ideias, confere ênfase à inovação e à eficácia de mercado e define estratégias de desempenho individual potencializando as habilidades e competências na entrega de suas atribuições (Farida & Setiawan, 2022). O uso dos sistemas de medição de desempenho facilita a implementação da estratégia e melhora o desempenho organizacional (Franco-Santos, 2012). A estratégia dos negócios está relacionada ao desempenho organizacional a partir das entregas de desempenho individual (Farida & Setiawan, 2022). Medir o desempenho é um assunto pontual no mundo dos negócios, tanto nas práticas organizacionais quanto nas contribuições da literatura (Looy & Shafagatova, 2016). Medir o desempenho envolve a implementação e o monitoramento das estratégias da organização, bem como a relação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados (Cunha *et al.*, 2016). A avaliação de desempenho tem como finalidade principal o alcance de resultados e objetivos por ela planejados, além de contribuir para o ambiente organizacional no desenvolvimento dos indivíduos e da organização (Giner *et al.*, 2020).

Os Sistemas de Medição de Desempenho (PMSs) são eficazes quando os profissionais envolvidos sentem que a medição de desempenho vem apoiar a condução de rotinas e atividades organizacionais em relação à entrega de resultados (Hauwaert *et al.*, 2021). O desempenho de um ou mais funcionários está relacionado ao sucesso de uma organização (Aydin & Tiryaki,

2018). A medição e o gerenciamento de desempenho (PMM) em uma organização são inevitáveis para o gerenciamento eficaz e eficiente de qualquer negócio (Melnik *et al.*, 2014). Os sistemas de medição de desempenho precisam estar adaptados às necessidades específicas da organização (Franco-Santos & Otley, 2018). O uso dos sistemas de medição e gerenciamento de desempenho é prescrito para facilitar a implementação estratégica e obter melhor desempenho individual e organizacional (Melnik *et al.*, 2014). A medição e gerenciamento de desempenho contribui no controle e na correção da situação atual do desempenho em relação ao desempenho esperado, além de comunicar à organização estrategicamente o que foi medido e o que ainda não foi medido, com o mesmo nível de importância (Melnik *et al.*, 2014).

Dessa forma, o capital humano é considerado um ativo organizacional (Al-Tit *et al.*, 2022). O capital humano é assunto incorporado às mais diversas discussões, em vários setores, tratado com naturalidade, de maneira que são assuntos recorrentes no mundo dos negócios e no campo acadêmico (Vidotto *et al.*, 2016). Nesse sentido, Mincer (1958), Schultz (1964) e Becker (1964) constataram que o crescimento econômico de um país não só foi influenciado por fatores do capital, dos recursos naturais e trabalho, como se considerava na época, mas influenciado também pelos recursos do capital humano (Viana & Lima, 2010).

Portanto, as organizações só podem competir de maneira eficaz se mantiverem o nível de aprendizagem e o desenvolvimento de novas habilidades (Claver-Cortés *et al.*, 2015). Para Schultz (1960), as organizações que investem nos recursos humanos recebem grande influência de crescimento econômico. Assim, a educação é o investimento fundamental do capital humano (Monteiro, 2016). Drucker (1999) argumentou que somente as organizações com conhecimento são capazes de liderar o mercado por priorizarem seu capital humano, de forma que se obtém vantagens competitivas e melhora o seu desempenho (Samad, 2020).

O capital humano, além de deter conhecimento, habilidades e a capacidade de usar esses recursos, têm a responsabilidade de gerar tais possibilidades (Claver-Cortés *et al.*, 2015). A educação torna os indivíduos mais produtivos, aumenta o ganho com impacto no crescimento econômico por processar esses recursos e transformar em valores econômicos, portanto, o capital humano tem alta relação com o crescimento econômico (Viana & Lima, 2010). A partir do capital humano, nasce a inovação e a renovação estratégica nas organizações (Coser *et al.*, 2013). O capital humano tem sido essencial para explicar o conceito de crescimento agregado a níveis individuais e organizacionais, porém, alinhado ao tempo, educação e experiência de trabalho (Braunerhjelm & Lappi 2022).

Segundo Dash & Roy (2021), a gestão do capital humano tem impacto direto nos aspectos do indivíduo para obter vantagens competitivas nos negócios organizacionais. A competência dos indivíduos agregada de conhecimento torna-os capazes de cumprir com as responsabilidades do seu trabalho (Dash & Roy, 2021).

Nesse sentido, o capital humano individual pode ser considerado como uma fonte fundamental de renovação e inovação para as organizações (Al-Tit *et al.*, 2022). O capital humano das organizações é um dos recursos que proporciona vantagens competitivas, visto que permite se adequar às mudanças de mercado (Giner *et al.*, 2020; Pukkeeree *et al.*, 2020). Dessa forma, as organizações que estimulam o comportamento inovador no ambiente organizacional conduzem os negócios a melhorar e obter vantagens competitivas (Giner *et al.*, 2020).

O progresso econômico das organizações em um país envolve sua estrutura e gestão (Pukkeeree *et al.*, 2020). As constantes mudanças e expectativas no mercado de negócios gera atividades de trabalho que exigem qualificações e análise complexa das situações (Giner *et al.*, 2020). Para a sobrevivência das organizações em cenários de negócios onde as mudanças acontecem de forma rápida, envolvendo a evolução tecnológica, o comportamento inovador é um dos fatores decisivos para ganhar competitividade no mercado de negócios (Zhang & Yang, 2020). O comportamento inovador dos indivíduos é a capacidade de gerar ideias com foco na transformação e entrega da eficácia organizacional em alto desempenho (Escribá-Carda *et al.*, (2017).

Diante de ambiente de trabalho com atividades complexas que exigem qualificação, práticas de alto desempenho e comprometimento, as organizações, ao desenvolverem a gestão, utilizar-se-ão do comportamento inovador para a solução de diversas situações (Giner *et al.*, 2020). As organizações com ambiente organizacional que apoiam a inovação são promovidas, apoiadas e automaticamente criativas pela própria equipe de funcionários (Pukkeeree *et al.*, 2020). Facilitar a inovação no ambiente de trabalho é considerado a chave para a inovação organizacional (Dash & Roy, 2021).

Nesse contexto, as organizações que geram sentimento de valor à equipe proporcionam a capacidade dos indivíduos em ter pensamento crítico, pertencimento e comprometimento com a entrega das tarefas e resultados (Pukkeeree *et al.*, 2020). Essa natureza faz com que os funcionários busquem soluções diversas e, nesse dinamismo, desenvolve-se a capacidade de gerar novas ideias; assim, efetiva-se como o ponto de partida para transformar em inovação (Giner *et al.*, 2020). A criatividade e a inovação geram ideias a serem desenvolvidas e implementadas, tornando-se produtos e serviços que podem ser consumidos pelas pessoas oriundos de suas necessidades (Dash & Roy, 2021).

A entrega dos objetivos organizacionais acontece por meio do desenvolvimento das necessidades humanas em produtos e serviços, o que se efetiva como oportunidades únicas de obter posição e valor de mercado (Dash & Roy, (2021). Porém, para que isso aconteça, a relação entre a equipe e a gestão de recursos humanos determina um papel fundamental para o desempenho e execução dos objetivos individuais, incorporados aos objetivos organizacionais (Giner *et al.*, 2020).

Contudo, as diversas pesquisas abordam os temas de forma isolada ou até mesmo aliado a outras abordagens como por exemplo, inovação nas práticas dos recursos humanos, capacidade de inovação e vantagem competitiva no desempenho; práticas estratégicas dos recursos humanos na gestão do conhecimento e desempenho; entre outros. Portanto, identifica-se uma oportunidade de estudo e pesquisa aos temas avaliação de desempenho, capital humano e comportamento inovador. Esses temas proporcionam crescimento e desenvolvimento profissional individual, relação indivíduo e organização, obtenção de vantagens competitivas, posições estratégicas de mercado, melhor tomada de decisão em cenários de mudanças, além de agregar valor a níveis individuais e organizacionais. A pesquisa se destaca pela sua relevância prática como produto técnico para um mestrado profissional. Os resultados e conclusões oferecem *insights* valiosos para profissionais que buscam aprimorar a gestão de pessoas e a inovação em seus ambientes de trabalho. Ao destacar a importância da avaliação de desempenho e do capital humano no estímulo ao comportamento inovador, a pesquisa fornece diretrizes concretas para a implementação de práticas eficazes nessas áreas, contribuindo diretamente para a melhoria de performance e competitividade das organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Melnyk *et al.* (2014), é necessário diferenciar a mensuração e a gestão de desempenho. A mensuração compreende o processo para definir metas, coletar, analisar e interpretar os dados; a gestão compreende o processo de avaliar os resultados reais com os resultados desejados, a fim de, a partir disso, entender o contexto e, se necessário, introduzir ações corretivas. A literatura descreve que o processo de avaliação de desempenho concentra-se na medição e gestão de desempenho no contexto; ou seja, um processo motivacional, comunicativo e social, uma maneira de interagir entre o funcionário e a organização (Zheng *et al.*, 2011).

A avaliação de desempenho busca entender o desempenho e habilidade de um indivíduo, permitindo à empresa planejar seu desenvolvimento (Soetjianto *et al.*, 2021). Dash & Roy

(2021), em estudo que avalia o desempenho sob as perspectivas do capital humano, evidenciam que o capital humano possui significativa relação com o desempenho organizacional; essa relação é influenciada pela competitividade estratégica da retenção dos indivíduos.

Iqbala *et al.* (2019), em estudo sobre a eficácia da avaliação de desempenho a respeito dos critérios de utilização, descrevem que, para ter eficácia na avaliação de desempenho, é necessário e importante analisar claramente quais são os papéis e os propósitos estratégicos esperados pela organização em relação ao desempenho e às entregas dos funcionários. Soetjipto *et al.* (2021), ao analisarem a orientação para os objetivos de desempenho e a cultura organizacional no desempenho do trabalho dos funcionários, na avaliação de desempenho, considerando a motivação, demonstraram que os resultados apresentam significativa influência da motivação na relação entre a cultura organizacional na avaliação de desempenho e nas metas de desempenho e avaliação.

Assim, ao explicar os efeitos da medição de desempenho no desempenho, Pavlov & Bourne (2010) descrevem que um modelo teórico de medição de desempenho possui três efeitos distintos nos processos organizacionais, sendo a maneira com que a medição de desempenho inicia, orienta e intensifica as interações que compõem a estrutura das rotinas organizacionais. Samad (2020) buscou examinar os efeitos do capital social em relação ao capital humano e o desempenho inovador das organizações. Dessa forma, identificou significativas relações, a exemplo da importância do capital social para facilitar a relação do capital humano no desempenho inovador como sendo mediador, além das contribuições para a sustentabilidade e prudência das organizações.

Ali *et al.* (2019) identificaram que as organizações que promovem a cultura de aprendizado e desenvolvimento melhoram suas vantagens competitivas. Desenvolver o capital humano, proporcionar oportunidade de aprendizado e conhecimento possibilita, conseqüentemente, dispor de líderes sucessores. Importante é ressaltar que as organizações usam sistemas de avaliação de desempenho junto da estratégia de desenvolvimento organizacional, até mesmo no quesito carreira profissional dos indivíduos (Ali *et al.*, 2019).

Canet-Giner *et al.* (2020) abordam uma linha de estudo sobre o impacto da percepção das práticas de avaliação de desempenho no comportamento inovador individual; dessa maneira, identificam que as práticas de avaliação de desempenho têm efeito direto e positivo no comportamento inovador em contexto de trabalho profissional e qualificado. Para as organizações sobreviverem a longo prazo, precisam ser inovadoras; essas conquistas podem ser alcançadas quando os funcionários detêm um comportamento inovador (Waheed *et al.*, 2018).

Nesse sentido, o comportamento inovador acontece por procurar novas oportunidades para satisfazer demandas de produtos e serviços (Waheed *et al.*, 2018). Waheed *et al.* (2018) descrevem o estudo do comportamento inovador relacionado com a qualidade da avaliação de desempenho, empoderamento e percepções do sistema de gestão de recursos humanos. Segundo Escribá-Carda *et al.* (2017), o comportamento inovador efetiva-se como uma das competências individuais exercidas nas empresas, algo que é pouco estudado e discutido. No entanto, identificar profissionais com comportamento inovador é essencial às organizações, pois não basta somente a definição de estratégias; é necessário haver indivíduos com competências que atuem com inovação.

No que diz respeito a estudos sobre avaliação de desempenho e capital humano relacionado ao comportamento inovador, não foi possível identificar pesquisas que abordam essas dimensões neste contexto; há abordagens paralelas em outros contextos, ora para capital humano, ora para comportamento inovador, aliado à busca por outras relações na aplicação de desempenho. Dessa forma, a oportunidade de pesquisar sobre o assunto efetiva-se pela constante preocupação das organizações de maneira geral em deter profissionais qualificados, aptos a desempenhar e entregar os objetivos planejados. Além disso, a importância de aplicar a avaliação de desempenho a fim de manter conexão dos indivíduos e a organização; e a importância do capital humano em posse do conhecimento e processo de aprendizagem que contribui para o comportamento inovador.

Nesse contexto, surge a pergunta de pesquisa que orienta a construção desta dissertação: ***Qual a relação das práticas da avaliação de desempenho e do capital humano ao comportamento inovador?***

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a relação das práticas da avaliação de desempenho e do capital humano ao comportamento inovador.

1.2.2 Específicos

A partir do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos que irão colaborar para o desenvolvimento deste estudo:

- a) Identificar a relação da avaliação de desempenho no comportamento inovador;
- b) Identificar a relação do capital humano ao comportamento inovador;
- c) Identificar qual indicador apresentou maior relevância a cada um dos constructos;
- d) Identificar contribuições que as práticas da avaliação de desempenho proporcionam aos indivíduos na execução de atividades inovadoras;
- e) Identificar benefícios aos indivíduos por aprimorar comportamento inovador individual;
- f) Identificar a relação do capital humano em valor e especificidade do conhecimento individual ao comportamento inovador;

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

A justificativa deste estudo está na relação dos objetivos da linha de pesquisa “Estratégia e Competitividade”, do Programa de Pós-Graduação em Administração. Dessa forma, ao abordar o tema, o estudo visa contribuir de maneira teórica e prática com informações importantes e relevantes sobre a “Relação das Práticas da Avaliação de Desempenho e do Capital Humano ao Comportamento Inovador”.

Além disso, a construção do estudo justifica-se por fundamentar sua relevância prática como produto técnico para o mestrado profissional, por apresentar abordagens estratégicas à área de gestão de recursos humanos, proporcionando *insights* aos profissionais que visam aprimorar o conhecimento e estimular um ambiente de trabalho inovador. Quanto à relação da avaliação de desempenho e do capital humano ao comportamento inovador dos indivíduos, destaca-se sua originalidade e viabilidade com ênfase na prática da gestão dos negócios (Castro, 2006). A contribuição prática permite às organizações mensurar como se encontra a percepção de seus profissionais em relação ao assunto, levando em consideração que investir no capital humano possibilita aumentar a qualificação dos profissionais com perfil inovador, além da geração de riqueza econômica de uma sociedade. Ademais, a contribuição do ponto de vista prático para as organizações é relevante na tomada de decisões e estratégia de valor, bem como pelo interesse do desenvolvimento e posição de mercado. O controle e a estruturação de suas áreas demandam enfrentar desafios, manter a competitividade, decidir e investir. O capital humano contribui para o comportamento inovador, que colabora com os objetivos organizacionais; no entanto, é preciso usar técnicas de medição de desempenho. A contribuição teórica permite às organizações e à academia dispor de conteúdos pesquisados acerca do assunto atualizado em meio a constantes cenários de mudanças. Cenários estes que envolvem

aprendizado e treinamento, produtividade e tecnologia, custos e resultado, cultura organizacional e relações humanas, e a inovação. Desta forma, a coleta de dados da pesquisa registra diferentes percepções acerca do assunto, permite registro teórico que possa servir de apoio aos gestores em estruturação de planos, ações e atividades que envolve o comportamento dos indivíduos de maneira a favorecer a entrega de objetivos e metas, além do mais proporcionar ambiente favorável a geração de novas ideias. A contribuição teórica também está nos conceitos e pesquisas sobre os temas: avaliação de desempenho, capital humano e comportamento inovador.

A avaliação de desempenho contribui para os gestores poderem efetivar controle e determinar os objetivos estratégicos; ademais, é usada para monitorar, qualificar e quantificar a eficiência e eficácia das atividades (Melnik *et al.*, 2014). Os sistemas de medição de desempenho permitem identificar indicadores financeiros e não financeiros que representem as atividades e agreguem valor à organização (Grafton *et al.*, 2010). Estrategicamente, os sistemas de medição de desempenho consistem nos objetivos estratégicos e operacionais das organizações (Duan, *et al.*, 2016). Deter informações relevantes permite aos gerentes tomar decisões estratégicas para as organizações (Grafton *et al.*, (2010). Dessa forma, a pesquisa buscou analisar a relação que as práticas de avaliação de desempenho e o capital humano organizacional possuem no que se refere ao comportamento inovador, confirmando as contribuições descritas na literatura quanto à tomada de decisão e entrega de resultados.

Nesse sentido, a importância dos indivíduos na tomada de decisão sempre foi pertinente, pois determina a direção de uma organização, contudo, tomar decisão estratégica é reposicionar recursos de uma organização (Ribeiro, *et al.*, 2016). Nesse contexto, o capital humano e o comportamento inovador contribuem para a posse de conhecimento, habilidades e atitudes, que colaboram para as ações estratégicas na tomada de decisão. O comportamento inovador dos profissionais em determinada organização contribui para o sucesso organizacional (Pandeya *et al.*, 2019). Além disso, a inovação é essencial para a sobrevivência e sucesso de uma organização em ambiente que passa por constantes mudanças globais e tecnológicas.

Quanto à originalidade, por serem temas relevantes a qualquer organização, essa busca considera que, ao medir o desempenho dos indivíduos, as organizações podem estar avaliando o desempenho atual, além de monitorar o seu desenvolvimento. Assim, é possível alcançar objetivos, traçar planos estratégicos, conduzir a equipes motivadas, entre outros benefícios, ao usar técnicas de medição de desempenho (Jaaskelainen *et al.*, 2022). Avaliar o desempenho conduz a organização à eficácia da gestão dos recursos humanos; ademais, possibilita medir o

desempenho dos profissionais de acordo com os objetivos esperados pela organização e serve de apoio para a tomada de decisão (Na-Nan *et al.*, 2020).

Em relação à viabilidade do estudo, está no interesse das empresas manter os níveis de informações teóricas e práticas relacionadas ao desenvolvimento de suas equipes e medir seus indicadores de desempenho. No âmbito da alta gestão, o estudo possibilita fornecer informações e conhecimento de todas as áreas, alinhar a empresa aos objetivos e metas, apoiar a tomada de decisões, contribuições estratégica e competitiva. Contudo, o capital humano das organizações tem valor econômico, visto que molda comportamentos, decisões e a produtividade dos indivíduos, além de estimular a inovação, ao ponto que a influência do capital humano proporciona resultados para a empresa.

Os resultados do estudo visa contribuir com a literatura existente acerca da relação das práticas da avaliação de desempenho e do capital humano ao comportamento inovador, levando em consideração a aplicabilidade que auxilia na tomada de decisão, obtenção de vantagens competitivas e posição de mercado. Essas são atitudes desempenhadas pelos indivíduos dentro da organização ao exercer suas atividades e/ou rotinas de trabalho. A relevância prática do estudo se destaca por ser um produto técnico de mestrado profissional, levando em consideração que os resultados oferecem insights aos profissionais da área que priorizam um olhar inovador a gestão de recursos humanos no quesito inovação em seus ambientes de trabalho. Destaca-se a importância da avaliação de desempenho e do capital humano como motor que estimulam o comportamento inovador. A pesquisa proporciona diretrizes concretas para a implementação de práticas eficazes nessas áreas, contribuindo significativamente a performance e competitividade organizacional.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, encontram-se a introdução, problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, delimitações do estudo, a justificativa, contribuições do estudo e a estrutura de dissertação.

No segundo capítulo, é apresentada a base teórica dividida em três partes, que trata da avaliação de desempenho, capital humano e comportamento inovador.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia do estudo. É evidenciado o método e procedimento de pesquisa, o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, população e amostra, os constructos da pesquisa, procedimentos de coleta, procedimentos de análise dos dados e as limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.

No quarto capítulo, consta a descrição, análise e discussão dos resultados. É descrito o perfil e a caracterização dos entrevistados, análises descritivas, análises exploratórias e a análise do modelo estrutural.

No quinto capítulo, consta a conclusão final do estudo, argumentadas com as contribuições teóricas e práticas.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este capítulo apresenta a base teórica e empírica do estudo, que sustenta o trabalho de pesquisa. A primeira parte explana sobre a avaliação de desempenho; a segunda parte evidencia o capital humano junto às organizações e, finalmente, a terceira parte mostra o comportamento inovador.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de Desempenho – Conceito, Importância e Propósito

De modo geral, desempenho refere-se à eficácia de entrega de determinado resultado com eficiência, com o menor custo de recursos em prol do resultado alinhado aos objetivos estratégicos da organização (Ensslin *et al.*, 2018). A avaliação de desempenho é uma avaliação estruturada do trabalho de um indivíduo para maneira a compreender seu desempenho e suas habilidades (Soetjipto *et al.*, 2021).

A avaliação de desempenho é uma das práticas de gestão de recursos humanos que serve de apoio aos desafios estratégicos das empresas, uma ferramenta que avalia as competências e comportamentos individuais com o propósito de promover, capacitar, incentivar e apoiar os líderes na gestão (Curzi *et al.*, 2019). O principal objetivo é modificar o comportamento dos indivíduos no trabalho (Zheng *et al.*, 2011).

Para Iqbal *et al.* (2019), um dos principais propósitos da avaliação de desempenho nas organizações, nos últimos tempos, é o desenvolvimento das pessoas. Segundo Giner *et al.*, (2020), permite à organização ter uma visão ampla das diversas áreas. É uma ferramenta de comunicação da organização com seus funcionários, em que se estabelecem os objetivos e estratégias organizacionais (Ali *et al.*, 2019). É um processo formal e planejado pelo qual o gestor obtém informações sobre o desempenho e comportamento de determinada equipe ou indivíduo (Giner *et al.*, 2020).

Se os funcionários de determinada organização sentem que seus esforços e conquistas não estão sendo avaliados e recompensados de forma justa, reduz-se a motivação e o comprometimento para com a organização (Ushakov, 2021). É importante que os indivíduos estejam cientes de que o seu desempenho é observado e acompanhado (Ali *et al.*, 2019). Quando

os funcionários percebem uniformidade no processo de avaliação de desempenho, sentem-se motivados e buscam melhorá-lo, além de se mostrarem abertos ao feedback (Ushakov, 2021).

A avaliação de desempenho pode ser considerada uma abordagem estratégica (Aydin & Tiryaki, 2018). Para Curzi *et al.* (2019), determina o comportamento, a criatividade, a inovação e os resultados organizacionais, conforme a maneira que se apresenta e como é percebida pelos funcionários de uma organização. De modo geral, as organizações procuram melhorar seus índices, garantir a sobrevivência de mercado e competitividade por meio da produtividade (Hora *et al.*, 2008). Usar essa estratégia exige acompanhamento e controle do desempenho dos funcionários, entrega das atividades e responsabilidades delegadas (Aydin & Tiryaki, 2018). Dessa forma, o esforço das organizações deve estar na melhoria contínua de suas atividades (Hora *et al.*, 2008). Trata-se de um processo contínuo no ambiente organizacional, traz impactos tanto no desempenho individual como no organizacional (Aydin & Tiryaki, 2018). A avaliação de desempenho organizacional voltada à medição de desempenho no contexto, pelo processo motivacional, comunicativo e social, é a maneira interativa entre o funcionário e a organização (Zheng *et al.*, 2011).

A avaliação de desempenho e a gestão de desempenho são práticas importantes na gestão de recursos humanos nas organizações, uma vez que se identificam objetivos, comportamento e responsabilidades individuais que contribuem aos objetivos, meta e às estratégias da organização (Curzi *et al.*, 2019). Nesse sentido, a avaliação de desempenho está associada às percepções dos funcionários em relação às práticas organizacionais e seus líderes; refere-se também a resultados, comprometimento, confiança e comportamento da organização (Zheng *et al.*, 2011).

Medição de Desempenho

Na literatura, a medição de desempenho organizacional divide-se em duas vertentes; a primeira iniciou em meados dos anos 1880, aperfeiçoada na década de 50, pela medição com base em relatórios e cálculos financeiros, como ROI (Retorno sobre Investimento), EVA (Valor Econômico Agregado) e EBITDA (Earnings Before Income Tax and Depreciation Amortization – Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização); e a segunda, na década de 90, que passou a considerar os ativos intangíveis (Hora *et al.*, 2008).

