

Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Luiz Paulo Martins Soares

O impacto da avaliação de desempenho  
na carreira profissional da geração Y

Tese de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
Professora Doutora Ana Paula Vieira  
Gomes Ferreira

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho. **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



**Atribuição-Sem Derivações**  
**CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

A Deus por sempre senti-Lo me orientando diariamente.

A minha maravilhosa e amada esposa Roberta, que me incentiva e não me deixa desistir.

Aos meus filhos Marina e Lucas, que são fonte de inspiração e tornaram a realização deste trabalho ainda mais desafiadora e emocionante.

Aos meus pais que sempre me apoiam independente de onde estejam.

A minha especial amiga Paulisa Santos por todo apoio e carinho.

A minha paciente e competente orientadora Ana Paula Ferreira.

A todos meus amigos que contribuíram com as entrevistas.



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

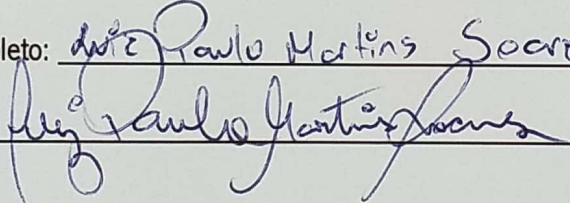
### DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, [data] 30 de Abril de 2019

Nome completo: Dr. Paulo Martins Soares

Assinatura: 



## RESUMO

Avaliar o desempenho dos profissionais é uma prática utilizada actualmente por diversas organizações sejam qual for seu tamanho. Essa ferramenta contribui para que a organização atinja seus objectivos e para o desenvolvimento dos profissionais

Mesmo que em muitas das vezes os objectivos em fazer a gestão de desempenho dos profissionais estejam totalmente direccionados para atingir os interesses da organização ela ainda assim gera contributos para a carreira profissional das pessoas avaliadas.

A gestão da carreira profissional passou por fases e mudanças em relação a perspectiva de responsabilidade da organização e dos profissionais. Apesar de actualmente a responsabilidade está em maior ênfase direccionada para o profissional, as organizações ainda tem papel significativo no desenvolvimento dos profissionais.

Os interesses profissionais podem variar de acordo com a fase da vida que as pessoas estão vivendo e inclusive contribuírem para decisões sobre sua carreira. As escolhas profissionais também podem ser impactadas pelas características que as pessoas possuem e contextos que estejam inseridos.

As características profissionais muitas vezes estão atreladas a geração que as pessoas pertencem, neste estudo buscou conhecer interesses e características relacionadas com pessoas que pertençam a geração Y. Apesar de não existir um consenso em relação ao período correspondente a essa geração, neste estudo optou-se por considerar o período entre 1980 e 2000.

A geração Y trata-se de uma geração afectada por avanços da tecnologia, pela globalização e por tendências que tornam seu comportamento um desafio para as organizações. Neste contexto um processo de avaliação de desempenho tem impactos positivos na carreira destes profissionais como também para a empresa.

Este estudo utilizou de uma metodologia qualitativa tendo como método de recolha de dados entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas 16 entrevistas que permitiram verificar o impacto da avaliação de desempenho na carreira profissionais da geração Y especialmente na busca por conhecimento, desenvolvimento de habilidades, conhecimento de novas tecnologias, melhor desempenho, promoções, auto-avaliação e influência para tomada de decisão.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão de carreira. Geração Y.



## ABSTRACT

Evaluating the performance of professionals is a practice currently used by various organizations of whatever size. This tool contributes to the organization achieving its objectives and the development of professionals.

Even though in many cases the objectives of managing the performance of professionals are totally directed towards the interests of the organization, it still generates contributions to the professional career of the people evaluated.

The management of the professional career has gone through phases and changes in relation to the perspective of responsibility of the organization and the professionals. Although currently the responsibility is in greater emphasis directed towards the professional, organizations still play significant role in the development of professionals.

Career interests can vary according to the stage of life that people are living in and even contribute to career decisions. Professional choices can also be impacted by the characteristics that people possess and contexts that are embedded.