De acordo com Attadia & Martins (2003), a evolução da medição de desempenho começou em 1880, de maneira que durou até os anos 1980, com ênfase nas medidas financeiras e produtividade. A partir de 1980, houve ênfase em medidas de desempenho financeiras e não

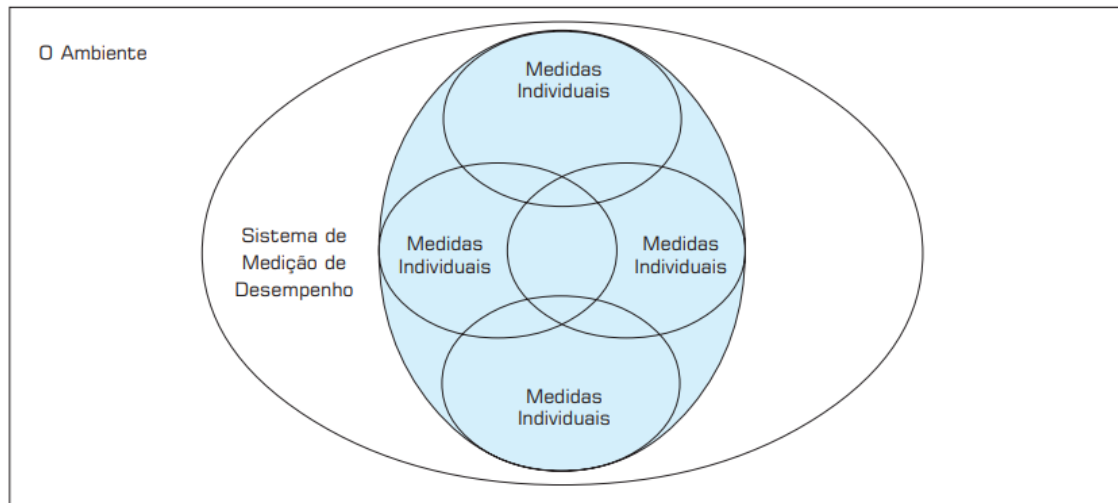
financeiras e na produtividade, com relação às condições operacionais internas e externas às organizações. Sua evolução saiu do foco de como medir o desempenho para estudar o contexto social da avaliação de desempenho (Zheng *et al.*, 2011). A avaliação de desempenho tem o papel de identificar e comunicar aos indivíduos suas responsabilidades, objetivos, competências e comportamentos esperados, como alinhamento aos objetivos estratégicos da organização (Curzi *et al.*, 2019).

Além do conceito e entendimento do termo avaliação de desempenho, é importante ter o conceito do que é “medida de desempenho e indicadores”. Medida (mensuração) é um instrumento usado para quantificar a eficiência e eficácia de uma ação; os indicadores (métricas) evidenciam o que está acontecendo e os padrões de desempenho servem para analisar, orientar e direcionar a organização (Ensslin *et al.*, 2018). A maioria dos estudos revela que a medição de desempenho tem impacto significativo no desempenho dos indivíduos e organização (Bourne, *et al.*, 2005). A medição de desempenho nas organizações abrange a implementação e o monitoramento da estratégia organizacional que determina a relação entre os objetivos e o resultado (Cunha & Corrêa, 2016). Para Neely *et al.*, (2005, p. 1229), “a medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação”. É por meio do desempenho que se determina o sucesso organizacional (Aydyn & Tiryaki, 2018).

Nesse sentido, a mensuração contribui para a melhoria contínua da organização, permite detectar o que está acontecendo com o desempenho, possíveis razões da situação, além de direcionar ações para a tomada de decisão (Attadia & Martins, 2003). A medição pode ser um processo de quantificação que motiva a ação; pela situação real da ação, é que as estratégias são realizadas (Neely *et al.*, 2005). De acordo com Ensslin *et al.* (2018), as organizações que possuem atividades de avaliação de desempenho possuem evolução positiva nos elementos comportamento dos indivíduos, rotinas e práticas organizacionais.

A medição de desempenho pode ser vista em diferentes formas, conforme a Figura 1. Há medidas individuais e agrupadas, que formam um sistema de medição de desempenho, integrado ao ambiente organizacional, tanto interno como externo, e ao sistema de operações (Neely, 1995). As medidas de desempenho para a organização, processos, equipes e indivíduos devem ser alinhadas e integradas; já as medidas de desempenho, para os indivíduos ou grupo, são usadas para o reconhecimento e recompensas (Bititci, *et al.*, 2011). Para as organizações alcançarem os objetivos organizacionais, faz-se necessário considerar o desempenho dos funcionários como um papel importante (Aydyn & Tiryaki, 2018).

Figura 1 - Visão Sistêmica da Medição de Desempenho



Fonte: Neely, (1995).

Os sistemas de medição de desempenho consistem em diversas medidas de desempenho individuais. Essas medidas precisam ser posicionadas em um contexto estratégico, uma vez que influenciam o que os indivíduos fazem (Neely *et al.*, 2005). Para Zhang & Yu (2020), os sistemas de medição de desempenho usam métricas para planejar, relatar e monitorar procedimentos em uma organização; servem de conexão com a aprendizagem e conduta de melhoria, além de definir estímulos para a mudança.

Segundo Ushakov (2021), o processo de avaliação promove a comunicação, o *feedback* de forma útil, melhora a relação de trabalho, permite registrar o histórico de desempenho e contribui para o desenvolvimento individual.

Martins (1999), em estudo de revisão bibliográfica, elencou mais de vinte modelos para a medição de desempenho, elaborados ao longo da década de 80 e 90. A segunda geração considera os modelos atualizados, por perceber os ativos intangíveis nas organizações (Hora *et al.*, 2008). No Quadro 1, Attadia & Martins (2003) apresentam os principais modelos de medição de desempenho, evidenciados por Martins (1999).

Quadro 1 - Principais Modelos de Medição de Desempenho

Modelo de Medição de Desempenho	Principais Características
<i>Performace Measurement Matrix</i>	- Medidas de Desempenho internas e externas, financeiras e não financeiras; - Medidas de desempenho ligadas à estratégia.

<i>SMART – Performace Pyramid</i>	• Medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa; • Medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa.
<i>Integrated Performace Measurement System</i>	• Desdobramento estratégico para negócios, unidade de negócio, processos e atividades gera medidas considerando os requisitos dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas), monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.
<i>Performace Prism</i>	• Medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i>; • Comunicação da estratégia; • Abordagem pela gestão de processos de negócios.
<i>Balanced ScoreCard</i>	• Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas; • Relação de causa e efeito entre as perspectivas reflete a estratégia.

Fonte: Attadia & Martins (2003).

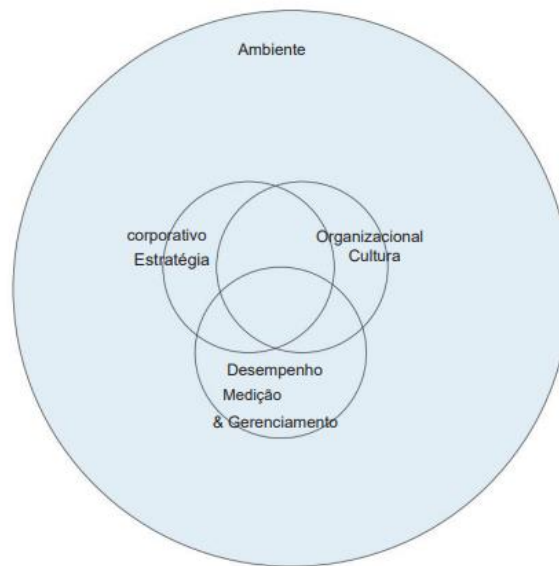
A implementação de avaliação e satisfação de desempenho organizacional, de forma justa e com equidade no local de trabalho, permite à organização ter maior produtividade e melhora a imagem da organização (Ushakov, 2021).

Dois são os elementos que fazem parte do sistema de avaliação de desempenho: “a mensuração de desempenho e a gestão de desempenho”. A mensuração de desempenho é a maneira com que a organização examina os objetivos e metas estrategicamente; a gestão do desempenho entende um conjunto de processos, práticas, metodologia, métricas e avaliação para identificar, bem como assegurar que os objetivos estratégicos estão sendo alcançados (Ensslin *et al.*, 2018).

A medição e a gestão de desempenho são primordiais para o gerenciamento eficaz e eficiente a qualquer negócio (Melnyk *et al.*, 2013). De acordo com Egbala *et al.* (2019), a avaliação de desempenho pode ser considerada eficaz quando os *stakeholders* envolvidos consideram útil.

O sistema de medição de desempenho e o sistema de gestão do desempenho são os dois componentes do sistema de medição e gerenciamento de desempenho, os quais envolvem os processos na construção de metas, levantamentos, análises e interpretação dos dados de desempenho (Melnyka *et al.*, 2013). Um sistema integrado é criado a partir desses dois componentes, construindo uma relação entre o ambiente, a estratégia, a cultura e o sistema de medição e gerenciamento de desempenho, conforme Figura 2. Mudanças que ocorrem no ambiente, na estratégia e na cultura têm consequência direta no PMM (Melnyk *et al.*, 2013).

Figura 2 - Estrutura de relações aos sistemas PMM



Fonte: Melnyk *et al.* (2013).

Os Sistemas de Medição de Desempenho proporcionam aos gerentes alinhar as unidades e as pessoas da organização ao mesmo objetivo estratégico, além de gerenciar as operações (Cunha *et al.*, 2016). Desta forma, a mensuração necessita estar alinhada aos princípios e cultura organizacional, caso contrário, pode haver falha no uso, grande parte percebida no *feedback* dos funcionários. Nesses casos, a atenção deve estar voltada à comunicação e à relação dos funcionários com a gestão (Hauwaert *et al.*, 2021).

O sistema de avaliação de desempenho tem relação direta com o *feedback*, que é a comunicação formal do líder com os indivíduos na organização. Nesse processo, está inserida a influência de reações, como a motivação e atitudes relacionadas ao desenvolvimento da organização (Elicker *et al.*, 2006).

Geralmente, os sistemas de medição de desempenho são usados para dois propósitos organizacionais, sendo um a capacidade de diagnóstico, presente no papel do *feedback* em direção a implementar a estratégia, e o outro, o papel interativo, voltado a disseminar a informação, a comunicação, o foco no aprendizado e a orientação de estratégias mantendo o ambiente harmônico (Zhang & Yu, 2020). Ao considerar que a avaliação de desempenho orienta o comportamento dos indivíduos, o propósito da avaliação de desempenho está relacionado aos indivíduos e à organização, uma vez que promovem a eficácia da avaliação de desempenho (Eqbala *et al.*, 2019).

O uso de diferentes métodos de avaliação de desempenho, seja para fins administrativos ou de desenvolvimento, serve de apoio para a tomada de decisão em que ambos envolvem o comportamento dos indivíduos dentro da organização (Giner *et al.*, 2020). A gestão dos sistemas de medição de desempenho deve estar estruturada com a cultura organizacional e a comunicação alinhada com toda a equipe (Hauwaert *et al.*, 2021). Segundo Zhang & Yu, (2020), o uso da avaliação de desempenho no diagnóstico avalia o desempenho por diversos indicadores de avaliação, enquanto o uso interativo sinaliza mudanças e enfatiza a comunicação eficaz em toda a organização.

Pesquisas evidenciam que, quando há conduta certa de uso dos sistemas de medição de desempenho, os funcionários aceitam a ferramenta como um elemento de apoio na entrega das rotinas e atividades organizacionais (Hauwaert *et al.*, 2021). Attadia *et al.* (2003) conceituam que a medição de desempenho pode auxiliar o processo de melhoria contínua das organizações; ademais, permite detectar o que acontece com o desempenho da organização, as razões daquela situação e quais ações são necessárias para mudar.

Desenvolvimento da Medição de Desempenho

No Brasil, há evidências da utilização de técnicas de avaliação de desempenho desde 1960, com objetivos de alinhar o desempenho individual, departamentos e a organização, definidos como estratégias corporativas (Brandão *et al.*, 2008). Ansoff (1984), em revisão sobre as tendências industriais, empresariais e sociais globais, destaca que a medição de desempenho se desenvolveu em decorrências a essas tendências globais. Na Tabela 1, demonstra-se o desenvolvimento da literatura de medição de desempenho e tendências globais. Nos anos 1900, período de industrialização, o objetivo da avaliação de desempenho era gerenciar a produção. Com a globalização e demais avanços de mercado, como a competitividade, concorrência, inovação, a medição de desempenho foi sendo integrada a outras atividades, além de avaliar a produtividade, ampliando seu propósito (Bititci *et al.*, 2011).

Tabela 1 - Desenvolvimento da Literatura de Medição de Desempenho e Tendências Globais

	Medição de desempenho como um sistema social	
	Gestão de desempenho interorganizacional	Onde
	Perspectivas de pessoas e equipes de PM	Próximo
	Ambiental e social	Integrado
		?

Desenvolvimento do desempenho campo de medição e temas emergentes					desempenho	Desempenho			
					Integrado	Gerenciamento			
					Desempenho	Medição de desempenho			
					Medição	inovação e propriedade intelectual			
					Orçamentário	Desempenho			
					Ao controle	gestão em PME			
					Produtividade	Medição de Desempenho			
					Gerenciamento	no setor público e organizações sem fins lucrativos			
	1900	1920	1940	1960	1980	2000	2020	Tempo	
Períodos do conhecimento e sistemas humanos correspondentes (Ansoff, 1984)	Período Familiar		Gestão de período		Familiar		Romance		
	Procedimentos		extrapolável por		Descontinuidade		Descontinuidade		
	e conflito		objetivos e		Período de		Período		
			planejamento a longo		planejamento		lidar com		
			prazo		estratégico periódico		surpresas imprevisíveis		
Taxa de escala de mudança	Lento e incremental		Rápido, previsível e incremental		Turbulento e descontinuo		Disruptivo e transformacional		
Dominante Meios de Produção	Infraestrutura própria da organização		Infraestrutura e propriedade intelectual da organização		IP de propriedade da organização apostada pelo trabalhador do conhecimento		Conhecimento e conexões de rede pertencentes aos trabalhadores da rede		
Competitivo Forças	Mistura pouco dará de todos os fatores dominantes por custos		Foco e diferenciação. Proposta de valor				Ser único de maneiras diferentes		
Natureza do trabalho	Trabalho manual		Trabalho manual apoiado pelo trabalho do conhecimento		Trabalho do conhecimento apoiado pelo trabalho manual		Rede apoiada pelo conhecimento e trabalho manual		
Princípio de organização	Autocracia		Burocracia		Adhocracia		Netocracia		
Organizacional e Poder	Poucos indivíduos poderosos		Estrutura organizacional		Processos, proprietários de processos e equipes de processos		Indivíduos/pequenos grupos em múltiplas redes		

Pessoas	Força de trabalho vista como um mal necessário	Os recursos humanos vistos como ativos	Ativos e investimentos em equipes	Indivíduos e equipes autopoieticas como inovadores e heurísticas
Sistema regulatório	Contratos, leis e regulamentos	Contratos, leis, regulamentos e padrões da indústria	Contratos, leis, regulamentos e padrões da indústria e melhores práticas aceitas	Confiança, relacionamento e padrões de rede
Organizacional e regulamentos	Interorganizacional e Contraditório	Interorganizacional e Cooperativo	Inter/trans organizacional e Colaborativa	Transorganizacional, comunidades de prática
Domínio do mercado	Produtor	Cliente preocupado com custos	Valor consciente, leal cliente	Desleal, exigente, curioso, impulso cliente

Fonte: Bititci *et al.* (2011).

Essa revisão revela as tendências emergentes na literatura, como a medição de desempenho no setor público e organizações sem fins lucrativos; desempenho social e ambiental; perspectivas de pessoas e equipes de medição e gestão de desempenho; gestão dos sistemas de avaliação de desempenho; gestão de desempenho interorganizacional; medição de desempenho para a inovação e propriedade intelectual; e medição de desempenho como um sistema social (Bititci *et al.*, 2011). De modo geral, as organizações utilizam a avaliação de desempenho como sendo um mecanismo para determinar fatores, a exemplo da necessidade de treinamento, desenvolvimento individual, promoções e aumento salarial (Aydin & Tiryaki, 2018).

A avaliação de desempenho acontece no contexto da relação entre o indivíduo e o líder. Nesse contexto, é possível identificar a qualidade da relação, visto que pode haver implicações comportamentais do avaliador e avaliado em suas percepções (Elicker *et al.*, 2006). A maioria das falhas nos sistemas de medição de desempenho é a ausência de uso percebida no *feedback* de desempenho dos funcionários, na atenção adequada do uso, ou na comunicação entre o funcionário e o gestor (Hauwaert *et al.*, 2021).

Investir nos funcionários que fazem parte da organização é uma maneira de melhorar o recurso humano e agregar vantagens competitivas. A avaliação desses profissionais permite um processo de melhoria de desempenho. Para melhorar o desempenho profissional, as

organizações usam a avaliação de desempenho, que fornece feedback aos envolvidos, além de observar possíveis necessidades de mudanças e aperfeiçoamento (Ali *et al.*, 2019).

Dessa forma, faz-se essencial elencar fatores importantes a serem observados na avaliação de desempenho, que envolvem os processos e as pessoas da organização, a fim de evitar problemas na medição de desempenho, a saber: a clareza na avaliação, ausência de fatos dos avaliados, atenção à avaliação, desprezo aos fatos pelo avaliador quanto aos pontos do avaliado, desonestidade do avaliador, ausência de habilidades do avaliador, ausência de informação para com os avaliados, apresentação de seus resultados e a ausência de sistemas adequados à avaliação de desempenho (Na-Nan *et al.*, 2020). Nesse sentido, a busca por estratégias que atendam à necessidade de melhoria constante do desempenho dos funcionários é medida por meio da avaliação de desempenho (Aydin & Tiryaki, 2018).

As práticas de avaliação de desempenho são capazes de promover atitudes e comportamento nos indivíduos, principalmente quando essas práticas são visíveis aos indivíduos como sendo compreensivas e consensuais (Curzi *et al.*, 2019). Ali *et al.* (2019) abordam que é fundamental os funcionários serem avaliados, terem reconhecimento e recompensa. A relação positiva dos funcionários em relação à avaliação de desempenho determina a entrega de desempenho, motivação e desenvolvimento (Ali *et al.*, 2019).

Três são os modelos mais utilizados de avaliação de desempenho: a avaliação de desempenho com base no comportamento, avaliação de resultados e a avaliação de desempenho e resultado em um único processo. A avaliação com base no comportamento o desempenho depende exclusivamente do indivíduo. A avaliação com base nos resultados considera os objetivos e metas determinado pelas organizações, as quais sejam entregues e alcançadas. A avaliação com base no desempenho e resultado possui uma visão mais sistêmica tendo como premissa a participação. Avaliar o desempenho concentra-se em avaliar a eficácia, mede o desempenho do indivíduo perante a entrega dos resultados esperados, importante a gestão dos objetivos para conduzir o processo de acordo com caminho proposto (Paz, 1995).

O presente estudo aborda as práticas de avaliação por desempenho com base no comportamento e nos resultados, uma visão sistêmica do processo de avaliação.

2.2 CAPITAL HUMANO

A primeira publicação sobre o capital humano aconteceu em 1961, por Theodore William Schultz, em artigo *Investment in Human Capital*, em que relata que o conhecimento e as

habilidades eram uma forma de capital, de forma a ser produto de investimento. Sua argumentação repercutiu na conquista do prêmio Nobel de Economia, em 1979 (Vidotto, *et al.*, 2016).

O termo capital humano teve evoluções a partir da década de 2010, quando as organizações buscaram apoio nas características humanas para agregar valor. Um desses apoios é manter o conceito de que o capital humano se refere ao conhecimento, habilidades e competências dos indivíduos (Wright, 2020). Timothy (2022) afirma que o capital humano de uma empresa é o conjunto de conhecimento, habilidades e demais habilidades desenvolvidas por meio da educação e experiências pessoais, que gera a entrega de produtos e serviços, além de proporcionar novas ideias e inovação.

Os estudos sobre a evolução do capital humano ocorreram desde o início da literatura de economia e negócios, momento em que pesquisadores buscaram teorizar sobre o conceito de capital humano (Aman-Ullah *et al.*, 2022). Capital humano é a capacidade de conhecimento, habilidades, atitudes e comprometimento de um indivíduo ao desempenhar um trabalho, de maneira a agregar valor econômico a uma organização (Al-Tit *et al.*, 2022).

As habilidades humanas são consideradas como capital (Monteiro, 2016). Apresentam valor econômico para as organizações, gera produtividade e crescimento do produto interno bruto (PIB) de um país (Vidotto, *et al.*, 2016). Por isso tem sido campo de pesquisa para muitos pesquisadores (Aman-Ullah *et al.*, 2022). Um dos componentes básicos para tornar o trabalho mais eficiente é a gestão do capital humano (Dash & Roy, 2021).

Pesquisas que envolvem o conhecimento com propósito de transferir aprendizado às futuras gerações de gerentes são constantemente crescentes pelos profissionais de administração, voltados a uma economia baseada no conhecimento; gradativamente, as empresas aderem a valores, não somente aos recursos tangíveis, mas em seus recursos intangíveis, que são representados pelos indivíduos e suas habilidades em torno dos negócios (Vidotto, *et al.*, 2016).

O capital humano é considerado um dos ativos das empresas, composto pelas habilidades, atitudes e comprometimento dos funcionários; trata-se da principal fonte para aperfeiçoamento e inovação estratégica (Al-Tit *et al.*, 2022). De acordo com Aman-Ullah *et al.* (2022), o capital humano é descrito como sendo as competências dos indivíduos, conhecimento, habilidades para o desempenho de suas funções em uma organização. Segundo Harris & Brown (2020), é o conjunto de conhecimento, habilidades e demais características que um indivíduo possui para desempenhar suas atividades em uma organização. Aman-Ullah *et al.*

(2022) afirmam que o capital humano é o impulsionador para o desempenho organizacional exposto no conhecimento e nas habilidades produtivas dos funcionários.

Dessa forma, o capital humano é representado pelo fator humano das organizações, que oferecem as características distintas à organização, composta da inteligência combinada com as competências e habilidades, vista como fonte de inovação e renovação estratégica (Vidotto, *et al.*, 2016). Para entender o capital humano e suas composições, é necessário mensurar, ou seja, gerenciar a aplicação de avaliações sujeitas a interferências de diversos contextos, como cultura, valores e crenças (Bontis, 1999). Por meio do capital humano, nasce a inovação e a renovação estratégica. As máquinas podem automatizar diversas atividades, mas elas não pensam e não inventam (Vidotto, *et al.*, 2016).

Os membros das organizações possuem o conhecimento tácito (Coser, 2013). Para mensurar o conhecimento tácito do capital humano, é preciso admitir a organização como um processo produtivo, que recebe entradas e informações tangíveis, produz saídas e informações tangíveis (Bontis, 1999). O capital humano é o conhecimento tácito dos indivíduos (Al-Tit *et al.*, 2022).

Segundo Braunerhjelm & Lappi (2022), as empresas que consideram o conhecimento e o capital humano importantes impulsionam o crescimento, a inovação e a produtividade. A educação é uma das dimensões, meio pelo qual os indivíduos adquirem conhecimento e desenvolvem suas competências (Aman-Ullah *et al.*, 2022). Trata-se de uma das categorias do conhecimento, diretamente relacionada às habilidades e experiências das pessoas (Al-Tit *et al.*, 2022).

O ambiente empresarial apresenta cenários que demandam a gestão de seu capital humano desde a contratação até a retenção dos indivíduos (Dash & Roy, 2021). Se a estratégia das empresas é a diferenciação e a obtenção de vantagens competitivas, a administração dos recursos humano assegura que os indivíduos sejam fonte de vantagens competitivas (Lacombe & Tonelli, 2001). Na Tabela 2, é possível observar o papel da administração de recursos humanos nas organizações estrategicamente em relação às vantagens competitivas com base nos indivíduos.

Tabela 2 - ARH Estratégico x Vantagem Competitiva

RH como	Estratégico	Vantagem Competitiva
Período aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente; necessidade de	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.

	vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização.	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Fisher (1998); Lacombe & Tonelli, (2001).

A gestão dos recursos humanos, para com os indivíduos, deve estar adequada às habilidades, ao espaço e momentos certos (Dash & Roy, 2021). A literatura aborda o capital humano em dois tipos: capital humano geral e capital humano específico. O capital humano geral considera a educação e as experiências, faz com que os indivíduos aumentem a capacidade de processar e interagir informações, que melhorem o processo de tomada de decisão, motivação e comportamento, enquanto o capital humano específico, refere-se ao conhecimento e habilidades, caracterizado como sendo primordial para a inovação e o sucesso empresarial (Timothy, 2022). As organizações precisam concentrar valor em nível geral e específico; além disso, devem considerar o valor capturado pelos indivíduos e o valor capturado pela organização a fim de manter as vantagens competitivas (Wright, 2020).

O capital humano pode ser percebido nas empresas a partir das experiências anteriores dos funcionários, influenciando o nível de desempenho (Braunerhjelm & Lappi 2022). Segundo Al-Tit *et al.* (2022), para medir o capital humano de uma empresa, podem ser usados quatro itens: capacitação, habilidades, conhecimento aliado a treinamentos e a proatividade dos funcionários.

A capacitação refere-se à capacidade e à habilidade de um indivíduo, ao desempenhar determinada função, de fornecer soluções e inovar (Souza & Ferreira, 2021). As habilidades humanas têm relação significativa com o desempenho, a experiência e uso das técnicas ao executar atividades organizacionais (Vaz *et al.*, 2017). O conhecimento e o treinamento contribuem para aprimorar as habilidades dos indivíduos, gerando aumento do desempenho organizacional (Aman-Ullah *et al.*, 2022). Nesse sentido, o conhecimento é resultado da interação de grupos de indivíduos das mais variadas especialidades e formações, relação

espontânea de grupos de indivíduos, grupos de trabalho e organização, que descobrem novas oportunidades, novas vantagens competitivas, como apontam Al-Tit *et al.* (2022). Portanto, a proatividade dos indivíduos está relacionada às atitudes, à determinação dos indivíduos em querer fazer, comportamento e motivação para realizar algo (Vaz *et al.*, 2017).

Independentemente das atualizações tecnológicas, as necessidades humanas continuam sendo geradas, ocorrendo, ao longo do tempo, atualizações do conhecimento, das habilidades e capacidades, exercidas pelo ser humano como um papel importante no mundo dos negócios (Aman-Ullah *et al.*, 2022). O sucesso organizacional está relacionado ao capital humano da organização, o qual é composto pelo conhecimento, competências, habilidades e atitudes da equipe que compõe o grupo (Usman *et al.*, 2021).