The professional characteristics are often linked to the generation that people belong to, in this study sought to know interests and characteristics related to people belonging to generation Y. Although there is no consensus regarding the period corresponding to this generation, this study was chosen considering the period between 1980 and 2000.

Generation Y is a generation affected by advances in technology, globalization and trends that make it a challenge for organizations. In this context, a performance evaluation process has positive impacts on the career of these professionals as well as on the company.

This study used a qualitative methodology using as data collection method semi-structured interviews. A total of 16 interviews were carried out to verify the impact of performance evaluation on the Y generation of professionals, especially in the search for knowledge, skills development, knowledge of new technologies, better performance, promotions, self-evaluation and influence for decision making.

Key words: Performance Evaluation. Career Management. Generation Y.





## ÍNDICE

DECLARAÇÃO .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT .....	vii
SIGLAS .....	xiii
INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 - A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
1.1 A história e evolução da avaliação de desempenho .....	19
1.2 Gestão do desempenho.....	20
1.3 A importância da avaliação de desempenho e seus objectivos .....	22
1.4 Métodos de avaliação de desempenho .....	27
1.5 O processo da AD nas organizações .....	30
1.6 Conclusão do capítulo .....	32
CAPÍTULO 2 –CARREIRA .....	35
2.1 Evolução e conceitos de Carreira.....	35
2.2 A gestão da carreira.....	43
2.3 Fases e Ciclos da carreira.....	45
2.4 A gestão de Carreira e a Avaliação de Desempenho .....	50
2.5 Conclusão do capítulo .....	52
CAPÍTULO 3 – A GERAÇÃO Y .....	55
3.1 A geração Y.....	55
3.2 Características da Geração Y .....	56
3.3 O que a Geração Y procura no trabalho? .....	57
3.4 Conclusão do capítulo .....	59
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA.....	61
4.1 Método .....	61
4.1.1 Participantes.....	62

4.1.2	Procedimento de Recolha de Dados .....	64
4.1.3	Instrumento .....	66
4.2	Procedimentos de Análise do conteúdo .....	66
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		69
5.1	Tema: Avaliação de Desempenho.....	69
5.2	Tema: Carreira.....	75
5.3	Tema: Geração Y .....	81
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO.....		87
6.1	Limitações e recomendações.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		91
APÊNDICE I - GUIÃO DE ENTREVISTA.....		99
APÊNDICE II : GRELHAS DE ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS		
102		

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Ciclo de Gestão do Desempenho .....	30
---	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1:Objetivos da AD para a Organização e indivíduo .....	33
Tabela 2: Cenários Industriais x Carreira .....	38
Tabela 3: Etapas e características do ciclo familiar ou de procriação .....	49
Tabela 4:Resumo das abordagens, modelos, principais pressupostos e construtos.....	52
Tabela 5: Circunstancias valorizadas pela geração Y .....	57
Tabela 6: O que a geração Y espera do ambiente de trabalho?.....	58
Tabela 7:Objetivos da AD para a Organização e para Geração Y .....	59
Tabela 8: Dados dos Participantes .....	63
Tabela 9: Grelha de Análise 1 .....	70
Tabela 10: Grelha de Análise 2 .....	76
Tabela 11: Grelha de Análise 3 .....	81

## SIGLAS

AD	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
GM	GENERAL MOTORS
APO	ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS
APPO	AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJECTIVOS



## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como questão de partida identificar qual impacto uma avaliação de desempenho (AD) tem na carreira profissional de pessoas que pertencem à geração Y. Tal geração vem sendo estudada e identificada no mercado de trabalho com comportamentos diferenciados e que ainda estão em fase de compreensão. Profissionais desta geração parecem possuir características peculiares que exigem das empresas, líderes e pessoas em geral que interagem com este grupo, o entendimento e desenvolvimento de habilidades para lidarem com tais pessoas. Pretende-se ao realizar uma AD contribuir para a *performance* do profissional avaliado dentro da organização em que actua como também dar direcionamentos que podem ser úteis em toda sua carreira profissional. Para buscar contribuições à questão de partida desta dissertação, foi necessário aprofundar na literatura sobre o tema da AD e seus métodos, sobre carreira e seu significado, bem como sobre o comportamento da geração Y.

**Segundo Chiavenato (2008, p.241) “a avaliação do desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. ”**

Avaliar o desempenho é um processo que deve ser constante dentro de uma organização, trata-se de um tema tão necessário de ser entendido e aplicado pois, conforme enfatizado por Brandão e Guimarães (2001), gerir o desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, metas, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objectivando a correcção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. Ao longo dos anos os métodos foram evoluindo, novos estudos são realizados, novas conclusões são adquiridas e a clareza da necessidade da utilização se eleva dentro das organizações conforme justificado por Russo (2017), indicando que devido a evolução histórica que a AD passou ao longo do tempo, iniciando-se como uma simples ferramenta para avaliar o trabalhador, para passar a ser vista como uma ferramenta de desenvolvimento profissional e organizacional.

Entender do tema AD faz-se necessário para todo profissional independente de sua área de actuação. Além disso, o compreender a AD permite aos líderes das organizações identificarem pontos positivos e negativos nos mais variados comportamentos profissionais além de permitir aos avaliados enxergarem quais os pontos de



desenvolvimento técnicos e habilidades relacionadas que possuem, e quais os que são necessários desenvolverem para atingirem os seus objectivos pessoais e os propostos pelas organizações.

Focada no capital humano das organizações, a AD tem ocupado uma posição relevante entre os diversos sistemas que compõem a gestão de recursos humanos, na medida em que se considera haver um impacto significativo na *performance* dos profissionais, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 1998).

Para que possa ser solucionada a questão inicial deste trabalho, é necessário também conhecer os profissionais pertencentes a essa geração que passaram por avaliações de desempenho. A geração Y possui características peculiares e que causam interesse no autor e que justifica a questão de partida deste trabalho. Para Martinho, Lousã, Soares e Meirinho (2017) os Millennials ou geração Y são indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000. Este grupo de pessoas tem sido foco de estudo de diversas áreas do conhecimento e possui características que têm relação com o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interactividade, o acesso à informação e o entendimento do mundo. Essas características juntas definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade, que atingem significativamente o mundo do trabalho (Vasconcelos, Merhi, Goulart, Silva, 2010).

Dutra (2008) salienta que para as organizações manterem estes profissionais da geração Y em seu quadro de colaboradores é necessário compreender as suas características e buscar formas de contribuir para seu desenvolvimento profissional e sua carreira, pois a carreira profissional não é mais sinónimo de um cargo ou função onde o profissional ocupava em uma empresa e que permanecia por toda vida conduzido pela organização.

As empresas têm um papel importante no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso se têm a intenção de reter seus melhores talentos (Dutra, 2008).

Cabe ressaltar que este trabalho tem uma estrutura dividida em 6 capítulos. O primeiro capítulo trata da importância da AD, descrevendo sua evolução, métodos e processos da avaliação de desempenho de forma a esclarecer mais sobre essa ferramenta, seus objectivos e benefícios.

Na sequência o capítulo dois apresenta o conceito de carreira, desenvolvimento e abordagens relacionadas com o tema.

O capítulo três apresenta características e informações sobre as pessoas da geração Y.

No capítulo quatro é apresentada a metodologia utilizada nesta investigação bem como, aspectos relevantes que serviram como base para colheita de dados que foram analisados no capítulo cinco.

Finalizando o trabalho, no sexto capítulo são expostas as conclusões do trabalho e também limitações e sugestões para novas investigações.



## CAPÍTULO 1 - A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo serão abordados especificamente tópicos relativos a AD. Neste sentido inicialmente será apresentada a história e evolução deste tema. Na sequência a este tópico inicial, será discutida a gestão de desempenho, e posteriormente a importância da AD, onde serão abordados e identificados os seus objectivos tanto para a organização como também para o indivíduo. Finalmente, serão discutidos os métodos de avaliação de desempenho.