O crescimento das empresas, a entrega do desempenho em níveis individuais e empresariais, aliado à educação corporativa e experiências dos funcionários, acontecem por meio do capital humano (Braunerhjelm & Lappi 2022). Os desafios e o dinamismo dos mercados pedem o uso de novas táticas de mercado para alcançar vantagens competitivas, criar e possuir recursos únicos (Aman-Ullah *et al.*, 2022). Esses recursos podem ser encontrados no capital humano das organizações; trata-se das competências dos funcionários, incluindo o conhecimento, habilidades e capacidades (Aman-Ullah *et al.*, 2022).

O desempenho organizacional é almejado desde que haja certo nível de controle, conhecimento agregado em seu capital humano e desempenho, conforme planejamento organizacional (Usman *et al.*, 2021). Ao compartilhar o conhecimento, o capital humano e a empresa praticam o processo de partilhar experiências, geram a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito integrado às experiências anteriores (Al-Tit *et al.*, 2022). Cada empresa determina a forma de gestão de seu capital humano, aplica valores a diferentes abordagens, que refletem em contribuições de desempenho e valor organizacional (Usman *et al.*, 2021).

Nesse sentido, quanto mais os indivíduos investem em conhecimento, maior será o retorno recebido pelas organizações, uma vez que o valor agregado em capital humano aumenta devido ter elevado o nível de capital humano, que proporciona maior entrega de desempenho em suas atividades (Harris & Brown, 2020). As empresas que possuem práticas de desenvolvimento de seus funcionários por meio do conhecimento são consideradas fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do capital humano organizacional (Al-Tit *et al.*, 2022).

2.3 COMPORTAMENTO INOVADOR

O comportamento inovador é a capacidade dos indivíduos de gerar novas ideias e novo ponto de vista de maneira a se transformar em inovação (Escribá-Carda *et al.*, 2016). Inovar é um movimento para a criação (Al-Tit *et al.*, 2022).

Nesse contexto, o comportamento inovador de um indivíduo é a característica do comportamento individual que reflete diretamente na eficácia e eficiência organizacional (Escribá-Carda *et al.*, 2016). O comportamento inovador tem influência direta com a capacidade criativa das pessoas e está diretamente relacionado à necessidade de a empresa usar constantes práticas de inovação (Al-Tit *et al.*, 2022).

Capital humano com comportamento inovador é uma fonte de renovação e manutenção para as ações estratégicas, que ocorre por meio do recurso do capital humano da organização para se obter as vantagens competitivas (Usman *et al.*, 2021). Inovar é todo o comportamento por meio do qual os indivíduos podem contribuir para o processo de inovação de uma organização. Considera-se a inovação uma perspectiva comportamental (Escribá-Carda *et al.*, 2016).

A capacidade de criação de uma empresa é o caminho para a inovação, pois, quanto mais a empresa inovar, maior será a capacidade criativa de seus funcionários (Al-Tit *et al.*, 2022). O comportamento inovador tem relação com a aprendizagem exploratória. Explorar é gerar novas ideias. É um tipo de aprendizagem individual composta por duas dimensões: uma delas é a aquisição da informação e a outra, a interpretação da informação pelo indivíduo (Escribá-Carda *et al.*, 2016).

Um dos elementos importantes para o sucesso das organizações é a prática da inovação, postura essa que coloca as organizações em posição diferenciada perante o mercado (Giner *et al.*, 2020). Para que as organizações possam enfrentar as sucessivas mudanças de mercado cada vez mais rápidas, é de total importância a composição de equipes com comportamento inovador (Pukkeeree *et al.*, 2020).

Aqbal *et al.* (2020) contextualizam que o comportamento inovador está diretamente relacionado à liderança ética. Potencializar habilidades para a execução das atividades aumenta o nível de comprometimento da equipe e o crescimento da organização (Pukkeeree *et al.*, 2020). A liderança ética permite aos indivíduos observar prosperidade no trabalho, reforçando ainda mais a relação da atitude e comportamento em relação ao desempenho (Aqbal *et al.*, 2020).

A prática do comportamento inovador dentro das organizações permite que os indivíduos criem relações saudáveis entre colaboradores e a organização (Giner *et al.*, 2020).

A liderança ética é uma demonstração de uma conduta adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus subordinados por meio da comunicação, reforço e tomada de decisão (Aqbal *et al.*, 2020).

O trabalho colaborativo é quando o funcionário entrega suas atividades de maneira responsável e eficaz, respondendo às necessidades dos clientes internos e externos à organização (Pukkeeree *et al.*, 2020). Nesse sentido, cada vez mais as empresas aumentam o interesse em promover ambiente inovador dentro das organizações, pois isso favorece para o desenvolvimento tanto da organização quanto dos indivíduos (Giner *et al.*, 2020).

A produtividade de uma empresa está diretamente relacionada à capacidade de inovação do capital físico, capital humano e à sua heterogeneidade (Braunerhjelm & Lappi, 2022). A inovação é uma das fontes mais importantes da geração de vantagens competitivas de uma empresa, pois permite medidas de melhoria contínua na entrega de produtos e serviços (Timothy, 2022).

As equipes geridas por líderes éticos desempenham suas tarefas de maneira criativa e inovadora; as decisões seguem a ética e postura do líder, de maneira que a organização se coloca em posição de destaque, com vantagens de mercado (Aqbal *et al.*, 2020). Envolver diversas possibilidades de se ter ambiente inovador agrega novos conhecimentos e gera a capacidade de inovar, principalmente ao nível individual; a criatividade das pessoas em torno das organizações contribui para seu crescimento e propensão das vantagens competitivas (Giner *et al.*, 2020).

A fonte de inovação e renovação estratégica de uma organização acontece por meio dos recursos, que desempenham papéis importantes de manutenção (Usman *et al.*, 2021). O comportamento inovador, aliado à avaliação de desempenho, potencializa o desempenho e comprometimento individual com as tarefas, gera a criação de novas ideias transformadas em inovação (Giner *et al.*, 2020).

Para Braunerhjelm & Lappi (2022), as diferenças de produtividade de uma empresa em relação à outra têm relação direta com a heterogeneidade, investimentos no conhecimento e na inovação do seu capital físico e humano, além da aplicação de medidas de avaliação de desempenho. O conhecimento acumulado e compartilhado pelas relações gera ainda mais o comportamento inovador (Giner *et al.*, 2020).

Segundo Akrama *et al.* (2019), para que as organizações se mantenham inovadoras, é necessário praticar a justiça organizacional e incentivar o conhecimento, estes são elementos importantes para o comportamento inovador dos funcionários.

Para Escribá-Carda *et al.* (2016), os indivíduos são influenciados para a postura inovadora nos fatores de clima organizacional, nas características do trabalho à cultura e ao

suporte de seus supervisores. Se houver ausência desses fatores, os indivíduos determinam percepções da área de gestão de recursos humanos, afetando o comportamento inovador. Portanto, é de total importância a gestão organizacional de seus recursos, seja capital humano seja estrutura física (Usman *et al.*, 2021).

2.4 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES E BASE TEÓRICA

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada a construção e formulação de hipóteses, a fim de moldar e focar especificamente os objetivos do estudo. Os construtos serão considerados a partir das teorias de base.

De acordo com Prodanov *et al.* (2013), hipótese é a suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece de determinado tema, demonstrando, por meio do teste de variáveis, ser possível legitimar ou não o que se pretende descobrir ou conhecer. Segundo Martins & Theóphilo (2007), as hipóteses têm como significado determinar a proposição que visa antecipação de uma resposta a determinado problema; isso permite ser aceito ou rejeitado levando em consideração os resultados da pesquisa.

O pesquisador possui a tarefa de deslocar-se entre níveis racionais e empíricos, ou seja, busca, na teoria, conceitos, métodos científicos e submete a testes de falseabilidade, com a intenção de levantar informações verdadeiras do fato (Prodanov *et al.*, 2013).

Para o pesquisador explorar empiricamente os conceitos teóricos, faz-se necessário realizar a tradução do conceito, levando em consideração o mundo real, com base nas variáveis e fenômenos observáveis, bem como na mensuração, que possibilita construir um constructo. O significado de um constructo é construído intencionalmente a partir de marco teórico (Martins & Theóphilo, 2007).

A partir do problema de pesquisa e os objetivos apresentados foi levantado as hipóteses de investigação, que possa explicar os fenômenos estudados, levando em consideração os argumentos descritos em literatura. Ao desenvolver a pesquisa foi escolhido estes argumentos teóricos que vem de encontro as práticas de avaliação de desempenho, as quais influenciam o comportamento inovador dos indivíduos; e que as competências dos indivíduos, vistas como capital humano também influenciam no comportamento inovador ao desempenhar as atividades organizacionais.

O desempenho organizacional tem relação significativa com o capital humano (Ameyaw *et al.*, 2019). Por meio do *feedback* de avaliação de desempenho, acontece o compartilhamento de conhecimento, o que estimula o comportamento inovador (Canet-Giner

et al., 2020). O processo de avaliação de desempenho possui relação direta com o comportamento de cidadania organizacional, comportamento este voltado ao indivíduo e a organização, o qual apoia o ambiente social e psicológico ao desempenhar as tarefas organizacionais, uma vez que garante o desempenho eficaz (Zheng *et al.*, 2011).

A qualidade da avaliação de desempenho tem impacto positivo no comportamento inovador dos indivíduos, sendo possível ser medido, por meio do empoderamento psicológico e moderado, a fim de verificar o entendimento da força que a gestão de recursos humanos possui (Waheed *et al.*, 2018). A avaliação de desempenho afeta o comportamento individual e inovador dos indivíduos, seja ao avaliar o desempenho administrativo ou de desenvolvimento organizacional (Canet-Giner *et al.*, 2020).

Nesse contexto, a percepção dos funcionários em relação à qualidade da avaliação de desempenho denota que os funcionários agem de forma inovadora, visto que conduzem as atividades com novas habilidades (Waheed *et al.*, 2018). A gestão de recursos humanos estimula os indivíduos à aprendizagem exploratória, criando conceitos e percepções inovadores (Escribá-Carda *et al.*, 2016). Para alcançar alto nível de comportamento inovador, as empresas demandam capital humano com experiências e com alto nível de educação, conhecimento, que combinem melhores práticas de entrega e de desempenho (Timothy, 2022).

Ao medir o desempenho em uma organização trata-se do processo que quantifica a eficiência ou a eficácia de uma ação passada; além disso, permite medir o desempenho e monitorar a mudança necessária, o que leva a alterar o comportamento que conduz a melhorar o desempenho (Jaaskelainen *et al.*, 2022). A avaliação de desempenho influencia o nível de comprometimento para o alcance de objetivos e metas organizacionais (Canet-Giner *et al.*, 2020).

Com base nesses argumentos, o estudo propõe a hipótese 1:

H1: *As práticas de avaliação desempenho influenciam positivamente o comportamento inovador.*

O desenvolvimento do capital humano das organizações tem influência direta pelo nível educacional dos funcionários (Marimuthu *et al.*, 2009). Segundo Braunerhjelm & Lappi (2022), o capital humano tem influência direta ao nível de desempenho individual e empresarial; dessa maneira, está diretamente relacionado a experiências anteriores.

O capital humano tem influência direta no nível de desempenho empresarial (Braunerhjelm & Lappi 2022). Assim, investir no capital humano melhora a produtividade dos trabalhadores, portanto, um componente importante efetiva-se por meio do treinamento

(Marimuthu *et al.*, 2009). A literatura descreve sobre o capital humano nas organizações como a maneira dos indivíduos acumularem conhecimentos e habilidades que contribuem para melhorar o desempenho individual e organizacional (Timothy, 2022). Para Linda *et al.* (2019), o capital humano representa o estoque de conhecimento individual e organizacional em uma organização, representada pelos funcionários.

O capital humano é uma peça fundamental no planejamento estratégico organizacional no quesito vantagem competitiva (Marimuthu *et al.*, 2009). Assim, está diretamente relacionado a diversos resultados organizacionais, incluindo a inovação, desempenho, sobrevivência, crescimento, produtividade e lucratividade (Timothy, 2022). O capital humano é considerado como elemento de impulso para a inovação e renovação estratégica das organizações (Linda *et al.*, 2019). Para Ali *et al.* (2019), as organizações que promovem a cultura de aprendizado e desenvolvimento melhoram suas vantagens competitivas.

O capital humano de uma empresa pode ser usado para promover a inovação. A fim de que isso ocorra, é necessário haver indivíduos com conhecimento, competências, habilidades e experiências adequadas. A relação da inovação, produtividade e do capital humano efetiva-se ao nível de conhecimento dos acionistas e/ou administradores (Timothy, 2022). Por meio do capital humano, as organizações agregam valor e aumentam o desempenho organizacional (Marimuthu *et al.*, 2009). A valorização do capital humano nas organizações promove a inovação e desempenho superior ao planejado (Ameyaw, *et al.*, 2019).

A produtividade de uma empresa está diretamente relacionada à capacidade de inovação do capital físico, capital humano e à sua heterogeneidade (Braunerhjelm & Lippi, 2022). A existência de aprendizagem exploratória é uma das condições que influencia o comportamento inovador (Escribá-Carda *et al.*, 2016). A capacidade de inovação de uma organização garante a capacidade competitiva (Linda *et al.*, 2019). A inovação é uma das fontes mais importantes da geração de vantagens competitivas de uma empresa, pois permite medidas de melhoria contínua na entrega de produtos e serviços (Timothy, 2022).

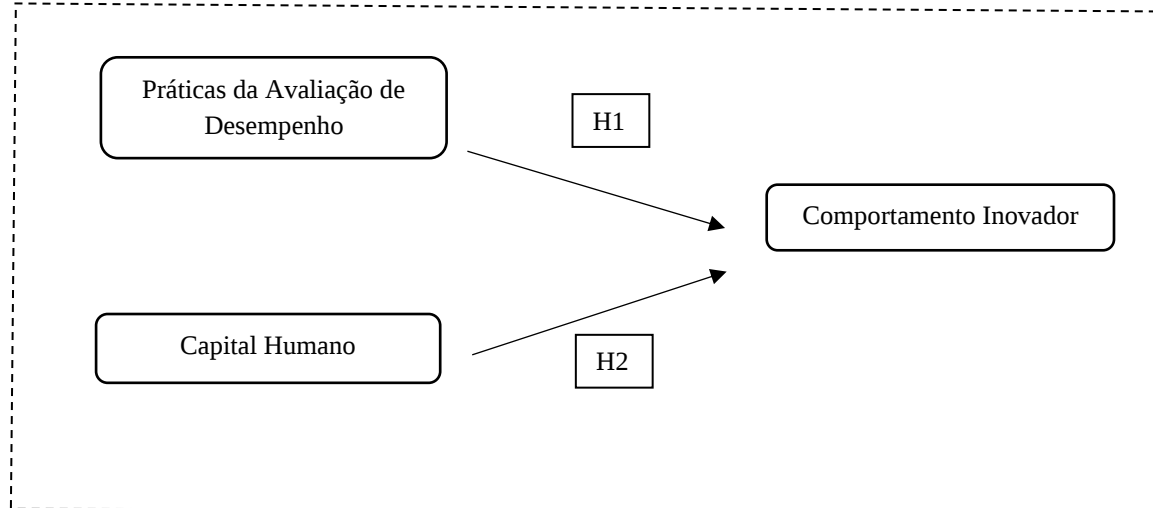
A inovação, o desempenho organizacional e o capital humano apresentam três tipos de relação, sendo: a) relação positiva entre o capital humano e a inovação; b) relação positiva entre a inovação e a produtividade; c) relação positiva entre o capital humano e a produtividade (Timothy, 2022).

Com base nesses argumentos, o estudo propõe a hipótese 2:

H2: *O Capital Humano influencia positivamente o comportamento inovador.*

A representação gráfica das hipóteses é apresentada na sequência levando em consideração a análise dos três modelos propostos no decorrer do estudo. Na figura 3 é apresentado a representação gráfica referente o primeiro modelo proposto, sendo que cada seta (caminho) representa uma hipótese a ser analisada.

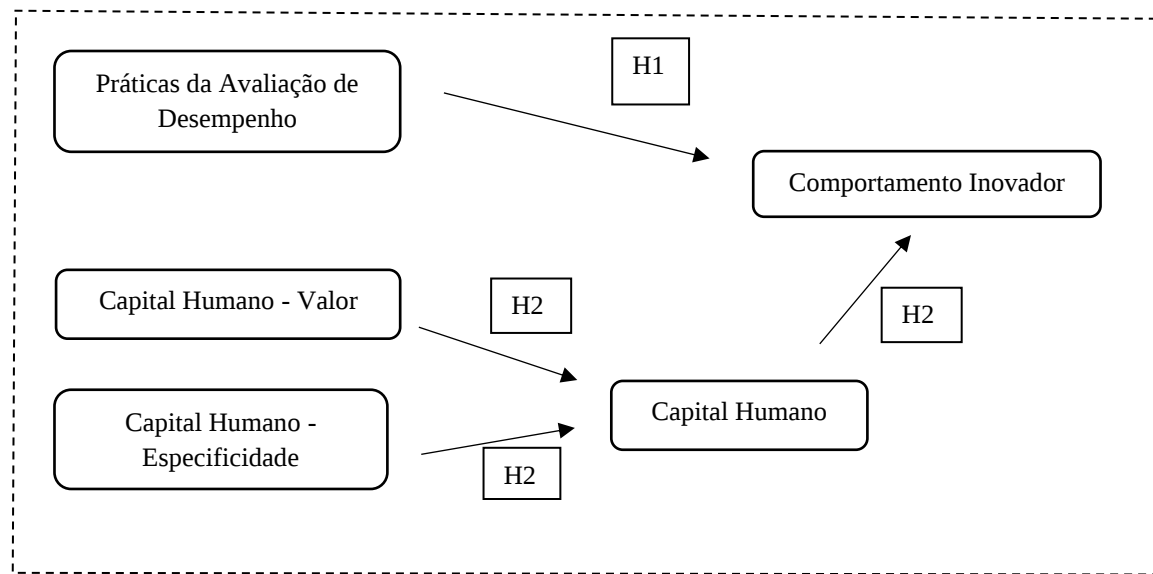
Figura 3- Representação gráfica de análise das hipóteses - Primeiro Modelo



Nota. Fonte: Elaboração do autor (2023).

Na figura 04, consta a representação gráfica referente do segundo modelo proposto.

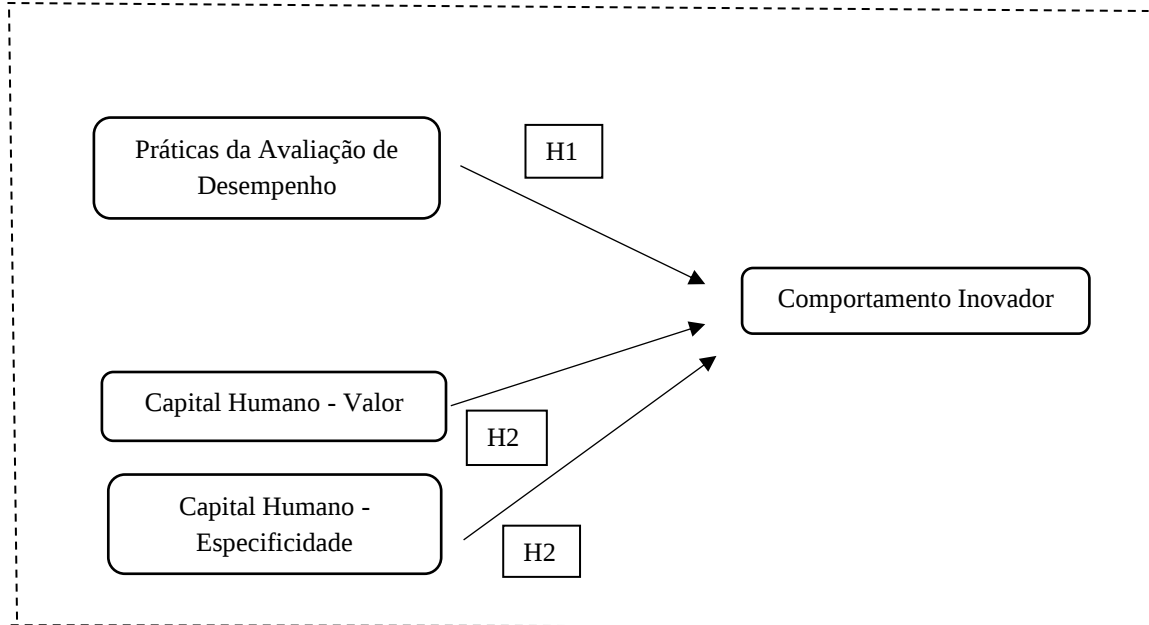
Figura 4 - Representação gráfica de análise das hipóteses - Segundo Modelo



Nota. Fonte: Elaboração do autor (2023).

Na figura 05 é apresentado a representação gráfica referente do terceiro modelo proposto.

Figura 5 - Representação gráfica de análise das hipóteses - Terceiro Modelo



Nota. Fonte: Elaboração do autor (2023).

Nesse sentido, é possível visualizar a construção do modelo sob as dimensões Avaliação de Desempenho, Capital Humano (Valor e Especificidade) e Comportamento Inovador de maneira a entender e analisar se as hipóteses serão aceitas ou rejeitadas. A análise é apresentada e discutida no Capítulo 4 desta pesquisa, com a avaliação dos modelos de mensuração e o de equações estruturais.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Metodologia é o estudo dos caminhos, dos instrumentos para se fazer ciência, de maneira que visa conhecer caminhos do processo científico; é a capacidade de conhecer (Demo, 1995). Em uma pesquisa, o enquadramento metodológico é definido como um método ou caminho, a fonte para obter conhecimento e chegar a um determinado objetivo (Martins & Theóphilo, 2007).

Sob o olhar dos objetivos, o estudo possui característica descritiva, em que são apresentados o registro e a descrição dos fatos; assim, tem, como objetivo, coletar, organizar, resumir, analisar, interpretar e apresentar um conjunto de dados sem interferência do pesquisador (Prodanov *et al.*, 2013). A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características do fenômeno de relação entre as variáveis (Raupp & Beuren, 2006). Levando em consideração a literatura descrita neste parágrafo, este estudo é de característica descritiva, devido ter a coleta de informações específicas e aprofundar análise sobre a relação de variáveis independentes da variável dependente, além de expor o resultado encontrado do comportamento de indivíduos em relação ao tema.

Com relação à abordagem, esta pesquisa se classifica como quantitativa. Os estudos com características quantitativas visam quantificar o problema para entender a sua dimensão (Creswell, 2007).

Quanto aos procedimentos da pesquisa, o acesso aos dados efetiva-se por meio de delineamento, planejado em dimensão ampla por meio de levantamento (*Survey*) (Prodanov *et al.*, 2013). A pesquisa quantitativa, com base na técnica de levantamento, é uma maneira de coletar dados por meio de questionários a determinado grupo de indivíduos, para posterior validação a partir da amostra populacional (Creswell, 2010). Segundo Prodanov *et al.* (2013), a pesquisa de levantamento (*Survey*) ocorre pela interrogação direta das pessoas por meio do questionamento a determinado assunto que se deseja conhecer.

O uso do método quantitativo envolve a coleta, análise, interpretação e redação dos dados e resultados. Nos estudos quantitativos, usa-se a aplicação das questões e formulação de hipóteses de pesquisas para moldar o objetivo do estudo (Creswell, 2007). Na pesquisa quantitativa, considera-se que tudo pode ser quantificável, ou seja, é possível traduzir em números informações e opiniões os dados coletados para classificar e analisar por meio de recursos e técnicas estatísticas (Prodanov *et al.*, 2013).

Assim, as informações numéricas sobre o comportamento do público-alvo de uma organização, que atenda ao objetivo do estudo, envolvem o uso do método quantitativo de levantamento, modo de investigação que terá a descrição quantitativa da amostra a ser estudada. De posse dos resultados, o pesquisador generaliza ou alega acerca da população (Creswell, 2007). De acordo com a literatura, este estudo possui característica quantitativa de levantamento por haver coleta de dados numéricos a determinado grupo de indivíduos, pela aplicação do questionário, com posterior tradução dos resultados encontrados. O levantamento proporciona a análise de confirmar ou não as informações encontradas.

No desenvolvimento do estudo, com base na literatura descrita nos parágrafos acima, foi utilizada uma abordagem qualitativa descritiva, com levantamento dos dados; ademais, realizou-se análise das variáveis por meio do estudo de frequência, média e relação entre os constructos.

A pesquisa se destaca pela importância prática como produto técnico para um mestrado profissional, uma vez que os resultados e conclusões oferecem insights para profissionais da área que priorizam crescimento e aperfeiçoamento em gestão de pessoas e na inovação em seus ambientes de trabalho.

3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa deste estudo é o questionário. Para Prodanov *et al.* (2013, p.108): “o questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente)”. Trata-se de um programa de coleta de dados com linguagem direta e simples, preenchido pelo pesquisador e respondido pelos respondentes.

Nesse contexto, a elaboração do questionário é composta por partes que compõem a construção dos constructos de pesquisa, visando responder ao objetivo geral e específico do estudo. A primeira parte contém perguntas que caracterizam os dados e informações dos respondentes e da organização. Para compor essas características, foram consultados estudos na área de gestão organizacional. Para caracterizar os respondentes, é solicitada a idade, o tempo de trabalho na organização, o cargo que ocupa na organização, o tempo que ocupa o cargo atual e a formação acadêmica. Para a caracterização da organização, é solicitado o tempo da organização no mercado e a região do país em que está localizada sua atuação.

Na segunda parte, estão as perguntas que representam sentimentos e atitudes que as pessoas em geral manifestam a respeito da instituição/organização em que trabalham, em relação aos temas de estudo.