### 1.1 A história e evolução da avaliação de desempenho

A prática de avaliação conhecida no seu sentido genérico, é antiga; trata-se do exercício de analisar e perceber sobre a natureza, sobre o mundo e sobre as acções humanas (Pereira, 2014). É a base para apreciar um facto, uma ideia, um objectivo e um resultado, que auxilia na tomada de decisões em qualquer situação que envolva uma escolha. Muitas das experiências da vida humana, são resultados dos julgamentos firmados e de definições que se originaram de processos de avaliação (Pereira, 2014).

Chiavenato (1998) cita que na idade média, a companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola, já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das actividades e do potencial de cada um de seus jesuítas que partiam para as suas missões religiosas nos países colonizados, e que eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua actuação. O autor complementa que o sistema em auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das actividades dos seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou dos seus colegas era a única forma que seu superior poderia ter acesso ao seu desempenho.

Ainda considerando Chiavenato (1998), em 1842 o serviço público federal dos Estados Unidos deram inicio a um sistema de relatórios anuais com intuito de avaliar o desempenho de seus funcionários e em 1880 o exército americano implantou o mesmo sistema. O autor cita também que a General Motors (GM) em 1918 já tinha um sistema de avaliação dos seus executivos, entretanto somente após a segunda guerra mundial é que o sistema de avaliação de desempenho começou a ter ampla divulgação entre as empresas.

Mesmo que desde a antiguidade existiam mecanismos de avaliação do desempenho para controlar os trabalhadores, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias

que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado; Taylor com suas **pesquisas para racionalização do trabalho deu origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, que nesta época eram aplicadas para disciplinar o trabalhador** e interferir directamente na sua maneira de realizar o trabalho (Brandão e Guimarães, 2001). Este modelo na época de Taylor e também o modelo de Ford, era um modelo onde o objectivo era de controlar as pessoas, com isso elas tinham um comportamento passivo (Arellano e César, 2017).

Durante o século XX, a AD deixou de ser metodologias de controlo de tempos e movimentos para procedimentos que colocam o empregado e seu trabalho como integrantes e parte de um contexto organizacional e social mais amplo (Guimarães, Nader e Ramagem, 1998).

## 1.2 **Gestão do desempenho**

O jornal Sunday Times realizou uma pesquisa com executivos seniores membros de um grupo de melhores empregados do Reino Unido, nesta pesquisa foi possível identificar que fazer a gestão do desempenho é uma das funções mais importantes na gestão de recursos humanos, mesmo assim muitos estudos indicam que essa gestão não é feita de maneira adequada, desta forma identifica-se uma discrepância com o reconhecimento da importância dada pelos executivos participantes da pesquisa (Aguinis, Joo, Gottfredson, 2011).

Para Aguinis (2009a) o processo de identificação, medição e desenvolvimento de pessoas ajustado aos objectivos estratégicos de uma empresa precisa ser contínuo. Fazer a gestão disso envolve actividade de planeamento e mensuração do capital humano de forma que possam ser implantadas formas de controlar o desempenho das pessoas e equipas, essas acções não se resumem a AD individual propriamente dita mas sim aos demais processos que servem para organização utilizar dados para tudo que envolva pessoas na organização, como por exemplo planeamento sucessório. De forma resumida, este processo está na gestão do desempenho e não somente na AD.

A gestão do desempenho pode ser percebida como um conceito mais amplo da avaliação de desempenho; desta forma pode ser vista como um modelo mais completo para acompanhar o desempenho dos colaboradores pois abrange o planeamento, acompanhamento e avaliação do desempenho com o intuito de melhorar o trabalho, objectivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do

desenvolvimento dos recursos humanos (Ribas e Salim, 2013). Os autores ainda fazem uma descrição de cada uma destas etapas:

- Planeamento: realizado a partir da missão, visão, análise do ambiente interno e externo da empresa, nesta etapa são definidas metas a serem alcançadas; é importante que objectivos e metas sejam definidos de modo compartilhado entre a liderança e os liderados;
- Acompanhamento das acções: nesta etapa as acções são verificadas considerando se estão ou não de acordo com as metas estabelecidas, são também identificadas discrepâncias entre as acções realizadas e esperadas, e, caso se verifiquem tais discrepâncias são organizadas as acções de desenvolvimento e capacitação.
- Avaliação de desempenho: é nesta etapa que são formalizados os diagnósticos do desempenho individual e da equipa. Neste momento é analisada e avaliada a discrepância entre o desempenho que é expectável e o que de facto foi obtido, comparando isso com os resultados no desempenho organizacional.

Os autores deixam claro que a AD não é um evento isolado e sim uma etapa no processo de gestão. Essa concepção vai ao encontro da abordagem de Teixeira, Bassotti e Santos (2014) que ressaltam a importância de perceber que o desempenho deve ser tratado como processo e não apenas como uma avaliação; ou seja, se AD for tratada com um evento isolado no tempo, ela será tida apenas como um julgamento, enfatizando a relação entre a punição e a recompensa, tornando desta forma o momento da avaliação em uma mera negociação por notas mais altas, mesmo que isso não implique directamente, por exemplo, em um aumento salarial.

Aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho tem como resultado um desempenho profissional, este desempenho será expresso pelos comportamentos que o profissional demonstra e pelas consequências desses comportamentos nos resultados. Desta forma, este desempenho representa uma expressão das competências desse colaborador (Brandão e Babry, 2005). Ainda considerando Brandão e Babry (2005), é importante destacar que o mapeamento das competências necessárias para a organização, obviamente reduz ou elimina as necessidades da organização em suprir as possíveis lacunas de competências essenciais para cumprir sua estratégia organizacional.

Considerando Freitas e Brandão (2005), a identificação de competências existentes é um processo que geralmente é realizado por metodologias de avaliação de desempenho, sendo que a competência é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho.

### 1.3 A importância da avaliação de desempenho e seus objectivos

Ter seu desempenho avaliado é necessário para todos profissionais, independente de sua área de actuação. Através da AD é possível ao profissional identificar a importância de sua contribuição para a empresa, bem como encontrar aspectos que possam elevar sua produtividade e melhorar seus resultados e, como consequência, ter maior contribuição para a organização. Com isso é possível ao profissional identificar habilidades e conhecimentos que precisa desenvolver e/ou adquirir (Chiavenato, 2014). Segundo **Chiavenato (2008, p.241) “a AD é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.”**

Para Dalmau e Benetti (2009, p.13), e reflectindo a importância da AD para as **organizações e sua gestão, esta “é uma acção de controlo que permite aos gestores verificar se o resultado do trabalho realizado está em consonância com aquilo que foi planeado”**. Conforme relatado anteriormente, todo profissional precisa ter seu desempenho avaliado para fazer as devidas correcções, além de ser necessário que as empresas entendam e acompanhem os resultados de cada colaborador que a compõe. De acordo com Chiavenato (2008) a AD pode ter focos diferentes seja o cargo ocupado pelo profissional avaliado ou as competências que ele oferece à organização, levando a empresa a ponderar o que mais importa para a organização, o desempenho no cargo ou as competências exigidas pela organização.

Mesmo sendo útil para diversos propósitos, nem sempre as empresas têm definido com clareza seus objectivos, não conseguindo, muitas vezes, perceberem o impacto que a AD pode trazer na carreira dos profissionais avaliados e consequentemente na sua contribuição para a organização (Gil, 1994).

Conforme Dalmau e Benetti (2009) as avaliações de desempenho são processos que recorrem a ferramentas polivalentes, possuem vários objectivos e propósitos que as tornam benéficas tanto para quem é avaliado como também para a empresa.

Considerando a AD e todo sistema gestão do desempenho, Aguinis et. al (2011) citam alguns dos benefícios que este sistema, bem conduzido, pode ter para a organização, para os colaboradores e para os gestores.