O instrumento de pesquisa adotado foi um questionário com 07 perguntas abertas e 36 perguntas fechadas, apresentado no Apêndice A, ao final do trabalho. Para medir e analisar os diferentes construtos, foi usada uma *escala de 5 pontos, em que 1= Discordo totalmente e 5= Concordo totalmente*.

A escala de medição das Práticas de Avaliação de Desempenho foi utilizada nos trabalhos dos seguintes autores: Jensen *et al.*, (2013); Gould-Williams & Davies (2005); Truss (2001); Giner *et al.* (2020).

A escala de medição ao Comportamento Inovador Individual foi utilizada dos estudos dos seguintes autores: Scolt e Bruce (1994); Melhem *et al.*, (2017); Hu *et al.* (2009); Giner *et al.*, (2020); Vandavasi *et al.*, (2019); Janssen (2000); Kanter (1988); Fatoki (2021); Omri, (2013).

A escala de Valor e Especificidade do Capital Humano foi retirada dos trabalhos dos autores Moreno *et al.* (2010) e Lepak & Snell (2002).

As métricas usadas para Avaliação de Desempenho estão relacionadas às Práticas de Avaliação de Desempenho; as medidas do Comportamento Inovador estão relacionadas ao comportamento inovador individual; para Capital Humano, estão relacionadas ao Valor e Especificidade do conhecimento dos trabalhadores.

A população-alvo da amostra foram 133 profissionais de empresa que atuam na gestão e aplicação de avaliação de desempenho, profissionais que são submetidos à avaliação de desempenho, com o objetivo de consolidar esse trabalho. Público selecionado trata-se de profissionais das áreas de administração, contabilidade e gestão de organizações que são envolvidos no processo de avaliação de desempenho através dos métodos de avaliação de desempenho com base na avaliação de comportamentos e nos resultados, sobre uma visão sistêmica, além do tema possui familiaridade em suas rotinas de trabalho individual e organizacional.

Na Tabela 3, são apresentados os constructos de pesquisa, distribuído em suas partes, ligados aos constructos da pesquisa e às respectivas questões. Na coluna estudos destaca os autores que utilizaram as escalas de pesquisa que o presente trabalho utilizou como instrumento de pesquisa.

Tabela 3 - Constructos de Pesquisa

Objetivos Específicos	Variáveis e/ ou Constructos	Sigla (Rótulo)	Estudos
------------------------------	------------------------------------	-----------------------	----------------

Práticas da Avaliação de Desempenho	Avaliação de Desempenho	AP	Jensen et al., (2013); Gould-Williams & Davies (2005); Truss (2001); Giner et al., (2020);
Comportamento inovador individual	Comportamento Inovador	IB	Scott & Bruce (1994); Melhem et al., (2017); Hu et al. (2009); Giner et al., (2020); Vandavasi et al., (2019); Janssen (2000); Kanter (1988); Fatoki (2021); Omri, (2013).
Valor do Conhecimento dos Trabalhadores	Capital Humano	CHV	Moreno et al., (2010); Lepak & Snell (2002);
Especificidade do Conhecimento dos Trabalhadores	Capital Humano	CHE	Moreno et al., (2010); Lepak & Snell (2002);

Nota. Fonte: Elaboração do autor (2023).

3.3 O PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado com aplicação de amostra testada pelo questionário composta por pelo menos 30 respondentes, profissionais das áreas de administração, contabilidade e gestão de organizações que são envolvidos no processo de avaliação de desempenho, que aplicam a avaliação de desempenho a suas equipes, ou profissionais que são submetidos à avaliação de desempenho, que permitiu auxiliar o entendimento com clareza, compreensão e usabilidade do questionário do Apêndice A. A aplicação do questionário pré-teste (Apêndice A) levou 03 dias e foi realizada de 22 a 24 de novembro de 2023.

Após a aplicação do questionário, foi realizada interpretação e análise das respostas coletadas pela plataforma *GoogleForms*, levando em consideração a caracterização dos respondentes e organizações, identificando que o instrumento estava apto à aplicação, uma vez que atendia aos objetivos do estudo.

3.4 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionário on-line estruturado com descrição dos respondentes e organizações, disponibilizado para preenchimento via web, na plataforma *GoogleForms*, que, além de servir como ferramenta de acesso ao preenchimento do questionário, também serviu como armazenamento de dados. Os participantes responderam aos questionários avaliando as práticas de avaliação de desempenho,

comportamento inovador, bem como o valor e especificidade do conhecimento. Além disso, foram coletadas informações sobre a característica dos respondentes em relação ao tempo de trabalho na organização, ao cargo, tempo que ocupa o cargo atual, formação acadêmica; e a caracterização da organização em relação ao tempo da organização ao mercado e à região de atuação.

O questionário obteve 133 respondentes no período de 26/11/2023 a 21/12/2023; houve participantes do Brasil, abordados de forma eletrônica, de maneira que foram utilizados os aplicativos de WhatsApp, Instagram e Facebook para envio do link aos participantes de maneira a convidar a participar da pesquisa. Os participantes fazem parte de diferentes ambientes de negócios com formação em áreas ligadas à administração e gestão de negócios, sendo eles profissionais de instituições financeiras bancárias e instituições financeiras cooperativas; profissionais de escritório de contabilidade, empresários e funcionários; e profissionais ligados à docência e coordenação.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi estruturada em etapas, após os procedimentos de tabulação e codificação das respostas coletadas de maneira eletrônica via *docs.google.com/forms*. Os dados foram enviados e salvos em planilha com o uso da ferramenta *Microsoft Excel 365 2023*, conforme a natureza das variáveis dependentes e independentes.

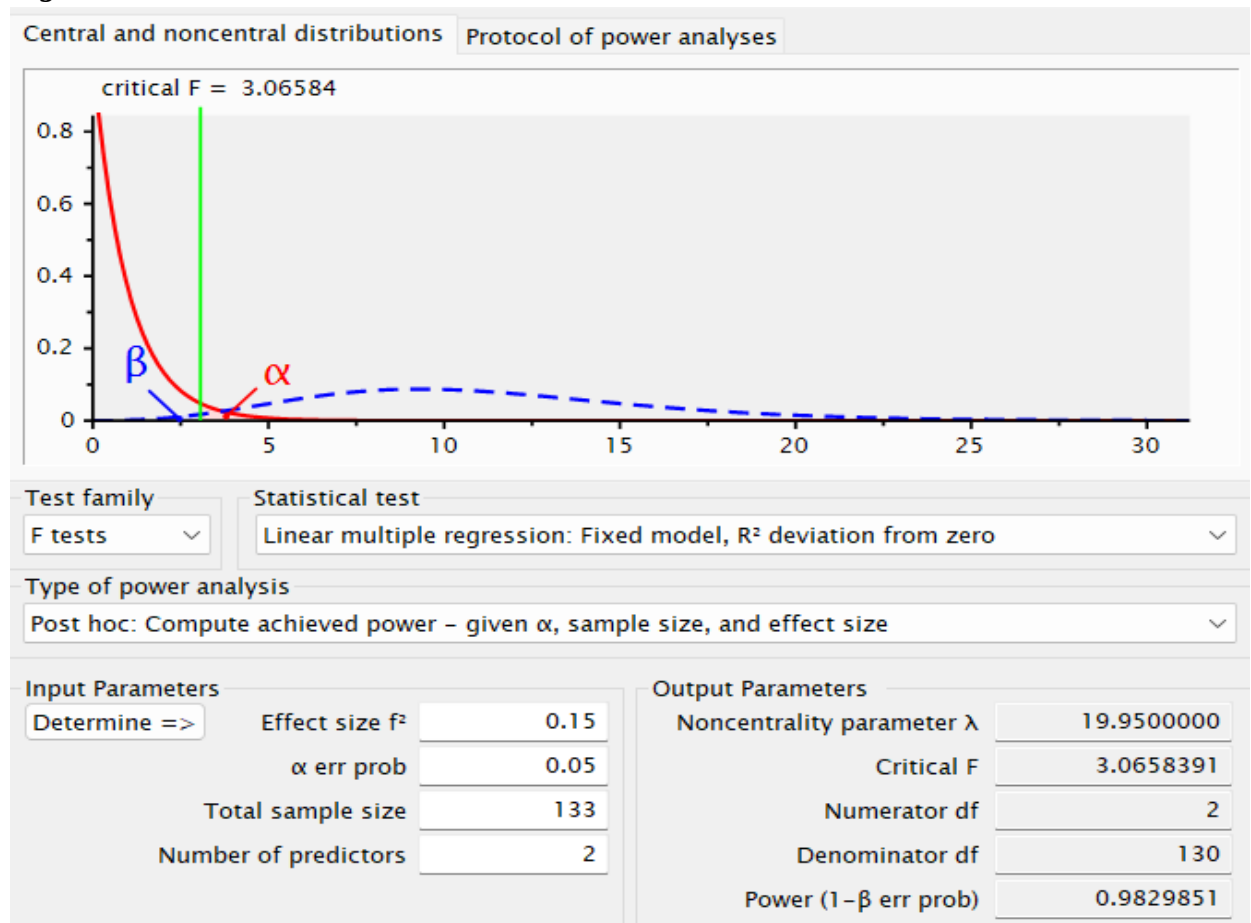
Os dados foram submetidos à estatística descritiva, de maneira que as questões foram mensuradas de acordo com a escala de *likert* de cinco pontos; posteriormente, foi submetida à análise fatorial e regressão múltipla pelo algoritmo PLS, com a finalidade de adequar o modelo de estudo.

Para o tratamento dos dados e elaboração de um plano de análise, foram utilizados o IBM SPSS, *Microsoft Excel 365*, *software G*Power* e a Regressão pelo *software Smart PLS-4 (Partial Least Squares) – SEM (Structural Equation Modeling)*, ou MEE – Modelagem de Equações Estruturais, também chamada de Mínimos Quadrados Parciais. O roteiro de uso das técnicas obedeceu aos seguintes passos: (i) Tabulação e codificação do banco de dados; (ii) Estatística e análise descritiva com a determinação das frequências do conjunto de dados; (iii) Análise fatorial confirmatória; e (iv) Modelagem de Equações Estruturais.

O uso do *software G*Power* foi para estimar o poder do tamanho da amostra, o qual tem a finalidade de realizar cálculos de amostras e alta confiabilidade. Conforme descrito na Figura 6, utilizando um efeito (f^2) mediano de 0,15 com um nível de significância de 0,95 (β) e erro

amostral de 5%, para o questionário em questão, o qual é composto por 2 variáveis independentes, o número mínimo para amostra foi de 130 respondentes. Sendo assim, o número de 133 respostas alcançadas na pesquisa de campo comprovou o número adequado para os testes a serem realizados por meio de Modelagem de Equações Estruturais.

Figura 6 - Cálculo da Amostra



Fonte: Software G*Power v.3.1.9.7 (2024)

A mensuração de confiabilidade e validade do modelo foi aplicada à Estatística Descritiva, especificamente a distribuição de frequência, a AFE – Análise Fatorial Exploratória e a Modelagem de Equações Estruturais – MEE, cuja base teórica foi extraída dos estudos de Damásio (2012), Hongyu, (2018), (Rogers, 2021), Nascimento & Macedo (2016) e Ringle *et al.* (2014).

Os próximos capítulos dissertam sobre as análises e técnicas utilizadas e os resultados encontrados para discussão.

3.5.1 Análise Descritiva

A estatística usa os métodos científicos para coletar, organizar, apresentar e analisar os dados, além de obter resultados e tomar decisões pelos dados analisados (Sampaio *et al.*, 2018).

A estatística descritiva preocupa-se em analisar, interpretar e apresentar os dados usando gráficos e diagramas, com o objetivo de resumir algumas informações (Sassi, 2020). De acordo com Sampaio *et al.* (2018, p.9), a “Estatística Descritiva é aquela que tem por finalidade o fenômeno estatístico onde há coleta, organização e apresentação dos dados obtidos”.

Com o propósito de seguir o planejamento proposto do estudo e melhorar a compreensão, foi utilizada somente a distribuição de frequências que visa validar o modelo a ser usado no tratamento dos dados: absoluta, número de ocorrência de cada elemento na amostra e a frequência relativa, bem como porcentagem referente à frequência absoluta. Essa técnica foi utilizada para todas as questões, tanto na apuração dos indicadores estatísticos quanto nos fatoriais, de maneira a proporcionar assertividade aos objetivos da pesquisa.

Salienta-se que as medidas de moda, mediana etc. não foram consideradas, uma vez que não estão no escopo do planejamento do estudo. No entanto, as medidas de dispersão, como variância, desvio padrão, erro padrão etc., são encontradas dentro do *software Smart PLS-4*.

3.5.2 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é uma técnica que determina como o modelo testado consegue se ajustar aos dados; trata-se de um modelo fatorial a priori (raciocínio dedutivo para fazer hipótese de uma estrutura antecipadamente). Portanto, na análise fatorial confirmatória é necessário especificar toda a estrutura a ser testada (Matos & Rodrigues, 2019).

Na análise fatorial confirmatória o pesquisador possui conhecimento prévio de como as variáveis se comportam e se relacionam, de maneira a assumir que a estrutura dos fatores é conhecida (Favero *et al.*, 2009).

O objetivo da análise fatorial confirmatória é reproduzir as relações observáveis entre um grupo de itens em menor de variáveis latentes. O pesquisador determina o número de fatores e a estrutura das relações entre os fatores e indicadores (Rogers, 2021).

Se a matriz de correlação for igual à matriz de identidade, significa que as inter-relações entre as variáveis são iguais a 0, portanto, precisa reconsiderar o uso da análise fatorial. Se a hipótese nula não for rejeitada, temos variáveis não relacionadas, sendo assim, não é

aconselhável usar análise fatorial, porém, se a hipótese nula for rejeitada, tem sinais de relações entre as variáveis, sendo assim, esse teste apresenta normalidade (Favero *et al.*, 2009).

A análise foi processada e mensurada por meio *Smart PLS* (versão 4), algoritmo baseado em correlação, regressão simples e múltipla para estimar o modelo de equação estrutural (Ringle *et al.*, 2014). A AFC foi executada de maneira agrupada para validar o modelo, o qual seguiu um roteiro de quatro etapas: (i) apuração da validade convergente, representada pela Variância média extraída (AVE), (ii) verificação da consistência interna, que envolve a Confiabilidade e Validade dos Constructos – CVC e o alfa Cronbach, (iii) apuração da validade discriminante com as cargas fatoriais e cruzadas e (iv) validação dos resultados de acordo com os critérios de Fornell-Larcker e a CVC.

3.5.3 Modelagem de Equações Estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Models* - SEM) é um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, usada para investigar diversos fenômenos latentes. É adequada para criar complexas relações com diversos relacionamentos de dependência, contínuas ou discretas, e independência também contínua e discreta, entre uma ou mais variáveis latentes. Permite mensurar a influência sobre medidas diversas (Nascimento & Macedo, 2016).

A modelagem de equações estruturais por meio do *Smart PLS* tem sido inovadora, de maneira que seu uso demonstra eficácia e resistência em modelos de estudo nas áreas comportamentais e sociais (Ringle *et al.*, 2014). Segundo Nascimento e Macedo (2016), o PLS-SEM é igual ao uso de uma análise de regressão múltipla; seu principal objetivo é maximizar a variância explicada nos constructos dependentes e avaliar os dados em relação às características do modelo. O *Smart PLS* possibilita a construção da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) (Ringle *et al.*, 2014).

A Teoria de Mensuração define como as variáveis latentes são medidas (Nascimento & Macedo, 2016). Com o modelo interno projetado, é preciso especificar o modelo externo, etapa em que o pesquisador precisa tomar diversas decisões, se irá usar uma escala de vários itens ou de um único item, com informações se o modelo é reflexivo ou informativo (Hair Jr, *et al.*, 2014).

De acordo com Nascimento & Macedo (2016), dois são os tipos de mensuração em SEM: as escalas reflexivas ou formativas. As reflexivas possuem abordagem de direção de

causa, ou seja, o construto latente “causa” os itens observáveis. As formativas, as variáveis latentes são consideradas “efeito” em dano à “causa”.

Ao usar o PLS-SEM os pesquisadores necessitam de medidas que indicam a capacidade preditiva do modelo para decidir a sua qualidade. A avaliação dos modelos Estrutural e de Mensuração é realizada por um conjunto de critérios de avaliação não paramétricos. A avaliação de modelos de mensuração envolve a confiabilidade composta, validade convergente, a confiabilidade do indicador e a validade discriminante, para os casos de modelo reflexivo; a validade convergente, colinearidade entre indicadores, importância e relevância de peso externos aos modelos formativos. A avaliação do modelo estrutural envolve os Coeficientes de Determinação (R^2), Relevância Preditiva (Q^2), tamanho e significância dos Coeficientes de Caminho, tamanhos do efeito e (f^2) (q^2). Os valores de desconfiabilidade estão entre 0,6 e 0,7, o que é considerado adequado às pesquisas exploratórias; já os valores considerados satisfatórios, são 0,7 e 0,9, adequados aos demais tipos de pesquisa. A validade convergente é considerada pelas cargas externas de indicadores e a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) (Nascimento & Macedo, 2016). Em um conjunto de indicadores e a quantidade de construtos, a variância média extraída é o valor médio das cargas quadradas, de forma que pode ser 0,50 ou maior. Se for 0,50, evidencia-se que o construto explica mais da metade da variação dos indicadores (Hair Jr, *et al.*, 2014). De acordo com Nascimento & Macedo (2016, p294), “a AVE é a parcela dos dados das variáveis que é explicada por cada um dos constructos latentes respectivos, ou, em outras palavras, quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos”. Variância Média Extraída maior que 0,50 define que o modelo convergente é satisfatório.

O modelo de pesquisa proposto contém 02 variáveis latentes com 02 hipóteses, sendo que as duas possuem efeito direto positivo. De acordo com os critérios e parâmetros definidos, bem como análise do critério de Formell-Larcker, em conjunto com a CVC – Confiabilidade e Validade dos Constructos, o modelo agrupado possui relação, o que confirma o objetivo deste trabalho.

O modelo estrutural passou pelo teste de consistência por quatro indicadores: (i) Força e significância dos coeficientes de caminho, utilizando o *bootstrapping*, (ii) Coeficientes de determinação (R^2) de Pearson, (iii) Indicador de Cohen (f^2) ou tamanho do efeito e (iv) Relevância (validade) preditiva (Q^2).

Por fim, com relação ao teste de hipóteses, para analisar a significância das relações entre os constructos do modelo estrutural e verificar se as hipóteses são aceitas ou não, foram

utilizados o p-valor e o coeficiente estrutural, do qual os resultados são gerados automaticamente pelo *Smart PLS 4*, por meio da ferramenta *bootstrapping*, ao rodar de maneira conclusiva o modelo.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se, neste capítulo, a descrição e a análise dos resultados com posterior discussão. Dessa forma, foi dividido em cinco seções, de maneira que cada etapa disserta sobre as execuções desenvolvidas na metodologia de pesquisa.

Primeiramente, foi realizada a análise descritiva da caracterização dos respondentes e característica das organizações, com apresentação de tabelas dos resultados estatísticos gerados. Logo após, foi realizada análise descritiva das assertivas da pesquisa referente às evidências empíricas em relação à teoria. Depois, evidenciam-se os resultados referentes às hipóteses propostas a partir da Modelagem de Equações Estruturais. Por fim, há uma discussão dos resultados encontrados.

4.1 PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

De acordo com as informações descritas na seção 3.2, o tratamento da amostra foi segmentado por partes em relação às perguntas, de maneira a atender ao objetivo desta pesquisa e facilitar a análise do modelo proposto na metodologia. Nesta seção, trata-se sobre as características dos respondentes e organizações.

Para isso, foi utilizada a estatística descritiva, a ferramenta IBM SPSS e Microsoft Excel como instrumento para análise dos dados.

A característica dos 133 respondentes em relação à idade ficou entre 18 a 61 anos, com maior predominância de faixa etária entre 31 a 40 anos, que, somados, atingem 33,09%; com relação ao tempo de trabalho na organização, são 10 a 20 anos, o que corresponde a 31,58%. Quanto ao cargo que ocupa na organização, o que mais se apresentou entre os entrevistados foram Gerentes: Gerente Administrativo, Gerente Financeiro, Gerente de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, Gerente de Agência, Gerente de Operações, Gerente de Negócios e Gerente de Relacionamento, atingindo 37,60%. Em relação ao tempo para o cargo em que atua, a predominância foi de 1 a 5 anos, de maneira que atingiu 33,08%. A formação que prevaleceu foi Administração e áreas correlatas, com 69,17% dos entrevistados.

Quanto à frequência das respostas referentes às características das organizações em relação às informações de tempo da organização no mercado e em qual região do país está localizada, verificou-se que, em relação ao tempo das organizações no mercado, a predominância está em 20 a 40 anos, o que atingiu 39,10%; já em relação a qual a região do

país em que a organização está localizada, prevalece a região Sul do Brasil, com 80,45% das respostas.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Nesta seção, acontece a análise descritiva dos dados gerados pelo IBM SPSS, a partir da distribuição de frequências, propondo-se a atender aos objetivos da pesquisa.

Na tabela 4, apresentam-se os dados quantitativos de frequências das respostas dos 133 entrevistados, em relação às 36 questões fechadas (formato *likert* 5 pontos), relativas às Práticas de Avaliação de Desempenho, ao Comportamento Inovador Individual, ao Valor e à Especificidade do Conhecimento do Capital Humano, medidas pela frequência absoluta (Fabs) e sua proporção (F%). A escala construída vai de DT = discordo totalmente até CT = concordo totalmente. NN indica neutralidade, nem concorda e nem discorda, e DP e CP, discordo em partes e concordo em partes, respectivamente.

Tabela 4 - Estatística Descritiva das Frequências (N=133)

Q	Práticas de Avaliação de Desempenho	DT		DP		NN		CP		CT	
		Fabs	F%	Fabs	F%	Fabs	F%	Fabs	F%	Fabs	F%
Q1	Tenho oportunidade suficiente para treinamentos e desenvolvimento	4	3%	2	1,50%	25	18,80%	33	24,80%	69	51,90%
Q2	Recebo treinamento necessário para realizar meu trabalho	5	3,80%	8	6%	19	14,30%	39	29,30%	62	46,60%
Q3	A empresa me mantém informado sobre as questões de negócios e sobre o meu desempenho	4	3%	11	8,30%	26	19,50%	27	20,30%	65	48,90%
Q4	Existe uma clara diferença entre o pessoal da gestão e o pessoal de apoio nesta organização.	9	6,80%	12	9%	36	27,10%	35	26,30%	41	30,80%
Q5	O trabalho em equipe é fortemente incentivado em nossa organização	0	0%	7	5,31%	20	15%	31	23,30%	75	56,40%
Q6	Um rigoroso processo de	5	3,80%	7	5,30%	29	21,80%	48	36,10%	44	33,10%

	seleção é usado para selecionar novos profissionais										
	A administração dessa organização envolve as pessoas quando são tomadas decisões										
Q7	que às afetam	6	4,50%	15	11,30%	35	26,30%	43	32,30%	34	25,60%
	A comunicação dentro das áreas/setores da empresa é boa										
Q8	A comunicação entre as áreas/setores da empresa é boa	3	2,30%	5	3,80%	30	22,60%	61	45,90%	34	25,60%
Q9	Sinto que meu trabalho é seguro	3	2,30%	11	8,30%	34	25,60%	54	40,60%	31	23,30%
Q10	As recompensas que recebo estão diretamente relacionada ao meu desempenho no trabalho	2	1,50%	2	1,50%	20	15%	40	30,10%	69	51,90%
Q11	A gestão de carreira é prioridade nesta organização	7	5,30%	8	6%	21	15,80%	34	25,60%	63	47,40%
Q12	Tenho as oportunidades para as quais quero ser promovido	10	7,50%	12	9%	36	27,10%	38	28,60%	37	27,80%
Q13	O sistema de avaliação me fornece uma avaliação precisa dos meus pontos fortes e fracos	8	6%	10	7,50%	27	20,30%	32	24,10%	56	42,10%
Q14	Recebo feedback significativo sobre meu desempenho pelo menos uma vez ao ano	15	11,30%	9	6,80%	33	24,80%	36	27,10%	40	30,10%
Q15		11	8,30%	7	5,30%	28	21,10%	31	23,30%	56	42,10%
Comportamento											
Inovador Individual											
Q		DT		DP		NN		CP		CT	
		Fabs	F%	Fabs	F%	Fabs	F%	Fabs	F%	Fabs	F%
Q16	No trabalho, tenho noções inovadoras e criativas	1	0,80%	3	2,30%	24	18%	56	42,10%	49	36,80%
Q17	Eu crio novas ideias, ideias originais ou soluções para problemas e questões difíceis	3	2,30%	3	2,30%	23	17,30%	59	44,40%	45	33,80%
Q18	Procuro novos métodos, técnicas, instrumentos de	2	1,50%	4	3%	14	10,50%	59	44%	54	40,60%

Q19	trabalho ou técnicas de atendimento Gero novas ideias sobre como melhorar nossos produtos, serviços e/ou atendimento	0	0%	6	4,50%	21	15,80%	61	45,90%	45	33,10%
Q20	Mobilizo, apoio ou aprovo ideias inovadoras na organização	2	1,50%	8	6%	16	12%	51	38,30%	56	42,10%
Q21	No trabalho, forneço um plano adequado para o desenvolvimento de novas ideias	3	2,30%	7	5,30%	30	22,60%	57	42,90%	36	27,10%
Q22	Faço planos apropriados para a implementação de novas ideias	5	3,80%	9	6,80%	25	18,80%	66	49,60%	28	21,10%
Q23	Me esforço para eliminar os obstáculos no processo de implementação da ideia	1	0,80%	3	2,30%	17	12,80%	53	39,80%	59	44,40%
Q24	Transformo ideias inovadoras em aplicações úteis	0	0%	3	3%	17	12,80%	59	44,40%	53	39,80%
Q25	Eu introduzo ideias inovadoras no ambiente de trabalho de forma sistemática	4	3%	9	6,60%	41	30,80%	47	35,30%	32	24,10%
Q26	Eu avalio a utilidade de ideias inovadoras nesta organização	1	0,80%	5	3,80%	36	27,10%	50	37,60%	41	30,80%
Q27	No geral, eu me considero um membro criativo da minha equipe	1	0,08%	5	3,80%	16	12%	60	45,10%	51	38,30%
Valor e Especificidade do Capital Humano											
Q		DT Fabs	F%	DP Fabs	F%	NN Fabs	F%	CP Fabs	F%	CT Fabs	F%
Q28	Suas habilidades contribuem para o desenvolvimento de novas oportunidades de mercado, produto ou serviço	3	2,30%	7	5,30%	18	13,50%	61	45,90%	44	33,10%
Q29	Sou um ativo essencial na organização	2	1,50%	2	1,50%	13	9,80%	45	33,80%	71	53,40%
Q30	Seus conhecimentos e habilidades são	1	0,80%	5	3,80%	21	15,80%	53	39,80%	53	39,80%

	fundamentais para a inovação na empresa										
	Contribuo para o desenvolvimento de produtos e serviços que podem ser considerados como os melhores do setor	2	1,50%	14	10,50%	29	21,80%	47	35,30%	41	30,80%
Q31	Suas habilidades permitem uma melhor resposta às novas demandas dos clientes	0	0%	4	3%	19	14,30%	57	42,90%	53	39,80%
Q32	Nossos concorrentes não possuem nossos conhecimentos e habilidades	13	9,80%	23	17,30%	42	31,60%	34	25,60%	21	15,80%
Q33	Nossas habilidades são únicas e não são possuídas por trabalhadores em tempo parcial ou outros tipos de trabalhadores na organização	9	6,80%	24	18%	42	31,60%	40	30,10%	18	13,50%
Q34	Nossos concorrentes não podem adquirir o conhecimento ou as habilidades dos nossos funcionários indo ao mercado	24	18%	35	26,30%	35	26,30%	28	21,10%	11	8,30%
Q35	Nossos recursos não podem ser duplicados ou imitados por nossos concorrentes	25	18,80%	39	29,30%	33	24,80%	25	18,80%	11	8,30%
Q36											

Nota: Dados de Saída do IBM SPSS adaptado pelo autor (2024).

De acordo com as repostas da tabela acima, em relação à frequência de respostas, apresenta-se, nos parágrafos seguintes, análise dos resultados, levando em consideração os percentuais de concentração a cada resposta em relação às variáveis pesquisadas.

Observa-se que a frequência de respostas referente às Práticas de Avaliação de Desempenho concentra-se em concordo parcialmente e concordo totalmente, superando 50% das respostas. As respostas das questões Q1, Q5 e Q10 superam o percentual de 50% na escala concorda totalmente; pode-se considerar que os indivíduos têm oportunidade de treinamento e desenvolvimento, sentem que o trabalho em equipe é incentivado nas organizações e que os

profissionais se sentem seguros. A análise das respostas referente à questão Q7 permite identificar que os profissionais não são envolvidos na tomada de decisões quando essas as afetam, uma vez que as repostas concentram 69,90% em discordo parcialmente, neutro e concordo parcialmente. Se excluir o percentual de concordo parcialmente, teremos 37,6% dos respondentes que não sentem envolvimento por parte da organização no item; ademais, é possível identificar outra oportunidade de envolver equipes na tomada de decisão. Em relação à questão Q14, podemos destacar que há um gatilho ao aplicar avaliação de desempenho no foco dos pontos fortes e fracos do indivíduo, assim, o percentual concentrou 57,20% em concordo parcialmente e concordo totalmente, mas 42,9% em discordo parcialmente e totalmente e neutros.

A frequência de respostas ao Comportamento Inovador concentra-se em concordo parcialmente e concordo totalmente, superando 50% das respostas. Porém, as questões Q21, Q25 e Q26 registram percentuais de 22,6%, 30,8% e 27,10%, respectivamente, em respostas NN, demonstrando que o envolvimento de novas ideias no ambiente de trabalho ainda não é visto como plano rotina, de maneira que se possibilita ampliar a visão sobre o assunto.

Ao observar as respostas em relação à variável Capital Humano, pode-se identificar que, no geral, a concentração ficou em concordo parcialmente e concordo totalmente, superando 50%. No entanto, ao observar as respostas que são discordadas totalmente, discordadas parcialmente e indicador de neutralidade, nas questões Q33, Q34, Q35 e Q36, conclui-se que a percepção dos respondentes em relação a habilidades, conhecimento e recursos não são únicos e tidos como um diferencial, ou seja, os concorrentes e o mercado possuem seus diferenciais. Sendo assim, faz-se possível nesse momento já identificar que essas questões se referem à especificidade do conhecimento do capital humano.

Na seção 4.3, há mais discussão desses resultados, que tratam do modelo AFE.

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Esta etapa é dedicada à construção do modelo de mensuração e estrutural do conjunto, ou seja, à execução da AFC com o PLS – SEM, o qual será processado e analisado em relação às correlações do modelo. Para essa finalidade, foram utilizados os dados encontrados na Tabela 8, com intuito de validar o modelo do estudo, para entrega do objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa.

A análise foi realizada em duas etapas, sendo o modelo de mensuração e o modelo estrutural, de maneira assertiva, com objetivo de validar o modelo geral e a confirmação ou não das hipóteses abordadas na seção 2.4.

4.3.1 Análise do Modelo de Mensuração

4.3.1.1 Primeiro modelo proposto

Ressalta-se que, nesta etapa, é importante a análise do teste de confiabilidade e validade do modelo por meio de sua mensuração, executado a partir dos índices de validade convergente, confiança na consistência interna e validade discriminante. Assim, Hair *et al.* (2014) seguiram o referido roteiro: (i) apuração da Confiabilidade e Validade dos Constructos – CVC, que inclui a AVE, Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta; (ii) apuração da validade discriminante com as cargas fatoriais e cruzadas; (iii) confirmação dos resultados de acordo com o critério Fornell – Larcker e a CVC; e a validação do modelo pela significância do p-valor.

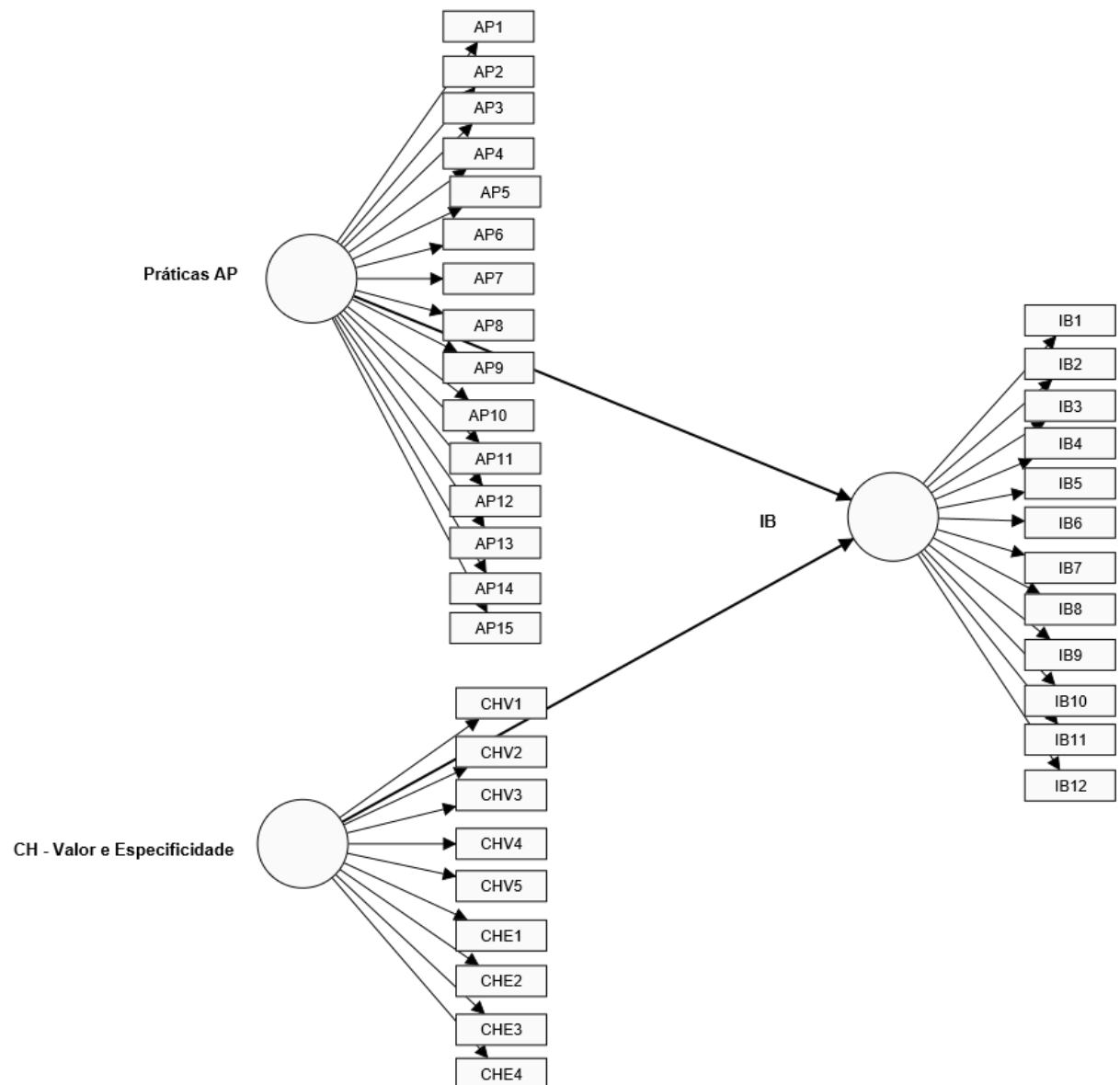
O passo inicial foi a montagem da estrutura gráfica das correlações dos constructos a partir do modelo proposto na Figura 3, seção 2.4, separando as variáveis latentes (VL) ou constructos em ordens de 1ª, 2ª e 3ª, respectivamente. Por sua vez, há as questões conectadas às variáveis observáveis, como efetivaram (VO) Hair *et al.* (2019).

Os constructos formados pelas variáveis observáveis receberam uma sigla/rótulo de identificação dentro do conjunto, conforme a sequência do questionário aplicado apresentado no instrumento de pesquisa (v. Tabela 3); em relação às perguntas 01 a 15, tratam das Práticas de Avaliação de Desempenho – AP; as questões 28 a 36 tratam sobre Capital Humano, levando em consideração o Valor do conhecimento dos indivíduos – CHV, bem como a Especificidade do conhecimento dos indivíduos – CHE. As questões 16 a 27 tratam do Comportamento Inovador Individual – IB.

Para tornar válido o conjunto e determinar a correlação entre eles, foi agrupado ao comportamento inovador o uso das questões 16 a 27, que medem o comportamento inovador individual, levando em consideração a entrega dos objetivos específicos do estudo.

Na Figura 7, é apresentada graficamente a estrutura do modelo inicial, conforme exposto nos parágrafos anteriores.

Figura 7 - Estrutura inicial do modelo e as correlações entre os constructos



Nota. Fonte: Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Aos constructos, foi inserida a frequência de cada questão, a qual oferecerá a construção fatorial do modelo, de maneira individual e agrupada, na sequência metodológica, com referência à variável comportamento inovador e questões relacionadas: (i) mensuração agrupada para confirmar de maneira assertiva os resultados individuais; (ii) mensuração da estrutura das questões individuais de acordo com os critérios da validade discriminante; CVC e Fornell-Larcker; (iv) e mensuração dos resultados finais, que serão discutidos em conjunto com o teste de hipóteses, na modelagem de equações estruturais.

O modelo efetiva-se como reflexivo, ou seja, a variável latente – VL reflete as variáveis observáveis – VO e o conjunto reconhece a mesma direção, que torna positiva a relação (Hair Jr. *et al.*, 2014). Desse modo, é possível analisar o conjunto de maneira integrada, levando em consideração os três indicadores do modelo de mensuração: a variância média extraída – AVE, a consistência interna constituída pela confiabilidade composta (CC) e o Alfa de Cronbach (AC); para terminar, há a Validade Discriminante (VD), descrita pelas cargas fatoriais e cruzadas, além do critério Fornell-Larcker.

O resultado do indicador AVE deve ser maior que 0,50. Contudo, no decorrer da análise das variáveis, pode ocorrer de encontrar valores menores. A solução para aumentar a AVE é a exclusão de variáveis observáveis com cargas fatoriais menores, bem como rodar o modelo a cada ação de exclusão (Hair *et al.*, 2019).

Alfa de Cronbach é um indicador tradicional responsável pelas intercorrelações entre as variáveis; o cálculo efetiva-se na consistência interna. A escala estatística é quantificada de 0 a 1, em relação à confiabilidade de um questionário, sendo que o valor mínimo aceitável é 0,7 para ser aceito e levar em consideração um questionário (Hair *et al.*, 2014).

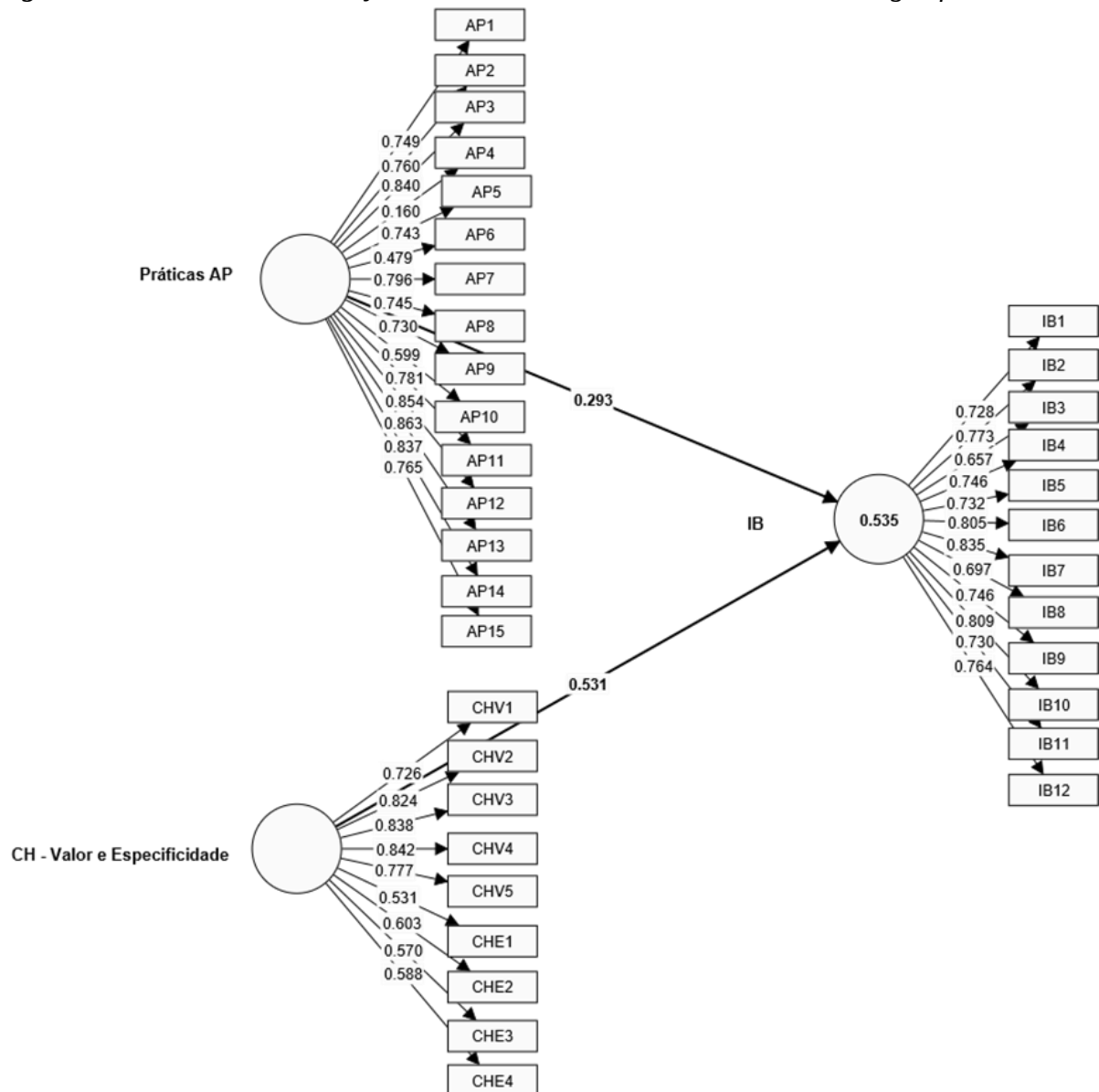
A confiabilidade composta varia de 0 a 1, sendo que valores entre 0,7 e 0,95 são considerados bons e eficientes (Hair *et al.*, 2017).

De acordo com Hair *et al.* (2014), a validade discriminante é um indicador que evidencia o quanto a dimensão é verdadeira e suas diferenças em relação aos demais; essa medida é uma estimativa de qual seria a verdadeira correlação entre os constructos na perfeita medição.

O critério de Fornell-Larcker tem como função comparar as correlações entre os constructos e a raiz quadrada do AVE. As cargas cruzadas são usadas para garantir que as cargas fatoriais mais altas (0,6 e 0,7) dos constructos sejam preservadas e as menores retiradas, tanto na linha quanto na coluna, com intuito de garantir a confiabilidade do modelo antes e depois dos ajustes.

A Figura 8 apresenta os primeiros resultados *output* gerados com o modelo estrutural e as cargas fatoriais. A análise inicial é se as cargas e a AVE atendem aos parâmetros previstos para cada constructo, ou seja, se as variáveis observáveis se intensificam em relação à variância média extraída. Ela é representada pelas correlações (cargas) em cada constructo e as variáveis observáveis. De acordo com Hair *et al.* (2014), efetiva-se como a validade convergente.

Figura 8 - Modelo de Mensuração com os indicadores correlacionados, cargas fatoriais



Nota. Fonte: Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

A quantificação das correlações entre as variáveis dependentes e independentes é apresentada na Tabela 5, resultante do *output* da Figura 7, no que diz respeito ao Alfa de Cronbach, à CVC e à AVE – Variância Média Extraída. Ao calcular a confiabilidade composta a partir do ρ_c , foram encontrados valores de confiabilidade composta maiores de 0,7 para todas as variáveis latentes. De acordo com o que Hair *et al.* (2017) recomendam, esses valores devem estar acima de 0,70. Portanto, os valores encontrados no cálculo ρ_a são ainda maiores do que ρ_c .

Tabela 5 - Confiabilidade e validade dos constructos

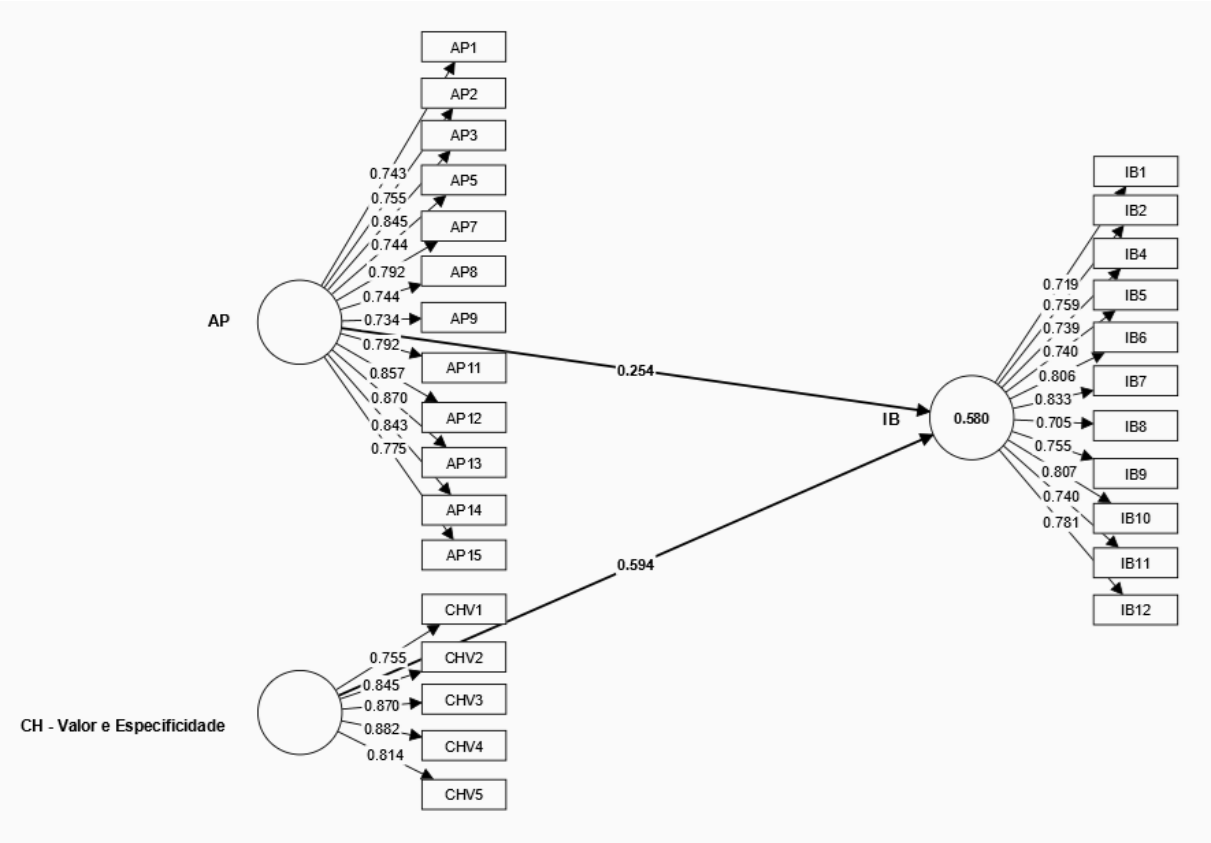
	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Variância Média Extraída (AVE)
Práticas da Avaliação de Desempenho	0,932	0,950	0,943	0,540
Capital Humano - Valor e Especificidade	0,884	0,916	0,899	0,504
Comportamento Inovador	0,930	0,933	0,940	0,568

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Dessa forma, é possível identificar que, pelo critério da AVE ($>0,50$), as variâncias extraídas são satisfatórias. Os indicadores de *alfa de Cronbach* apresentam-se satisfatórios, ou seja, evidenciam confiabilidade e consistência interna ao instrumento de medição, uma vez que os indicadores se apresentam acima de 0,7.

Na Figura 09, evidencia-se o modelo gráfico de mensuração após os ajustes, ou seja, a exclusão das cargas fatoriais inferiores a 0,7; nesse sentido, é importante destacar que houve necessidade de ajustes nos constructos da Práticas de Avaliação de Desempenho (AP4, AP6 e AP10), no Capital Humano – Valor e Especificidade (CHE1, CHE2, CHE3 e CHE4) e no Comportamento Inovador (IB3), mantendo melhora nos parâmetros.

Figura 9 - Modelo de mensuração após ajustes



Nota. Fonte: Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Conforme descrito nos objetivos específicos, pode-se verificar que o indicador com maior carga fatorial no constructo Práticas de Avaliação de Desempenho aconteceu na AP13, no constructo Capital Humano CHV4 e no Comportamento Inovador IB7. Isso significa que houve maior frequência de respostas pelos participantes.

Assim, a Tabela 06 demonstra os resultados das cargas cruzadas de todas as correlações, dos três constructos do modelo. A análise é realizada comparando as cargas cruzadas entre eles de maneira vertical e horizontal, ou seja, analisa a força em relação aos parâmetros definidos e em referência aos indicadores dos demais constructos. Ao analisar os valores, podemos perceber que os resultados atendem ao critério, uma vez que as cargas dentro dos constructos são altas; quando são externas a eles, efetivam-se como baixas. Dessa forma, a análise da validade no nível dos itens de validade convergente e validade discriminante confirma que todas as cargas fatoriais são significantes a 1%.

Tabela 6 - Cargas Cruzadas (cross loadings) do modelo

Práticas da Avaliação de Desempenho	Capital Humano - Valor e Especificidade	Comportamento Inovador
-------------------------------------	---	------------------------

AP1	0,743	0,405	0,379
AP11	0,792	0,485	0,452
AP12	0,857	0,455	0,522
AP13	0,870	0,533	0,496
AP14	0,843	0,520	0,545
AP15	0,775	0,373	0,432
AP2	0,755	0,442	0,443
AP3	0,845	0,460	0,434
AP5	0,744	0,391	0,409
AP7	0,792	0,365	0,493
AP8	0,744	0,287	0,391
AP9	0,734	0,379	0,423
CHV1	0,396	0,755	0,538
CHV2	0,494	0,845	0,589
CHV3	0,403	0,870	0,621
CHV4	0,447	0,882	0,676
CHV5	0,511	0,814	0,616
IB1	0,530	0,500	0,719
IB10	0,546	0,580	0,807
IB11	0,376	0,537	0,740
IB12	0,294	0,673	0,781
IB2	0,351	0,530	0,759
IB4	0,387	0,546	0,739
IB5	0,445	0,549	0,740
IB6	0,510	0,532	0,806
IB7	0,486	0,498	0,833
IB8	0,423	0,576	0,705
IB9	0,461	0,590	0,755

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Ao avaliar a validade discriminante (VD), a aplicação do critério de *Fornell-Larcker* busca validar o modelo de mensuração após análise das cargas cruzadas. A VD é a medida em que uma variável latente (constructo) praticamente se diferencia de outros constructos do modelo estrutural (Hair *et al.*, 2019), utilizando-se do critério Fornell-Larcker para comparar as raízes quadradas (uma medida de variância compartilhada) dos valores das AVEs de cada constructo, em relação às correlações (de Pearson) entre os constructos, e a todos os constructos medidos reflexivamente no modelo estrutural. A Tabela 07 apresenta os valores destacados de forma diagonal, em conjunto com CVC e seus indicadores.