Para os colaboradores:

- Aumento da auto-estima;
- Entendem melhor os comportamentos e resultados requeridos de suas posições;
- Identificam melhor as formas para maximizar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos.

Para os gestores:

- Desenvolvem uma força de trabalho com alta motivação para desempenhar suas funções;
- Ganham maior conhecimento sobre seus subordinados;
- Fazem seus subordinados tornarem-se mais competentes;
- Permite distinguir entre os melhores e piores desempenhos em suas equipes;
- A comunicação torna-se mais clara sobre o desempenho de seus funcionários.

Para a organização:

- As acções administrativas são mais adequadas;
- Os objectivos organizacionais são mais claros aos gestores e respectivos subordinados;
- Reduz-se a má gestão ou comportamentos não desejados;
- Parece haver maior protecção em relação a possíveis acções judiciais;
- Facilita-se a própria mudança organizacional;
- Propicia maior comprometimento dos funcionários.

Considerando Bohlander, Snell e Sherman (2005), citados por Dalmau e Benetti (2009), alguns exemplos de possíveis objectivos da avaliação de desempenho são:

- Dar aos funcionários abertura de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho;
- Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;



- Elaborar um padrão que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho;
- Fornecer uma base para recomendações de salário.

É possível identificar que existem muitos objectivos que podem levar uma organização a fazer uma AD de seus profissionais, sendo importante salientar que a AD não é um fim, mas um meio para melhorar os resultados dos recursos humanos de uma organização. Tendo este objectivo como base, as organizações buscam por meio da AD uma variedade de objectivos intermediários (Pereira, 2014).

A AD pode ser considerada uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, pois as organizações que utilizam esta ferramenta pretendem assegurar cumprimento das suas metas, estabelecendo os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos e acompanhando o processo de trabalho pelo fornecimento de feedback (Pontes, 2010).

Para Nassif (2008, citada por Marras e Tose, 2012) os objectivos que uma organização pode ter ao realizar um sistema de AD são:

- Definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando sua competência e seu desempenho;
- Identificar os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerida pelo cargo;
- Obter informações para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- Obter informações para a remuneração e promoção;
- Obter informações para elaboração de planos de acção para desempenhos insatisfatórios;

Marras e Tose (2012) citam também quatro aspectos que Hipólito e Reis (2002) apresentaram como sendo os focos das organizações ao avaliarem o desempenho de seus colaboradores:

- Avaliação Potencial: Identificar a capacidade do profissional em assumir posições que exijam entendimento de assuntos mais complexo, buscar identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria do profissional, desta forma a empresa sabe o que pode esperar do profissional;
- Análise comportamental: identificar comportamentos no ambiente de trabalho associando estes comportamentos aos necessários para a complexidade do

trabalho desenvolvido, capacidade de liderança e vontade dos avaliados de prepararem para assumir estas responsabilidades;

- Desenvolvimento profissional: Não há retenção de talentos sem a preocupação das organizações em incentivar o desenvolvimento das pessoas que as compõem, mais importante que captar os melhores e bons profissionais é necessário também desenvolvê-los neste sentido a AD com foco em desenvolvimento profissional visa identificar o grau de complexidade do trabalho e as capacidades necessárias para a sua realização e a partir daí são definidas acções necessárias para desenvolver o profissional;
- Realização de metas e resultados: Apreciação dos resultados obtidos do avaliado em relação as metas previamente negociadas com a organização. Identificando o esforço, dedicação e maneira que o profissional apresentou para atingir as metas e os resultados alcançados.