Tabela 7 - Validade das discriminantes pelo Critério de Fornell-Larcker e CVC

	Práticas da Avaliação de Desempenho	Capital Humano - Valor e Especificidade	Comportamento Inovador
Práticas da Avaliação de Desempenho	0,735		
Capital Humano - Valor e Especificidade	0,538	0,710	
Comportamento Inovador	0,578	0,688	0,753

Confiabilidade e Validade dos Constructos			
<i>Cronbach's alfa</i>	0,932	0,884	0,930
<i>Composite reliability</i>	0,950	0,916	0,933
<i>Average Variance extracted (AVE)</i>	0,540	0,504	0,568

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Os valores em destaque na diagonal na Tabela 11 reportam-se à validade discriminante, segundo o critério de Fornell-Larcker (raiz quadrada das AVEs). Dessa maneira, observa-se que os valores são maiores das correlações dos constructos que estão fora dela, confirmando a validade do modelo de mensuração. Quanto à análise da CVC, todos os valores extraídos na confiabilidade composta estão acima de 0,7, bem como os valores de Alfa Cronbach.

A Tabela 08 descreve informações da validade discriminante após ajustes das cargas fatoriais inferiores a 0,7, demonstrados na Figura 09, considerando o critério Fornell-Larcker e os novos parâmetros CVC, de forma a incluir valores do Alfa Cronbach e AVE.

Tabela 8 - Validade discriminante do modelo de mensuração após ajustes

	Práticas da Avaliação de Desempenho	Capital Humano - Valor e Especificidade	Comportamento Inovador
Práticas da Avaliação de Desempenho	0,793		
Capital Humano - Valor e Especificidade	0,540	0,834	
Comportamento Inovador	0,574	0,731	0,763

Confiabilidade e Validade dos Constructos			
<i>Cronbach's alfa</i>	0,946	0,890	0,928
<i>Composite reliability</i>	0,950	0,895	0,929
<i>Average Variance extracted (AVE)</i>	0,628	0,696	0,582

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Nesta etapa de mensuração, outro valor de destaque é o p-valor das variáveis latentes e sua significância até 0,05, o que está exposto na Tabela 09. Pode-se analisar de maneira geral que a significância de todo conjunto ($p < 0,05$) atesta a validade do modelo.

Tabela 9 - P-valor dos constructos do modelo de mensuração

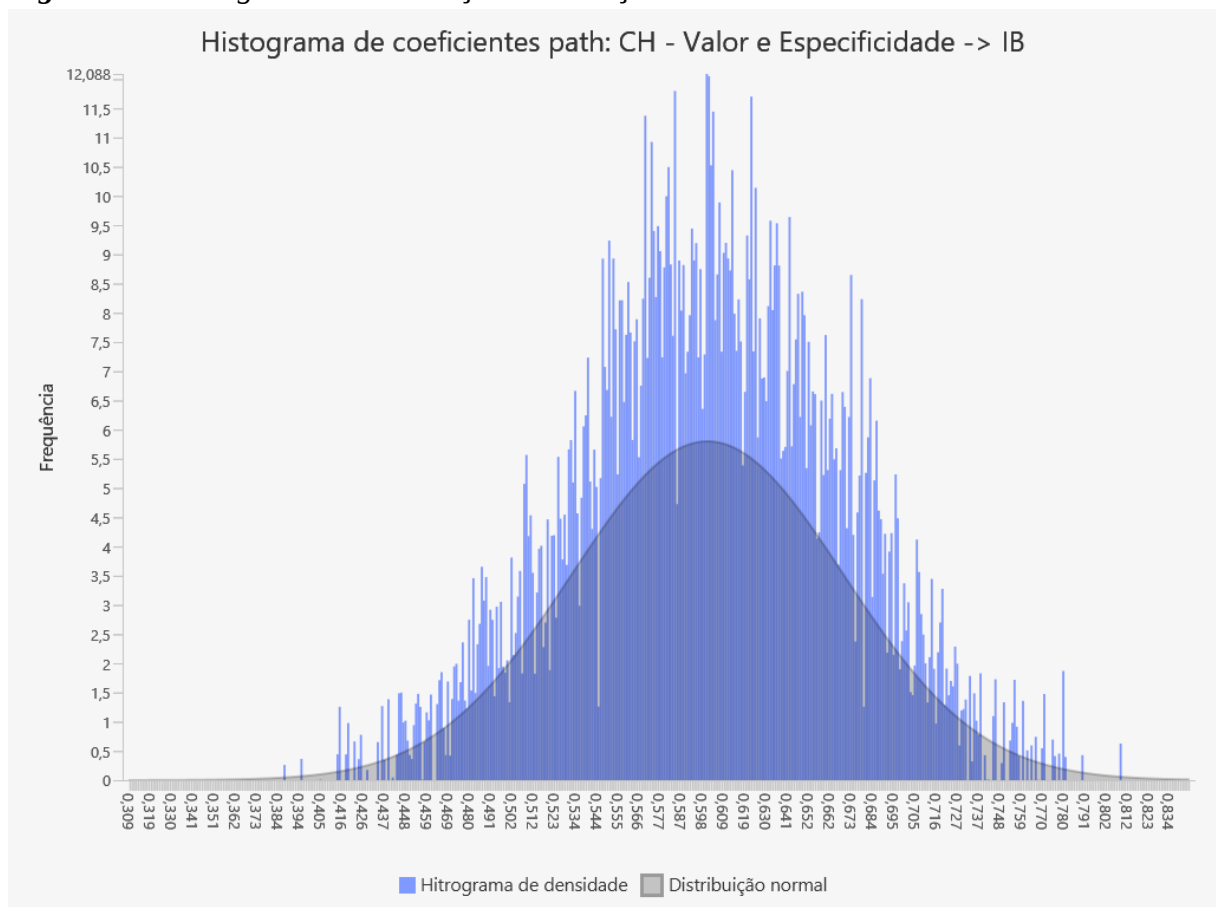
Constructos	Valores de P
Práticas da Avaliação de Desempenho -> Comportamento Inovador	0,003
Capital Humano - Valor e Especificidade -> Comportamento Inovador	0,000

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

A partir do histograma das correlações, por meio do *bootstrapping*, pode-se confirmar a qualidade e validade do modelo de mensuração; trata-se de uma ferramenta de análise dos coeficientes de caminho e seus efeitos nas correlações, ou seja, usado para determinar a significância estatística (Hair *et al.*, 2019).

A Figura 10 demonstra o histograma da correlação das variáveis capital humano e comportamento inovador.

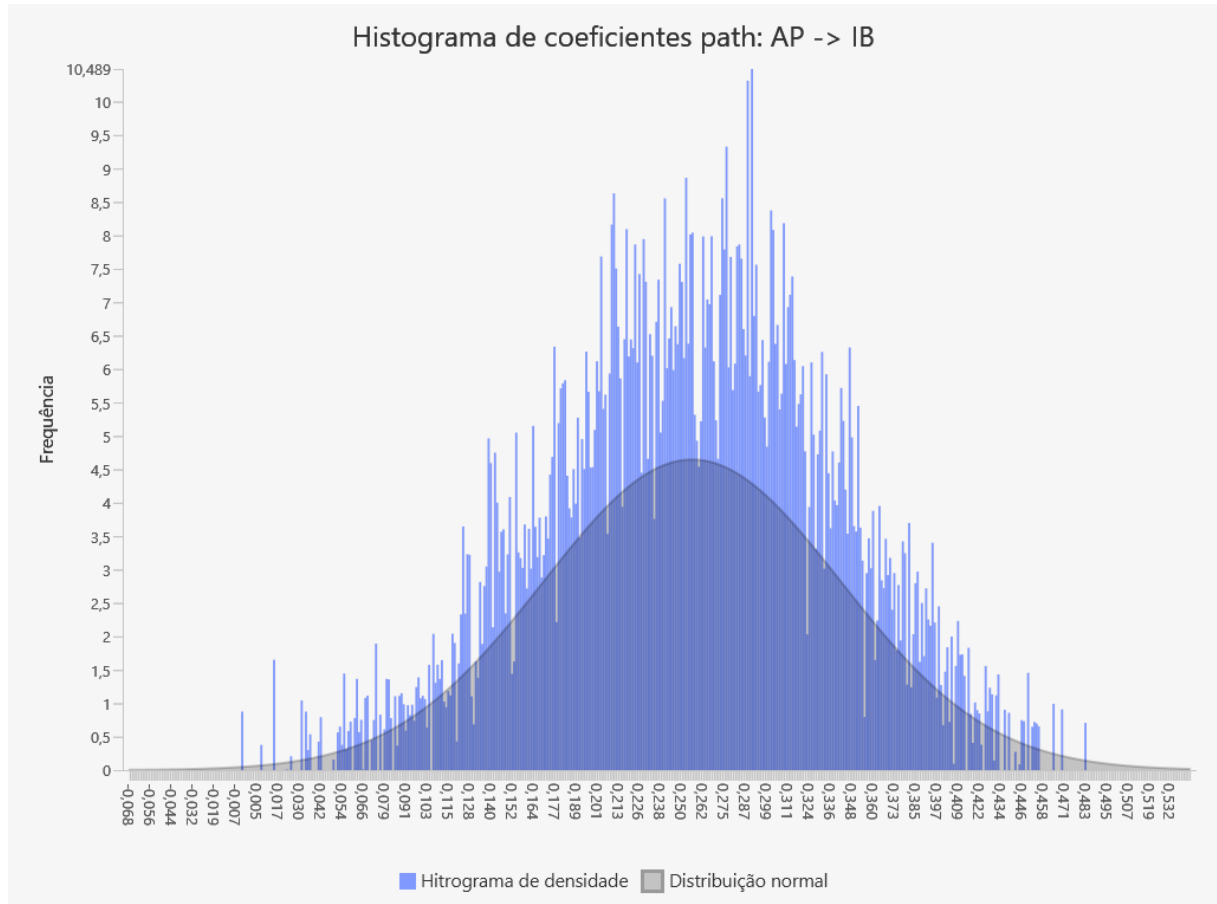
Figura 10 - Histograma de correlação e validação de caminho entre dois constructos



Nota. Fonte: Gráfico de saída do *Smart PLS 4* – *bootstrapping* (2024).

A Figura 11 demonstra o histograma da correlação das variáveis práticas de avaliação de desempenho e comportamento inovador.

Figura 11 - Histograma de correlação e validação de caminho entre dois constructos



Nota. Fonte: Gráfico de saída do *Smart PLS 4 – bootstrapping* (2024).

4.3.1.2 Segundo modelo proposto

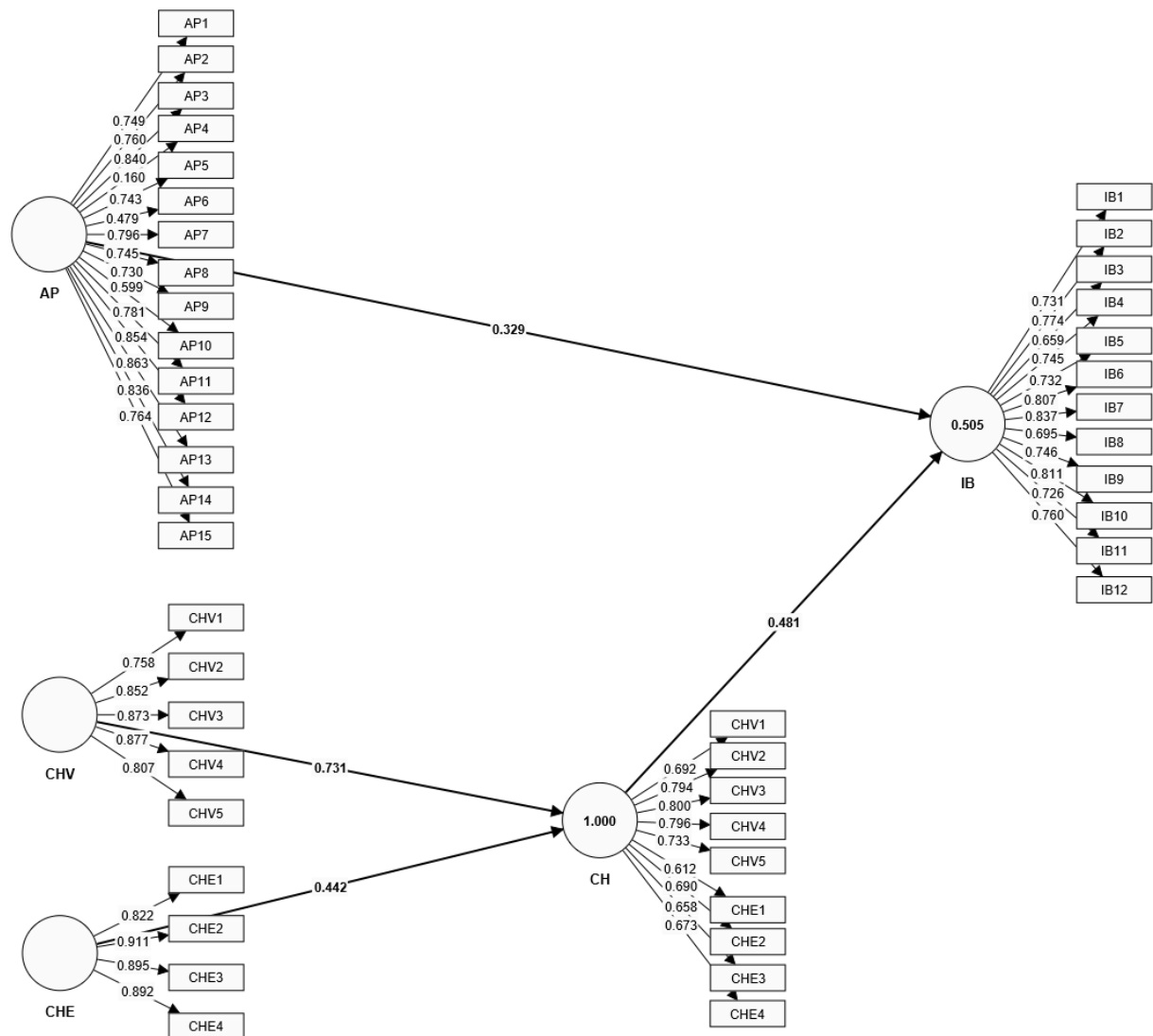
Na sequência, a fim de procurar melhorar a análise, os constructos relativos ao Capital Humano foram separados no modelo estrutural. Na Figura 12, é apresentado o modelo gráfico de mensuração com os indicadores correlacionados e suas cargas fatoriais, levando em consideração uma análise de 2º Ordem para a variável Capital Humano, com olhar para os indicadores no valor e especificidade do conhecimento.

Uma variável latente de segunda ordem é mensurada por uma ou mais variáveis latentes de primeira ordem, com modelagem baseada na covariância. Nesse caso, houve a reutilização

dos indicadores da variável latente de primeira ordem na variável latente de segunda ordem (Bido & Silva, 2019).

A análise nesse modelo possibilitou observar que as cargas fatoriais para os indicadores Capital Humano Valor e Capital Humano Especificidade apresentam cargas fatoriais elevadas. Há indicadores ligados à variável Capital Humano com posterior ligação à variável dependente Comportamento Inovador. Ao realizar o cálculo de confiabilidade, foram encontrados valores de confiabilidade maiores de 0,7 a esses indicadores; conforme Hair *et al.* (2017), recomenda-se que esses valores sejam acima de 0,70.

Figura 12 - Modelo de Mensuração com os indicadores correlacionados, cargas fatoriais - 2ª Ordem

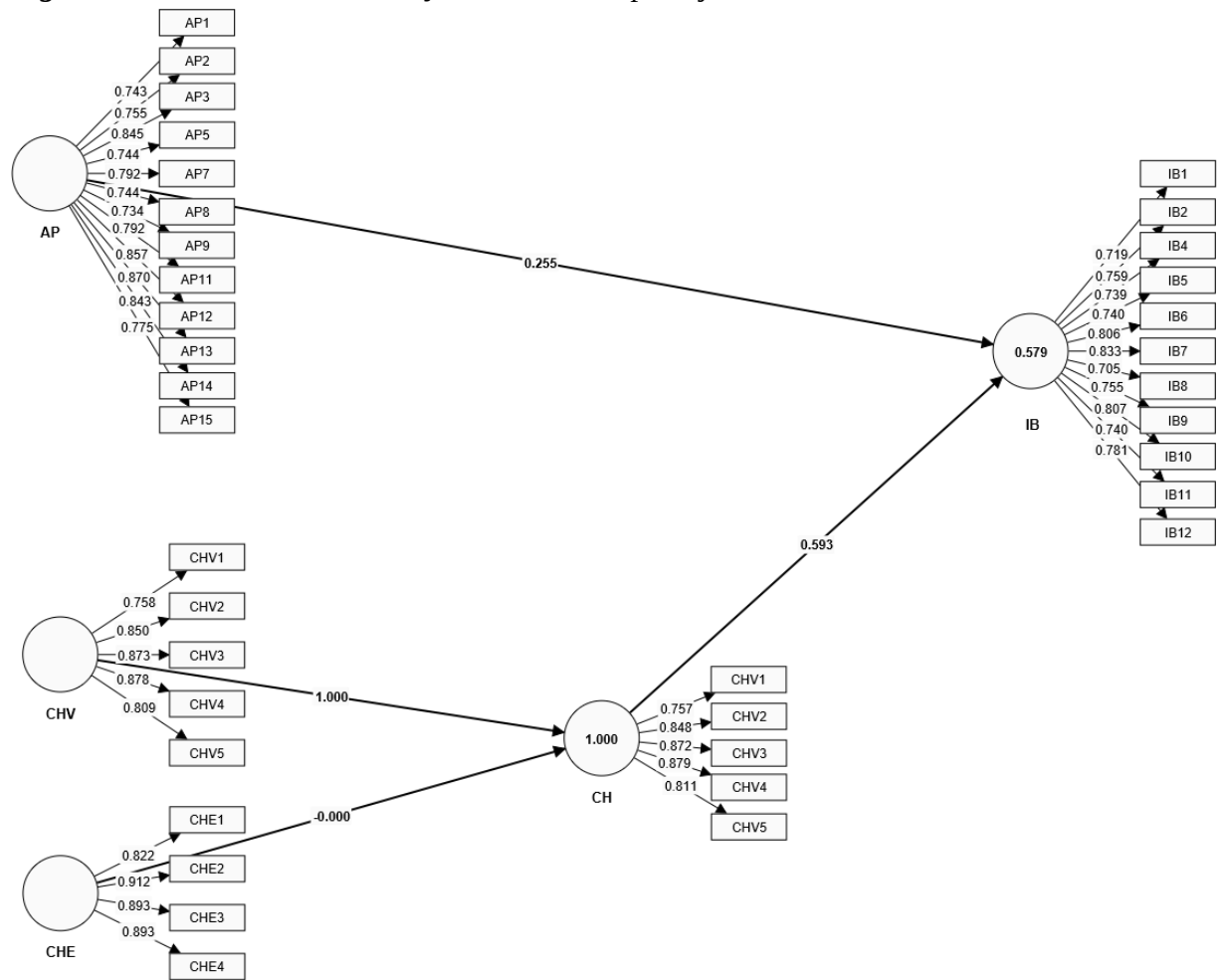


Nota. Fonte: Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

O uso do modelo estrutural com variáveis latentes de segunda ordem é recomendado quando a quantidade de indicadores é aproximadamente igual, uma vez que, se for maior, haverá impacto nas cargas fatoriais maiores. A relação entre as variáveis latentes de segunda ordem e as dimensões das variáveis de primeira ordem devem ser usadas e interpretadas como cargas fatoriais, ou seja, não são hipóteses (Bido & Silva, 2019). Considera-se, no modelo, que CHV e CHE são variáveis latentes de segunda ordem e o Capital Humano é a variável latente de primeira ordem.

Na Figura 12, é apresentado o modelo gráfico de mensuração com os indicadores correlacionados e suas cargas fatoriais ajustadas, ou seja, a exclusão das cargas fatoriais inferiores a 0,7, levando em consideração a análise de 2ª ordem. Vale destacar que se mantém a necessidade de ajustes nos constructos da Práticas de Avaliação de Desempenho (AP4, AP6 e AP10); no Capital Humano, são mantidas as cargas fatoriais para o Valor do conhecimento e excluem-se as cargas fatoriais para a Especificidade do conhecimento (CHE1, CHE2, CHE3 e CHE4); em relação ao Comportamento Inovador, retira-se (IB3), mantendo melhora nos parâmetros.

Figura 13 - Modelo de mensuração 2ªOrdem - após ajustes



Nota. Fonte: Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

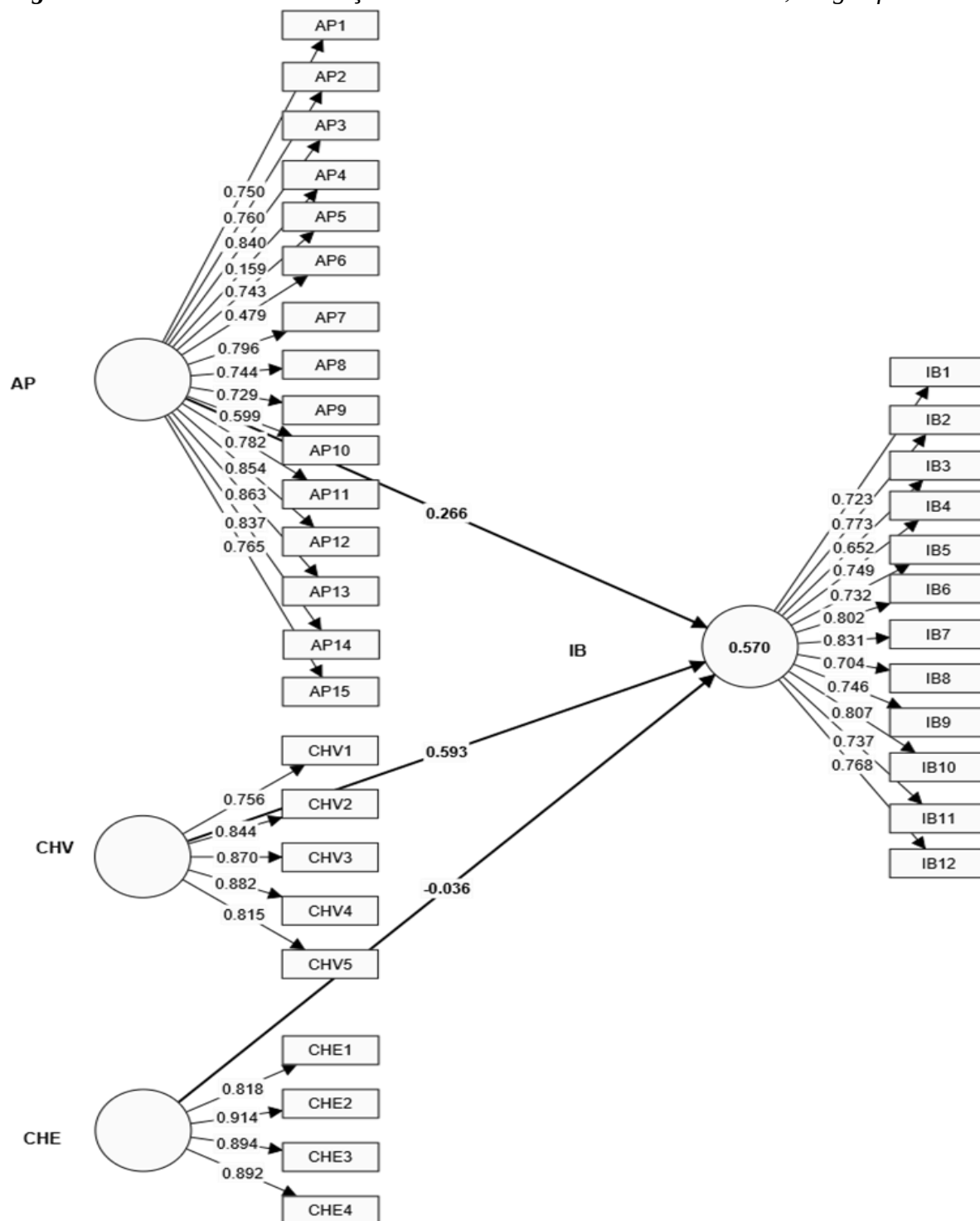
Ao avaliar o resultado da pesquisa, para analisar os indicadores de capital humano, separadamente, em valor e especificidade, constata-se que o capital humano no valor do conhecimento possui influência positiva em relação ao comportamento inovador, porém, o mesmo não ocorre ao analisar o capital humano, visto que há especificidade do conhecimento em relação ao comportamento inovador, uma vez que a relação possui influência negativa. Dessa maneira, identifica-se outra forma de cálculo, o que é apresentado na seção seguinte.

4.3.1.3 Terceiro modelo proposto

No presente modelo, manteve-se o capital humano em duas variáveis independentes, em CHV – Capital Humano – Valor e CHE – Capital Humano - Especificidade, que permitiu obter resultados melhores, levando em consideração que os números apresentaram maior significância relacionados ao comportamento inovador.

Na Figura 14, é apresentado o modelo gráfico de mensuração com os indicadores correlacionados e suas cargas fatoriais.