Considerando a abordagem de Grote (2002), os principais objectivos da AD são:

- Fornecer feedback: é a justificativa mais comum para uma organização ter um sistema de avaliação de desempenho. Através de seu processo de avaliação de desempenho, o indivíduo aprende exactamente o que fez e pode usar essa informação para melhorar seu desempenho no futuro.
- Facilitar a decisão de quem deve ser promovido: A AD torna mais fácil para a organização tomar boas decisões sobre garantir que as posições mais importantes sejam preenchidas pelos indivíduos mais capazes.
- Facilitar decisões de demissão ou redução de pessoal: Se as promoções são o que todo mundo quer, as demissões são o que todo mundo deseja evitar. Mas quando as realidades económicas forçam uma organização a reduzir o tamanho, a AD ajuda a garantir que os indivíduos mais talentosos sejam mantidos.
- Incentivar à melhoria do desempenho: A AD aponta áreas nas quais os indivíduos precisam melhorar seu desempenho.
- Motivar um desempenho superior: A AD ajuda motivar as pessoas a oferecerem desempenho superior de várias maneiras. Primeiro, ajuda-os a aprender o que é que a organização considera bom ou muito bom, e este processo demonstra se eles são, efectivamente, os melhores. Finalmente, a AD evita que funcionários sejam estigmatizados como profissionais de baixa *performance*.

- Definir e medir objectivos: A definição de metas tem sido constantemente demonstrada como um processo que gera desempenho superior. O processo de AD é comumente usado para garantir que todos os membros da organização estabeleçam e alcancem metas efectivas.
- Aconselhar profissionais com baixo desempenho: A AD força os gerentes a mapear e acompanhar aqueles cujo desempenho não está atendendo às expectativas da empresa.
- Determinar alterações de remuneração. Muitas organizações usam processos de remuneração variável, onde parte da remuneração é feita de acordo com o desempenho. A AD fornece o mecanismo para garantir que aqueles que trabalham melhor recebam mais remuneração.
- Encorajar o *Coaching* e *Mentoring*: A AD identifica as áreas em que o *coaching* é necessário e incentiva os gerentes a assumir um papel activo de *coaching*.
- Apoiar ao planeamento da gestão: Organizações bem administradas avaliam regularmente sua força de trabalho para garantir o talento que precisarão para o futuro. Torna-se necessário identificar os departamentos que são ricos em talento e aos que não são. A AD permite garantir que as organizações tenham a capacidade intelectual necessária para o futuro.
- Determinar as necessidades individuais de formação e desenvolvimento: Se o procedimento de AD incluir uma exigência de que os planos de desenvolvimento individuais sejam determinados e discutidos, os indivíduos podem, então, tomar decisões sobre as habilidades e competências que precisam adquirir para dar uma contribuição maior à empresa. Como resultado, eles aumentam suas chances de promoção.
- Determinar as necessidades de formação organizacional e desenvolvimento: Ao analisar os dados das AD, os profissionais de formação e desenvolvimento podem tomar boas decisões sobre onde a organização deve concentrar os esforços de formação.
- Validar as decisões de contratação: Somente quando o desempenho de indivíduos recém contratados é avaliado, a empresa pode saber se está contratando as pessoas certas.
- Fornecer segurança para a tomada de decisão: Decisões da gestão de pessoas (rescisão, negação de uma promoção, transferência para outro departamento, etc.) podem ser submetidas a um julgamento. Um sólido registo de avaliações de

desempenho facilita muito ao esclarecimento quando existe uma queixa associada a discriminação.

- Melhorar o desempenho global da organização: Esta é a razão mais importante para uma organização ter um sistema de avaliação eficaz. A AD permite que a organização comunique expectativas de desempenho a todos os membros da equipa. Quando todos são esclarecidos sobre as expectativas e sabem exactamente como ele está se saindo em relação a eles, isso resultará em uma melhoria geral no sucesso organizacional.

Considerando Aguiar, Santos, Rodrigues, Ferraz e Bastos (2017) as avaliações de desempenho tem como finalidades utilizar um sistema de avaliação global, ou seja, considerando toda a organização desta forma objectivando que todos possam estar com visões iguais; os autores ainda citam três finalidades ou objectivos da avaliação de desempenho:

- Identificar o estágio actual do colaborador e direccionar um caminho para todos;
- Fazer um levantamento de treinamentos necessários para os colaboradores;
- Favorecer adaptação para cargos estipulados;

Os autores acrescentam que independentemente do método que será utilizado, a finalidade primordial de uma avaliação de desempenho deve ser a de definir posições e funções adequadas ao colaborador afim de que ele possa exercer seu papel dentro da organização de maneira correcta e de modo que consiga satisfazer as necessidades da organização.