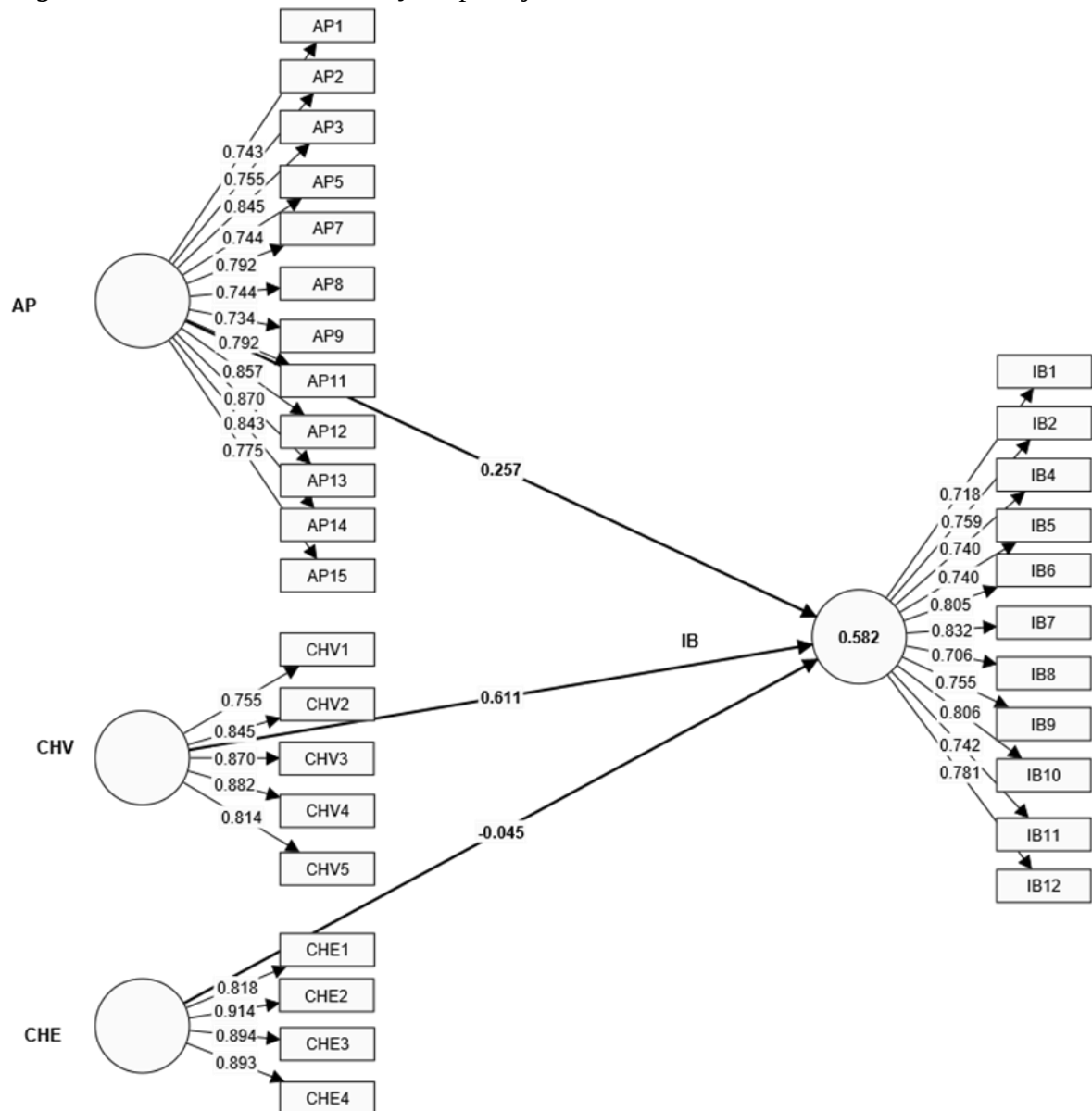
Figura 14 - Modelo de Mensuração com os indicadores correlacionados, cargas fatoriais



Nota. Fonte: Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

A Figura 15 apresenta o modelo gráfico de mensuração com os indicadores correlacionados e suas cargas fatoriais ajustadas. Os ajustes necessários nos constructos da Práticas de Avaliação de Desempenho foram AP4, AP6 e AP10; em relação ao Comportamento Inovador, retira-se IB3, mantendo melhora nos parâmetros.

Figura 15 - Modelo de Mensuração após ajustes



Nota. Fonte: Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Os resultados do modelo de mensuração acima apresentam os indicadores de Capital Humano separadamente em variáveis independentes de Valor e Especificidade. Nesta análise, constata-se que o Capital Humano ao Valor do Conhecimento possui influência positiva em relação ao Comportamento Inovador, porém, o mesmo não ocorre ao analisar o Capital Humano

no que se refere à Especificidade do Conhecimento em relação ao Comportamento Inovador, uma vez que a relação possui influência negativa.

Na Tabela 10, são apresentados os resultados do cálculo da AVE (Variância Média Extraída) e CR (*Composite reliability*), ou seja, a confiabilidade composta para as variáveis.

Tabela 10 - Cálculo da AVE e CR para as variáveis

	Alfa de Cronbach	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Variância Média Extraída (AVE)
Práticas da Avaliação de Desempenho	0,946	0,950	0,953	0,628
Capital Humano - Especificidade	0,903	0,910	0,932	0,775
Capital Humano - Valor	0,890	0,895	0,920	0,696
Comportamento Inovador	0,928	0,929	0,939	0,582

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Os resultados pelo critério da AVE ($>0,50$) possuem variâncias extraídas satisfatórias. Os indicadores de *alfa de Cronbach* também são satisfatórios, ou seja, apresentam confiabilidade e consistência interna ao instrumento de medição, uma vez que os indicadores se apresentam acima de 0,7.

Na Tabela 11, evidencia-se a matriz de correlação entre as variáveis, descrevem-se informações da validade discriminante, considerando o critério Fornell-Larcker e os novos parâmetros CVC, incluindo valores do Alfa Cronbach e AVE.

Tabela 11 - Matriz de Correlação - Validade discriminante do modelo de mensuração

	Práticas da Avaliação de Desempenho	Capital Humano - Especificidade	Capital Humano - Valor	Comportamento Inovador
Práticas da Avaliação de Desempenho	0,793			
Capital Humano - Especificidade	0,289	0,880		
Capital Humano - Valor	0,540	0,418	0,834	
Comportamento Inovador	0,574	0,285	0,731	0,763

Confiabilidade e Validade dos Constructos				
Cronbach's alfa	0,946	0,903	0,890	0,928
Composite reliability	0,950	0,910	0,895	0,929
Average Variance extracted (AVE)	0,628	0,775	0,696	0,582

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Os valores descritos na tabela acima reportam a validade discriminante segundo o critério de Fornell-Larcker (raiz quadrada das AVEs). Nesse contexto, observa-se que os valores são maiores das correlações dos constructos que estão fora dela, o que confirma a validade do modelo de mensuração. Quanto à análise da CVC, todos os valores extraídos na confiabilidade composta estão acima de 0,7, bem como os valores de Alfa Cronbach.

A Tabela 12 demonstra os resultados da matriz de cargas cruzadas de todas as correlações. Mantém a análise comparando as cargas cruzadas entre eles de maneira vertical e horizontal. Ao analisar os valores, podemos perceber que os resultados atendem ao critério, uma vez que as cargas dentro dos constructos são altas e as externas a eles são baixas. Sendo assim, a análise da validade no nível dos itens de validade convergente e validade discriminante confirma que todas as cargas fatoriais são significantes a 1%.

Tabela 12 - Matriz de Cargas Cruzadas (cross loadings) do modelo

	AP	CHE	CHV	IB
AP1	0,743	0,212	0,405	0,379
AP11	0,792	0,161	0,485	0,451
AP12	0,857	0,301	0,455	0,521
AP13	0,870	0,321	0,533	0,496
AP14	0,843	0,274	0,520	0,545
AP15	0,775	0,200	0,373	0,431
AP2	0,755	0,142	0,442	0,443
AP3	0,845	0,289	0,460	0,433
AP5	0,744	0,127	0,391	0,409
AP7	0,792	0,188	0,365	0,493
AP8	0,744	0,198	0,287	0,391
AP9	0,734	0,308	0,379	0,422
CHE1	0,268	0,818	0,339	0,223
CHE2	0,305	0,914	0,391	0,275
CHE3	0,220	0,894	0,358	0,244
CHE4	0,224	0,893	0,381	0,258
CHV1	0,396	0,315	0,755	0,538
CHV2	0,494	0,393	0,845	0,589
CHV3	0,403	0,368	0,870	0,621
CHV4	0,447	0,349	0,882	0,676
CHV5	0,511	0,320	0,814	0,616
IB1	0,530	0,302	0,500	0,718
IB10	0,546	0,294	0,580	0,806
IB11	0,376	0,049	0,537	0,742
IB12	0,294	0,205	0,673	0,781
IB2	0,351	0,186	0,530	0,759
IB4	0,387	0,187	0,546	0,740

IB5	0,445	0,202	0,549	0,740
IB6	0,510	0,264	0,532	0,805
IB7	0,486	0,289	0,498	0,832
IB8	0,423	0,093	0,576	0,706
IB9	0,461	0,307	0,590	0,755

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

A mensuração do p-valor das variáveis latentes e sua significância até 0,05 estão expostos na Tabela 13. Ao analisar a significância de todo conjunto ($p < 0,05$), pode-se atestar que os constructos Capital Humano Especificidade ao Comportamento Inovador possuem significância superior a $p < 0,05$. Apresenta, dessa forma, validade do modelo somente no que se refere à Prática de Avaliação de Desempenho ao Comportamento Inovador e Capital Humano Valor ao Comportamento Inovador.

Tabela 13 - P- valor dos constructos do modelo de mensuração

Constructos	Valores de P
Práticas da Avaliação de Desempenho -> Comportamento Inovador	0,002
Capital Humano - Especificidade -> Comportamento Inovador	0,482
Capital Humano - Valor -> Comportamento Inovador	0,000

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Finalizando a etapa de avaliação do modelo de mensuração, segue-se para a parte de análise do modelo estrutural, que se trata da verificação da validade interna a partir da relação entre os constructos, com análise e interpretação dos efeitos, da predição e dos coeficientes de caminho e a sua significância. Essa etapa serve de teste das hipóteses, o que visa confirmar se as relações entre os constructos em sua dimensão estrutural são aceitas ou não.

4.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Hair *et al.* (2018) apontam que a análise do modelo estrutural segue os seguintes critérios de avaliação, considerando o coeficiente de determinação ou Coeficiente de relação de *Pearson* (R^2), a validação cruzada medida pela redundância ou relevância preditiva (Q^2), significância estatística e relevância dos coeficientes de caminho, bem como o tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen. O cálculo dos coeficientes de caminho (R^2) é baseado em uma série de análise de regressão ligada aos constructos. A revisão dos coeficientes de

caminho (R^2) aponta a variância em cada um dos constructos endógenos, de maneira que pode variar de 0 a 1; os valores mais altos indicam maior precisão preditiva. O tamanho do efeito (f^2) é um tanto redundante para o tamanho dos coeficientes do caminho; pode-se remover determinado constructo preditor que afeta o valor de R^2 do constructo endógeno (Hair *et al.*, 2019). O indicador de Cohen, que apura o tamanho do efeito, avalia a utilidade de cada constructo, considerando caminhos reflexivos do constructo, principal comportamento inovador, o que é apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 - Tamanho dos efeitos na cadeia dos constructos

	Práticas da Avaliação de Desempenho	Capital Humano - Valor e Especificidade	Comportamento Inovador
Práticas da Avaliação de Desempenho	-	-	0,109
Capital Humano - Valor e Especificidade	-	-	0,595
Comportamento Inovador	-	-	-

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

De acordo com os indicadores de Cohen (f^2), a análise segue os seguintes critérios: $f^2=0,02$ efeito pequeno, $f^2=0,15$ efeito médio e $f^2=0,35$ efeito grande (Hair *et al.*, 2019). Pode-se verificar que os efeitos são válidos e se comportam de efeito médio para grande.

Na Tabela 15, apresenta-se o tamanho dos efeitos com abordagem no Capital Humano em duas variáveis independentes ao Valor e à Especificidade, como mencionado no indicador de Cohen, que apura o tamanho do efeito, avalia a utilidade de cada constructo, considerando caminhos reflexivos do constructo principal do comportamento inovador. Nesta análise, pode-se verificar que os efeitos são válidos e se comportam de efeito médio e grande somente para as Práticas de Avaliação de Desempenho e para o Capital Humano Valor. O mesmo não se confirma tamanho de efeito ao Capital humano Especificidade, ao levar em consideração a colocação dos autores Hair *et al.* (2019), aos indicadores de Cohen (f^2), a análise segue os seguintes critérios: $f^2=0,02$ efeito pequeno, $f^2=0,15$ efeito médio e $f^2=0,35$ efeito grande, uma vez que o resultado foi de -0,045.

Tabela 15 - Tamanho dos efeitos na cadeia dos constructos

	Práticas da Avaliação de Desempenho	Capital Humano - Especificidade	Capital Humano - Valor	Comportamento Inovador
--	-------------------------------------	---------------------------------	------------------------	------------------------

Práticas da Avaliação de Desempenho	-	-	-	0,257
Capital Humano - Especificidade	-	-	-	-0,045
Capital Humano - Valor Comportamento Inovador	-	-	-	0,611
	-	-	-	-

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Para o coeficiente de determinação ou Coeficiente de relação de *Pearson* (R^2), a variável latente apresenta o seguinte resultado conforme Tabela 16, considerando modelo R^2 ajustado.

Tabela 16 - Coeficiente de determinação modelo ajustado

	R quadrado ajustado
Comportamento Inovador	0,573

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Na Tabela 17, apresenta-se o coeficiente de determinação ou Coeficiente de relação de *Pearson* (R^2) à variável latente, considerando modelo R^2 ajustado para a análise do Capital Humano em Valor e Especificidade; pode-se verificar que houve pequena alteração no coeficiente de relação.

Tabela 17 - Coeficiente de determinação modelo ajustado

	R quadrado ajustado
Comportamento Inovador	0,572

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

O indicador de relação de *Pearson* (R^2) possui efeito pequeno, quando $R^2= 2\%$, efeito médio, quando $R^2= 13\%$, e efeito grande, quando $R^2= 26\%$, de maneira que avaliam quanto da variância da variável latente principal é explicada pelas demais variáveis latentes do modelo estrutural (Ramos *et al.*, 2019). Ao interpretar o resultado, afirma-se que a variância do comportamento inovador é de 57,2% em relação às outras variáveis do modelo, com efeito grande a ser considerado.

Na Tabela 18, observam-se as variáveis observáveis (VOs) do constructo comportamento inovador. A relevância preditiva (Q^2) propõe avaliar quanto o modelo se

aproxima do que se esperava em relação às variáveis observáveis. Os valores maiores que zero é que determinam o critério de avaliação (Hair *et al.*, 2018). De modo geral, os valores de Q^2 maiores que zero para uma construção endógena específica apontam que a precisão preditiva do modelo de caminho é aceitável (Hair *et al.*, 2017).

Tabela 18 - Predição do modelo ajustado

Constructo - Variáveis Observáveis (VOs)	Q^2 predict
IB1	0.315
IB2	0.215
IB3	0.134
IB4	0.253
IB5	0.286
IB6	0.320
IB7	0.279
IB8	0.272
IB9	0.344
IB10	0.380
IB11	0.212
IB12	0.306

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

De acordo com os resultados obtidos em Q^2 , demonstra-se que os indicadores de validade preditiva do modelo caminho são aceitáveis.

Assim, o próximo passo é avaliar os indicadores de modo geral, utilizando o procedimento de *bootstrapping*; para a análise de significância estatística das relações (p-valor), há a interpretação da relevância dos coeficientes de caminho (T) do modelo ajustado e a confirmação das hipóteses (Hair *et al.*, 2019). Na Tabela 19, foram considerados os coeficientes de determinação de *Pearson* (R^2). O coeficiente caminho foi trazido da Figura 9 do meio das setas que ligam os constructos, os quais são interpretados como betas (β) das regressões lineares simples ou ordinárias (Ringle *et al.*, 2014).

Tabela 19 - Coeficiente de caminho e significância das relações, com as hipóteses propostas

Correlações	Hipóteses	Coeficiente Estrutural (T)	P - Values	R^2 ajustado
Práticas da Avaliação de Desempenho → Comportamento Inovador	H1	0,257	0,002	0,572

Capital Humano - Valor →				
Comportamento Inovador	H2	0,611	0,000	0,572
Capital Humano - Especificidade →				
Comportamento Inovador	H2	-0,045	0,482	0,572

Nota. Dados de saída do *Smart PLS 4* adaptado pelo autor (2024).

Na análise de coeficiente de caminho e significância das relações às correlações propostas, identifica-se que a relação das Práticas de Avaliação de Desempenho ao Comportamento Inovador possui relação positiva, confirmando relação com a hipótese 1. A hipótese 2 Capital Humano Valor ao Comportamento Inovador possuem relação positiva confirmando a construção da hipótese. Já a relação do Capital Humano Especificidade ao Comportamento Inovador possui relação negativa, ou seja, constatou-se na pesquisa que as competências do capital humano não são consideradas como únicas e tidas como um diferencial, confirma-se que os concorrentes compartilham das mesmas habilidades. Na relação dos valores de p -valor ($< 0,05$), confirma-se a relação do conjunto em partes.

O próximo tópico discute os resultados obtidos neste trabalho.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, discutem-se os resultados sob a visão dos objetivos geral e específicos descritos no início do estudo, uma vez que os resultados já estão apresentados na escrita deste capítulo. Sendo assim, a pesquisa teve análise considerando o perfil dos 133 respondentes descritos na amostra e nas análises descritiva e fatorial (regressão), referentes aos modelos metodológicos, de mensuração e estrutural. A análise acontece em contexto amplo, uma vez que houve maior abrangência ao perfil dos respondentes, considerando vários ambientes de trabalho, dos quais cada um possui propósito de avaliação de desempenho distintos, porém, leva-se em consideração que todos os ambientes de alguma forma necessitam de gestão de desempenho na execução de rotinas de trabalho.

Em relação às hipóteses apresentadas no item 2.4, concluídas na Figura 3, verificou-se que as práticas de avaliação de desempenho, o valor do conhecimento do capital humano, influenciam positivamente e significativamente o comportamento inovador dos indivíduos, porém, a especificidade do conhecimento do capital humano possui influência negativa ao comportamento inovador. Na Tabela 20, apresenta-se o resumo do conjunto das hipóteses e resultados encontrados; na sequência, descrevem-se, com base na literatura, os argumentos que avaliam a influência positiva e negativa dessas relações.

Tabela 20 - Hipóteses. Aceitação ou Rejeição

Constructo	Hipótese	Aceita/Rejeita
Práticas da Avaliação de Desempenho	H1: As práticas de avaliação desempenho influenciam positivamente o comportamento inovador	Aceita
Capital Humano – Valor	H2: O Capital Humano influencia positivamente o comportamento inovador	Aceita
Capital Humano – Especificidade	H2: O Capital Humano influencia positivamente o comportamento inovador	Rejeita

Nota. Fonte: Elaborado por autor (2024).

A hipótese 1 foi aceita, visto que houve relação positiva com o comportamento inovador. Conforme descrito na literatura, as práticas da avaliação de desempenho, bem como a qualidade de aplicação têm impacto direto no comportamento inovador dos indivíduos, visto que fortalece o despertar de novas habilidades (Waheed *et al.*, 2018). Assim, efetiva-se como considerável contribuição para aprendizagem exploratória, aumento de produtividade e capacidade competitiva.

De acordo com Braunerhjelm & Lappi (2022), a entrega de produtividade está relacionada à capacidade de inovação do capital humano e sua diversidade. A prática de avaliar o desempenho direciona o indivíduo a explorar cada vez mais as suas habilidades, de maneira que age consequentemente na mudança do seu comportamento para a inovação (Waheed *et al.*, 2018; Canet-Giner *et al.*, 2020).

A hipótese 2 Capital Humano – Valor foi aceita, uma vez que confirma o valor do conhecimento do capital humano em relação à influência no comportamento inovador individual. Segundo Ameyaw *et al.* (2019), a valorização do capital humano organizacional promove a inovação com foco no objetivo estratégico planejado. O capital humano é considerado como um fator principal para a entrega do planejamento estratégico, relação direta com os resultados, desempenho, crescimento e inovação (Timothy, 2022). A capacidade de inovação dos indivíduos dentro de uma organização é um dos fatores principais para a criação de valor, bem como para a conversão do conhecimento do capital humano em novos produtos e serviços (Moreno *et al.*, 2011),

Resultados de estudos mostram que o comportamento inovador dos indivíduos possui forte vínculo com o compartilhamento do conhecimento; trata-se de profissionais capazes de

gerar, criar e aplicar novas ideias na rotina de trabalho, ser proativo, promover novas ações em prol do sucesso da organização (Salam & Senin, 2022). Organizações que investem no capital humano, por meio de distribuição de conhecimento e treinamento, possuem impacto positivo na produtividade, uma relação de melhorias nas habilidades e desempenho dos indivíduos (Marimuthu *et al.*, 2009; Timothy, 2022).

Do ponto de vista dos autores Moreno *et al.* (2011), é necessário que o capital humano seja representado de alto valor e específico conhecimento, que são características únicas a indivíduos de espírito empreendedor, ou seja, profissionais que sejam capazes de identificar oportunidades, que saibam como aplicar de acordo com o interesse da organização.

Indivíduos com comportamento de trabalho inovador incluem a criatividade e a geração de novas ideias, proporcionando benefícios ao seu desenvolvimento, equipe e organização. Dessa forma, a geração e a aplicação de ideias são oriundas do pensamento crítico, por meio da identificação de situações e problemas, com base na solução e nas oportunidades; ademais, reconhece a omissão de desempenho no uso de novos métodos e técnicas, visando criar valor e vantagens competitivas (Salam & Senin, 2022).

A hipótese 2 Capital Humano – Especificidade foi rejeitada, uma vez que não confirmou que a especificidade do conhecimento do capital humano possua relação ou influência no comportamento inovador individual. A especificidade está relacionada ao comportamento que determina o comportamento do capital humano, em termos de valor, atitudes, competências, experiências etc., tanto na tomada de decisão quanto na execução das atividades (Bigaton, 2006). O comportamento do capital humano é estimulado por desafios, os quais impulsionam novas ações, gerando postura inovadora, que expressa a base de talentos da organização, já que a base do ser humano é composta por conhecimento (Bento, 2008).

Nesse sentido, a especificidade está ligada a aspectos internos da organização, comportamentos dos indivíduos ao executar tarefas, conhecimentos e habilidades, além da cultura da organização (Bigaton, 2006). Segundo Moreno *et al.* (2011), a relação do capital humano com o comportamento inovador é sustentada na dimensão especificidade, ou seja, especificidade do capital humano pressupõe que determinados indivíduos dentro da organização tenham posse do conhecimento gerado dentro delas e de difícil transferência ou imitações por outros indivíduos.

De modo geral, os resultados e discussões apresentados revelam pontos fortes da pesquisa e são consistentes com o propósito do estudo, atendendo aos objetivos na dimensão empírica e metodológica. No próximo item, apresenta-se a conclusão da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar as relações das práticas da avaliação de desempenho e do capital humano com olhar ao valor e à especificidade do conhecimento ao comportamento inovador. Além disso, identificou significativa relação que as variáveis AP e CH possuem em relação ao comportamento inovador dos indivíduos.

Quanto ao primeiro objetivo específico do estudo **a) Identificar a relação da avaliação de desempenho no comportamento inovador**, a pesquisa abordou a importância das práticas de avaliação de desempenho nas organizações, as quais promovem atitude e postura inovadora por parte dos indivíduos ao executar as tarefas e tomada de decisão, além de abrir oportunidade, geração de ideias e a relação objetivos e resultado (Franco-Santos, 2012; Farida & Setiawan, 2022). Esse objetivo foi alcançado e confirmado pelos indicadores que avaliaram a importância de apresentar oportunidade de treinamento e desenvolvimento, bem como o incentivo do trabalho em equipe e a segurança sentida por esses profissionais. Ao analisar os resultados, outros indicadores, que confirmam a relação, estão no fato de a empresa manter o elo de informações sobre como está o negócio, na oportunidade de carreira como promoção e prioridade.

Em relação ao segundo objetivo específico do estudo **b) Identificar a relação do capital humano ao comportamento inovador**, a pesquisa abordou o valor e a especificidade do conhecimento dos profissionais; destaca-se a relevância de pertencimento e contribuição, vistos como características únicas no espírito empreendedor dos indivíduos em relação a atitudes inovadoras (Moreno *et al.*, 2011). O Objetivo foi alcançado e confirmado pelos indicadores que afirmam que os profissionais se consideram como ativos essenciais à organização, de posse de habilidades e conhecimento que contribuem para a inovação e dedicação à demanda dos clientes.

Quanto ao terceiro e último objetivo específico do estudo **c) Identificar qual indicador apresentou maior relevância a cada um dos constructos**, pode-se verificar que o indicador com maior carga fatorial no constructo Práticas de Avaliação de Desempenho aconteceu na questão AP13 com ênfase a considerar que a organização oferece oportunidade de promoção. O constructo Capital Humano efetivou-se na questão CHV4, que leva em consideração a contribuição para o desenvolvimento de produtos e serviços vistos como melhores; em relação ao Comportamento Inovador, a questão IB7 está voltada à execução de planos que implementem ideias inovadoras.

Nesse sentido, os resultados encontrados foram consistentes com os constructos do modelo proposto, uma vez que colaboram com a descoberta significativa e considerável de que o uso da avaliação de desempenho possui impacto direto no comportamento inovador, bem como o valor dado ao capital humano influencia positivamente também esse comportamento. Esta proposta de dissertação veio ao encontro das percepções dos participantes, com a intenção de contribuir com áreas do mercado que se utilizam de técnicas de acompanhamento e avaliações, além de agregar informação e desenvolvimento para a gestão em busca de resultados.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo apontam para a importância de as organizações manterem em planejamento estratégico a prática de avaliação de desempenho no desenvolvimento de seus profissionais, levando em consideração a valorização do capital humano organizacional por meio de processos de aprendizagem e conhecimento, que reforça melhoria, entrega de suas habilidades e competências profissionais. Além do mais a pesquisa apresenta contribuições práticas como produto para mestrado profissional, e os resultados obtidos colaboram como insights aos profissionais de gestão de pessoas que visam crescimento e desenvolvimento em seus ambientes de trabalho de maneira inovadora. No contexto teórico, a pesquisa contribui para a confirmação de que o campo conhecimento e oportunidades amplia e melhora os instrumentos de trabalho, de maneira que gera ideias, pertencimento e inovação.

Como toda a pesquisa, está também apresentou as suas limitações para o seu desenvolvimento, como a ampliação da sua metodologia no sentido de agregar variáveis moderadoras, como por exemplo: gênero e renda, níveis de conhecimento e treinamento do capital humano, comportamento do capital humano a entrega de desempenho, desafios e adaptações frente ao comportamento inovador, no escopo e nas análises individuais, de maneira a verificar outros impactos que afetariam os resultados. Porém, essa limitação pode ser vista como oportunidade para novos estudos futuros.

Por fim, a sugestão para estudos futuros, além da colocação acima, seria a inclusão de outras variáveis que contribuem e possuem relação direta para o comportamento inovador dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

- Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling* Vol. 2(1), pp.1-8, Available online at <http://www.academicjournals.org/JPC> ISSN 2141-2499 Academic Journals. <https://doi.org/10.5897/IJPC.9000064>.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J & Hussain, S. T. (2019). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001> 2444-569X/© 2019 Journal of Innovation & Knowledge. Published by Elsevier Espana, ~ S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Allen, T. D. (2000). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58, 414–435. Doi:10.1006/jvbe.2000.1774, available online at <http://www.idealibrary.com> on Ideal.
- Al-Tit, A. A., Ayed, S. A., Alhammadi, A., Hunite, M., Alsarayreh, A. & Albassam, W. (2022). The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022, 8, 218. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218> <https://www.mdpi.com/journal/joitmc>
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J. & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management* Vol. 4(12), pp. 2796-2801, 4 October, 2010 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> ISSN 1993-8233 © 2010 Academic Journals. doi:10.5897/AJBM.9000159.
- Ali, Z., Mahmood, B. & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development* 2019, Vol. 28(2) 112–121. Australian Council for Educational Research 2019 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/1038416219830419 journals.sagepub.com/home/acd.
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S. & Abbas, Y. A (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge* 7 (2022) 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261> 2444-569X/© 2022 The Author(s). Published by Elsevier España, S.L.U. on behalf of Journal of Innovation & Knowledge. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Ameyaw, D. A., Peprah, W. K. & Anowuo, I. (2019). Human Capital Development and Organizational Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Innovative*

Research & Development. DOI N°: 10.24940/ijird/2019/v8/i1/DEC18038 Page 49.
www.ijird.com Vol 8 Issue 1.

- Aqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q. & Zafar, R. (2020). Ethical Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Individual Attributes. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2020, 6, 68; doi:10.3390/joitmc6030068 www.mdpi.com/journal/joitmc.
- Attadia, L. C. L. & Martins, R. A. (2003). Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. *Revista Produção* v. 13 n. 2. Estratégia e Organizações.
- Aydyn, A. & Tiryaki, S. (2018). Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation and Productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis. Original scientific paper • Izvorni znanstveni rad Received – prispjelo: 17. 2. 2017. Accepted – prihvaćeno: 23. 5. 2018. UDK: 630*79 doi:10.5552/drind.2018.1710.
- Bednall, T. C., Sanders, K. & Runhaar, P. (2014). Stimulating Informal Learning Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 13, No. 1, 45–61. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2012.0162>
- Bento, S. D. (2008). Capital humano: o diferencial de sucesso entre as organizações. *Revista Dica*, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2008. Disponível em: http://revistafaag.com.br/revistas_antiga/upload/1_13-49-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2024.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No. 3, 349-360 Copyright 2000 by the American Psychological Association, Inc. 0021-9010/00/\$5.00 DOI: 10.1037//0021-9010.85.3.349.
- Bido, D. S & Silva, D. (2019). Smart PLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, v. 20, n. 2. DOI: 10.13058/raep.2019.v20n2.1545
- Bigaton, A. L. W. (2006). Especificidades organizacionais da pequena empresa: um estudo no setor industrial metal-mecânico de São José do Rio Preto. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V. & Nudur, S. (2011). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*. *International Journal of Management Reviews* © 2011 British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd. Published by Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA. *International Journal of Management Reviews*, Vol. *, *-* (2011) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011. 00318.x

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, Vol. 18, Nos. 5/6/7/8. Copyright Inderscience Enterprises Ltd.
- Bourne, M., Kennerley, M. & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: A study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 373-395.
- Braunerhjelm, P. & Lappi, E. (2022). Employees' entrepreneurial human capital and firm performance. 2022 0048-7333/© 2022 The Authors. Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104703>.
- Carda, N. E., Benavent, F. B. & Giner, M. T. C. (2016). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal* xxx (2016) 1 e 9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>. 0263-2373/© 2016 Published by Elsevier Ltd.
- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. (2a ed.). São Paulo: Pearson Universidades.
- Coser, A. Morales, A. B. T & Selig, P. M. (2013). A Influência do Capital Intelectual sobre a Performance dos Projetos de Software. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 196-217. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. 3. ed. - Porto Alegre: Artmed.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology* 2001, Vol. S6, No. .08ft-4W> Copyright 2001 by the American Psychological Association, Inc. 002I-9010/01/S5.00 DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.386.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1: 526-547). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhpb/9780199928309.013.0016>.
- Cunha, J. A. C, Hourneaux Jr, F & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 17, No. 2. Copyright © 2016 Inderscience Enterprises Ltd.

- Curzi, Y., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, *www.frontiersin.org*, Volume 10. Article 1659. doi:10.3389/fpsyg.2019.01659.
- Dash, S. P. & Roy, S. (2021) Performance evaluation under human capital perspective: an empirical evidence. *International Journal of Productivity and Performance Management* © Emerald Publishing Limited 1741-0401 DOI 10.1108/IJPPM-07-2019-0334.
- Demo, P. (1995). *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. 3ª Edição Resvista e Amplida. Editora Atlas S.A. São Paulo.
- Duan, W., Li, H., Sun, J. & Yang, G. (2022). Standardization of the strategy translation process, procedural fairness in budgeting and firm performance. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100254> 1755-3091/ 2022 Sun Yat-sen University. Production and hosting by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
- Ensslin, S. R., Luz, I. P. & Lavarda, C. E. F. (2018). *Práticas de Avaliação de Desempenho no Ensino da Contabilidade: Revisão da literatura, desafios e agenda de futuras pesquisas*. Centro de Eventos da UFSC – FURB – UNOCHAPECÓ. Contabilidade e Perspectivas Futuras.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F. & Teresa Canet-Giner, T. M. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273–281. doi:10.1016/j.emj.2016.11.002
- Farida, I. & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022, 8, 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163> <https://www.mdpi.com/journal/joitmc>.
- Favero, L. P., Belfiori, P.P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*. Editora Elsevier, Rio de Janeiro.
- Franco-Santos, M. & Otley, D. (2018). Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. *International Journal of Management Reviews* 20(3):690-730 DOI:10.1111/ijmr.12183.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- Giner, T. C.; Cano, A. R.; Iborra, C. S. & Carda, N. E. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of*

Management and Business Economics Vol. 29 No. 3, 2020 pp. 277-296 Emerald Publishing Limited e-ISSN: 2444-8494 p-ISSN: 2444-8451 DOI 10.1108/EJMBE-01-2019-0018.

- Grafton, J., Lillis, A. M. & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* 35 (2010) 689–706. 0361-3682/\$ - see front matter. Elsevier Ltd. All rights reserved. doi:10.1016/j.aos.2010.07.004
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes. Vol. 7 Issue 1. 1 – 24 *Public Management Review* ISSN 1471-9037 print/ISSN 1471-9045 online. <http://www.tandf.co.uk/journals> DOI: 10.1080/1471903042000339392
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review* Vol. 26 No. 2, 2014 pp. 106-121 q Emerald Group Publishing Limited 0955-534X DOI 10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Springer International Publishing AG 2017 C. Homburg et al. (eds), *Handbook of Market Research*, https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM, *European Business Review*, <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Rigler, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM, *European Business Review*, <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harris, C. M. & Brown, L. W. (2020). Does human capital pay? The influence of leader human capital and employee human capital on leader bonus earnings. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 8 No. 1, 2021 pp. 1-15 © Emerald Publishing Limited 2051-6614 DOI 10.1108/JOEPP-03-2020-0029.
- Hauwaert, E. V., Hoozeé, S., Maussen, S. & Bruggeman, W. (2021). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>. Available online 20 December 2021 1044-5005/© 2021 Elsevier Ltd. All rights reserved. *Management Accounting Research* 55 (2022) 10078.
- Hora, H. R. M. & Vieira, L. E. V. (2008). Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional: Evolução e Atualidade. *Revista Perspectivas online*. Volume 5, número 1.

- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P. & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. available online 01 May 2019 0148-2963/ © 2019 Elsevier Inc. All rights reserved. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>.
- Jensen, J. M, Patel, P.C. & Messersmith, J. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, Vol. 39 No. 6, DOI: 10.1177/0149206311419663.
- Jaaskelainen, A., Tappura, S. & Pirhonen, J. (2022). The path toward successful safety performance measurement. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.014> 0022-4375/ 2022 The Author(s). Published by the National Safety Council and Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
- Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M.C. and James, E. (2010), “Counter productive work behaviour as protest”, *Human Resource Management Review*, Vol. 20, pp. 18-25.
- Lacombe, B. M. B & Tonelli, M. J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *RAC*, v. 5, n. 2, 157-174
- Linda, M. R., Thabrani, G., Firman & Patrisia, D. (2019). The Linkages of the Role of Human Capital and Knowledge Management on Innovation: According to a Literature Studies. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 124 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting. Copyright © 2020 The Authors. Published by Atlantis Press SARL. This is an open access article distributed under the CC BY-NC 4.0 license -<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. 1029
- Looy, A. V. & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. Van Looy and Shafagatova SpringerPlus (2016) 5:1797 DOI 10.1186/s40064-016-3498-1
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. & Ismail, M. (2009). Human Capital Development and its Impacto on Firm Performance: Evidence From Developmental Economics. *Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal of International Social Research* Volume 2 / 8
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. Editora Atlas S.A. São Paulo.
- Matos, D. A. S. & Rodriques, E. C. (2019). *Análise Fatorial. Metodologias de Pesquisa*. ENAP Escola Nacional de Administração Pública. Brasília – DF.
- Melhem, S. B., Zeffane, R. & Albaity, M. (2017). Determinants of employees’ innovative behavior. *nternational Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 30 No. 3, 2018 pp. 1601-1620 © Emerald Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/IJCHM-02-2017-0079

- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research* 25 (2014) 173–186. 1044-5005/\$ – see front matter © 2013 Published by Elsevier Ltd. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol 69. Nº3, 372-378 Copyright by the American Psychological Association, Inc. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Copyright. Volume 1, Number 1, 1991, pages 61-89. by JAI Press, Inc. All rights of reproduction in any form reserved. ISSN: 1053-4822. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No. 4,538-551 Copyright by the American Psychological Association, Inc. 0021-9010/93/\$3.00. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Monteiro, W. F. (2016). A metodologia neoclássica da teoria do capital humano: Uma análise sobre Theodore Schultz e Gary Becker. *REOESTE. Rev. Econ. do Centro-Oeste, Goiânia*, v.2, n.1, pp. 40-56, 2016.
- Moreno, I. P.; Real, J. C. & Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 14 (2011) 139–150. 1138-5758/\$ – ver matéria inicial © 2010 ACEDE. Publicado por Elsevier España, SL Todos os direitos reservados. doi:10.1016/ j.cede.2010.09.001.
- Mowday, R. T & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247. 0001-8791/79/020224-24\$02.00/O Copyright by Academic Press. Inc. All rights of reproduction in any form reserved. Doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J. & Smith, I. D. (2020). Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2020, 6, 64; doi:10.3390/joitmc6030064 www.mdpi.com/journal/joitmc.
- Nascimento, J. C. H. B & Macedo, M. A. S (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *REPeC*, Brasília, v. 10, n. 3, art. 4, p. 289-313, jul./set. 2016 Disponível online em www.repec.org.br DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>

- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25 No. 12, pp. 1228-1263 q Emerald Group Publishing Limited 0144-3577 DOI 10.1108/01443570510633639
- Oliveira, D. F. & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Psicologia Social e Organizacional • Estud. psicol. (Campinas)* 33 (04). <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Okwir, S., Gineis, M., Nudurupati, S. & Angelis, J. J. (2018). Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. Article in *International Journal of Management Reviews*. DOI: 10.1111/ijmr.12184
- Pandeya, A., Guptab, V. & Guptac, R. K. (2019). Spirituality and innovative behaviour in teams: Examining the mediating role of team learning. *IIMB Management Review* (2019) 31, 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.013> 0970-3896 © 2019 Published by Elsevier Ltd on behalf of Indian Institute of Management Bangalore. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)
- Paz, M. G. T. (1995). Avaliação de Desempenho: Uma Revisão da Literatura. Universidade de Brasília. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. *Temas em Psicologia* N°3. Volume 3, 73-90. Acesso em 20 de maio de 2024, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000300009
- Ponnu, C. H. & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management* Vol. 4(13), pp. 2676-2692, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> ISSN 1993-8233. Academic Journals. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000442>.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance* 15, 87-98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do Trabalho Científico. Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Universidade FEEVALE. 2ª Edição. Rio Grande do Sul.
- Pukkeeree, P. Nan, N. K. & Wongsuwan, N. (2020). Effect of Attainment Value and Positive Thinking as Moderators of Employee Engagement and Innovative Work Behaviour. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2020, 6, 69; doi:10.3390/joitmc6030069 www.mdpi.com/journal/joitmc.

- Ramos, M. S., Santos, E. A. & Lunkes, R. J. (2019). Influência da Agilidade Organizacional na Vantagem Competitiva mediada pela Apreendizagem Organizacional: um estudo em um Hospital da região de Florianópolis/SC. XVI Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. Editora Atlas S. A. São Paulo.
- Ribeiro, I., Serra, F. A. R., Marietto, M. L. & Serra, B. P. C. (2016). Strategic Decision-Making: Research Mapping from Exploratory Factor Analysis and Multidimensional Scaling. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 20 · n. 1 · p. 91-112. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2017v20n1a6
- Rogers, P. (2021). Melhores Práticas para sua Análise Fatorial Exploratória: Tutorial no Factor. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 6, e-210085, 2022 | doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210085.por| e-ISSN 1982-7849 | rac.anpad.org.br
- Salam, S. & Senin, A. A. (2022). A Bibliometric Study on Innovative Behavior Literature (1961–2019). SAGE Open July-September 2022: 1–15 © The Author(s) 2022 DOI: 10.1177/21582440221109589 journals.sagepub.com/home/sgo.
- Samad, S. (2020). Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. Vol. 15, nº 2, pp. 326-344, ISSN 2069–8887| Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0019.
- Sampaio, N. A. S., Assumpção, A. R. P & Fonseca, B. B. (2018). Estatística Descritiva. 1ª Edição. Editora Poisson – Belo Horizonte. ISBN: 978-85-93729-90-4 DOI: 10.5935/978-85-93729-90-4.2018B001
- Sassi, G. P. (2020). Introdução à Estatística Descritiva para Pesquisas em Informática na Educação. Volume 2. 1ª Edição. Universidade Federal da Bahia.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, v. 51, n. 1, p. 1-17. <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>. <https://www.jstor.org/stable/256701>.
- Strelnikova, L. (2022). Formation and use of intellectual capital as a factor of the innovative development of Russian the transport complex enterprises. 2352-1465 © 2022 The Authors. Published by ELSEVIER B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>) Peer-review under

responsibility of the scientific committee of the X International Scientific Siberian Transport Forum 10.1016/j.trpro.2022.06.229

- Timothy, V. L. (2022). The effect of top managers' human capital on SME productivity: the mediating role of innovation. 2405-8440. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/bync-nd/4.0/>). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09330>
- Tiryaki, A. (2018). Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation and Productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis. Original scientific paper • Izvorni znanstveni rad. Doi:10.5552/drind.2018.1710.
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM With Organization Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121–1149. Doi:10.1111/1467-6486.00275
- Usman, A., Wirawan, H. & Zulkifli (2021). The effect of human capital and physical capital on regional financial condition: the moderating effect of management control system. 2405-8440/© 2021 The Author(s). Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/bync-nd/4.0/>). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06945>.
- Vaz, C. R., Viegas, C. V. & Maldonado, M. U. (2017). Capital intelectual: Como ser valorizado dentro das organizações? *Revista Espacios* ISSN 0798 1015. Vol. 38 (Nº 21). Pág. 4
- Vidotto, J. D. F., Bentancourt, S. M. P. & Bastos, R.C. (2016). Reflexões sobre a percepção do Capital Humano nas últimas cinco décadas. • IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE., v.4, n.10 • FLORIANÓPOLIS, SC • NOV. 2015/FEV. 2016 • ISSN 2316-6517 • Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) João Artur de Souza e Gertrudes Aparecida Dandolini (Ed.), p. 169-187.
- Waheed, A., Abbas, Q. & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of Performance Appraisal Quality' and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and 'Perceptions of HRM System Strength' Matter? *Behav. Sci.* 2018, 8, 114; doi:10.3390/bs8120114 www.mdpi.com/journal/behavsci
- Welter, L. M. & Ensslin, S. R. (2020). Consequências não Intencionais do Sistema de Avaliação de Desempenho: um olhar com base nas definições de Robert Merton. 10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças; 10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade; 3º UFSC International Accounting Congress.
- Wright, P. M. (2020). Rediscovering the “Human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review* 31 (2021) 100781. 1053-4822/© 2020 Elsevier Inc. All rights reserved. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100781>

- Zheng, W., Zhang, M. & Li, H. (2011). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 27 No. 7, 2012 pp. 732-752 q Emerald Group Publishing Limited 0268-3946 DOI 10.1108/02683941211259548.
- Zhang, Y. & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review* Vol. 50 No. 2, 2021 pp. 596-609 © Emerald Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-07-2019-0346.
- Zhang, L. & Yu, W. (2020). Effects of the Interactive Use of Performance Measurement Systems on Job Performance: Mediation Effect of Organizational Learning. *Sec organizational Psychology*. Volume 10 – 2019. Doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03059

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados/Questionário

Parte I – Caracterização do Respondente/Organização

Caracterização do respondente

1.1 Qual a sua idade?

1.2 Quanto tempo de trabalho na Organização? _____

1.3 Qual Cargo ocupa na Organização? _____

1.4 Quanto tempo ocupa o cargo atual? _____

1.5 Qual a sua formação acadêmica? _____

Caracterização da Empresa

1.6 Há quanto tempo a empresa esta no mercado? _____

1.7 Em qual região do país a empresa esta localizada? _____

Parte II - Escalas dos Objetivos da Avaliação de Desempenho para com Capital Humano e Comportamento Inovador.

Os itens seguintes representam sentimentos e atitudes que as pessoas em geral manifestam a respeito da instituição em que você trabalha. Responda a cada uma das afirmações selecionando a opção de sua preferência de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em partes	Não concordo nem discordo	Concordo em partes	Concordo totalmente

Práticas da Avaliação de Desempenho	1	2	3	4	5
1 – Tenho oportunidade suficientes para treinamentos e desenvolvimento					
2 – Recebo treinamento necessário para realizar meu trabalho					
3 – A empresa me mantém informado sobre as questões de negócios e sobre o meu desempenho					
4- Existe uma clara diferença entre o pessoal da gestão e o pessoal de apoio nesta organização					
5 - O trabalho em equipe é fortemente incentivado em nossa organização					
6- Um rigoroso processo de seleção é usado para selecionar novos profissionais					
7 – A administração dessa organização envolve as pessoas quando são tomadas decisões que às afetam					
8 - A comunicação dentro das áreas/setores da empresa é boa					

9 – A comunicação entre as áreas/setores da empresa é boa					
10 – Sinto que meu trabalho é seguro					
11-As recompensas que recebo está diretamente relacionada ao meu desempenho no trabalho					
12 – A gestão de carreira tem alta prioridade nesta organização					
13 – Tenho as oportunidades para as quais quero ser promovido					
14 - O sistema de avaliação me fornece uma avaliação precisa dos meus pontos fortes e fracos					
15 – Recebo feedback significativo sobre meu desempenho pelo menos uma vez ao ano					

Comportamento Inovador Individual	1	2	3	4	5
1- No trabalho, tenho noções inovadoras e criativas					
2- Eu crio novas ideias, ideias originais ou soluções para problemas e questões difíceis					
3- Procuro novos métodos, técnicas, instrumentos de trabalho ou técnicas de atendimento					
4- Gero novas ideias sobre como melhorar nossos produtos, serviços e/ou atendimento					
5- Mobilizo, apoio ou aprovo ideias inovadoras na organização					
6- No trabalho, forneço um plano adequado para o desenvolvimento de novas ideias					
7- Faço planos apropriados para a implementação de novas ideias					
8- Me esforço para eliminar os obstáculos no processo de implementação da ideia					
9- Transformo ideias inovadoras em aplicações úteis					
10- Eu introduzo ideias inovadoras no ambiente de trabalho de forma sistemática					
11- Eu avalio a utilidade de ideias inovadoras nesta organização					
12- No geral, eu me considero um membro criativo da minha equipe					

Capital Humano (Valor do Conhecimento dos Trabalhadores)	1	2	3	4	5
1- Suas habilidades contribuem para o desenvolvimento de novas oportunidades de mercado, produto ou serviço					
2- Sou um ativo essencial na organização					
3- Seus conhecimentos e habilidades são fundamentais para a inovação na empresa					
4- Contribuo para o desenvolvimento de produtos e serviços que podem ser considerados como os melhores do setor					

5- Suas habilidades permitem uma melhor resposta às novas demandas dos clientes					
---	--	--	--	--	--

Capital Humano (Especificidade do Conhecimento dos Trabalhadores)	1	2	3	4	5
1- Nossos concorrentes não possuem nossos conhecimentos e habilidades					
2- Nossas habilidades são únicas e não são possuídas por trabalhadores em tempo parcial ou outros tipos de trabalhadores na organização					
3- Nossos concorrentes não podem adquirir o conhecimento ou as habilidades dos nossos funcionários indo ao mercado					
4- Nossos recursos não podem ser duplicados ou imitados por nossos concorrentes					

APÊNDICE B – Perfil e Caracterização dos Entrevistados

		Dê 18 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Acima 61 anos	
Q1.1							
Qual a sua idade?	Frequência	37	44	34	13	5	
	Proporção %	27,82%	33,09%	25,56%	9,77%	3,76%	
		Até 1 ano	1 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 20 anos	20 a 30 anos	Acima de 30 anos
Q1.2							
Quanto tempo de trabalho na Organização?	Frequênci a	21	34	23	42	10	3
	Proporção %	15,79%	25,56%	17,29%	31,58%	7,52%	2,26%
		Administrador /Empresário/ Sócios Proprietários	Advogado	Agentes Adm/Comercial/Operador e de Negócios		Analista Comercial/Fiscal /Financeiro/ Inspetor/ Supervisor	
Q1.3							
Qual Cargo ocupa na Organização?	Frequência	12	2	4		7	
	Proporção %	9,02%	1,50%	3,01%		5,26%	
		Assessores de Investimento/Processos/Produtos e Desenvolvimento e Consultoria/ Coordenador	Assistentes e Auxiliar Adm/Contábil/ Negócios/ BI /Caixa/ Recepção	Contador	Gerentes Administrativo/ Financeiro/ RH e GP/ Agências/Operações/Negócios/ Relacionamento		
		11 8,27%	30 22,56%	3 2,26%	50 37,60%		
		Diretor de Empresas / Operações / Superintendente		Docência e Coordenação	Operador de Máquina	Psicólogo	
		7 5,26%		4 3,01%	1 0,75%	2 1,50%	

Q1.4

Quanto tempo ocupa o cargo atual?

	Até 1 ano	1 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 20 anos	Acima de 20 anos
Frequência	33	44	31	24	1
Proporção %	24,81%	33,08%	23,31%	18,05%	0,75%

Q1.5

Qual a sua formação acadêmica?

	Administração / Áreas ligadas	Contabilidade	Doutor / Licenciatura	Direito	Economia	Ensino Médio (2º Grau)	Engenharia	Médica Veterinária / Farmácias e Dentista	Sistemas de Informação
Frequência	92	20	6	1	2	5	3	3	1
Proporção %	69,17%	15,04%	4,51%	0,75%	1,50%	3,76%	2,26%	2,26%	0,75%

APÊNDICE C – Caracterização das Organizações

	0 a 20 anos	20 a 40 anos	40 a 60 anos	60 a 80 anos	80 a 100 anos	Acima de 100 Anos
Q1.6 Há quanto tempo a organização está no mercado?						
Frequência	39	52	8	7	3	24
Proporção %	29,32%	39,10%	6,02%	5,26%	2,26%	18,05%

	Centro-Oeste Brasil	Sul Brasil	Sudeste Brasil	Nacional Brasil
Q1.7 Em qual região do país a organização está localizada?				
Frequência	1	107	11	14
Proporção %	0,75%	80,45%	8,27%	10,53%