#### 1.4 Métodos de avaliação de desempenho

Ao definir quais são os objectivos da AD, torna-se necessário conhecer os métodos para aplicação. **Conforme citado por Dalmau e Benetti (2009, p.74) “usualmente, quando se pensa em métodos para avaliar desempenho, o gestor deve contemplar condições para que se mensure o desempenho realizado, bem como deixar abertura para se analisar e prospectar os desempenhos futuros”.**

Neto e Gomes (2003) citam que o instrumento pode ser definido como sendo o recurso utilizado para se atingir um objectivo determinado e conseguir um resultado esperado. Ainda segundo estes autores o método é um programa que controla previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros que podem ser evitados já

tendo como meta o alcance de um resultado determinado ou o modo de proceder com intenção de atingir um objectivo.

A AD pode ser efectuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não só de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização, quer se trate de níveis diferentes de pessoas ou de áreas de actividades diversas. (Chiavenato, 1989).

**Efectivamente, “a escolha do método ou técnicas a serem utilizados no sistema de avaliação influenciará directamente e decisivamente no resultado final da avaliação”**  
(Neto e Gomes, 2003,p.5).

Vale ressaltar que existe uma variedade de métodos para se realizar uma avaliação de desempenho (Chiavenato, 2014). O autor ainda menciona que não é fácil avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das empresas utilizando critérios de equidade e justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas. Ainda segundo o autor, por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares.

Bergamini (1986) cita que não há entre os pesquisadores um consenso quanto a uma classificação em relação aos instrumentos que podem ser utilizados nos sistemas de AD. Entretanto, de uma maneira geral é possível classificá-los em duas categorias: avaliação directa ou absoluta (onde as técnicas utilizadas são centradas no indivíduo avaliado) e a avaliação relativa ou por comparação (com ênfase na eficiência do indivíduo em relação ao seu grupo de trabalho).

Já considerando os métodos de AD, estes podem ser classificados como tradicionais e modernos (Neto e Gomes, 2003).

Para Chiavenato (2004) são cinco os métodos de AD tradicionais:

- 1) *Checklist* (ou lista de verificação): consiste em uma lista de factores/dimensões que os profissionais são avaliados;
- 2) Escala gráfica: trata-se de um método que utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os factores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles factores;

3) Escolha forçada: neste método o desempenho dos profissionais é avaliado através de blocos de frases, em que cada bloco tem duas ou mais frases que o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma delas;

4) Incidentes críticos: este método predetermina que o avaliador se concentre em identificar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade; regra geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa);

5) Pesquisa de campo: este método se desenvolve em quatro etapas. Entrevista de avaliação inicial, análise complementar, planeamento das acções necessárias e acompanhamento posterior dos resultados.

Reifschneider (2008) ressalta que devido às limitações dos métodos tradicionais métodos modernos surgiram e buscam a participação do funcionário e a melhoria do desempenho. Chiavenato (2014) define as limitações dos métodos tradicionais como burocratizados, rotineiros e repetitivos, neste sentido a desburocratização nos processos de avaliação de pessoas se mostra principalmente na redução radical de papelada e formulários, tornando-se simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados surgindo assim métodos com essa tendência moderna.

Reifschneider (2008) cita como métodos modernos o *Feedback* de 360° e avaliação participativa por objectivos (APPO). Na avaliação 360°, o colaborador recebe *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor. Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. De acordo com Chiavenato (2004), o método APPO é democrático, participativo, envolvente e motivador. É constituído de seis fases: formulação de objectivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objectivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objectivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objectivos formulados, retroacção intensiva e avaliação conjunta e contínua.

Desde que as empresas perceberam o quanto necessário era avaliar os resultados atingidos pelos colaboradores, foram surgindo metodologias para avaliar estes resultados (Pereira, 2014).

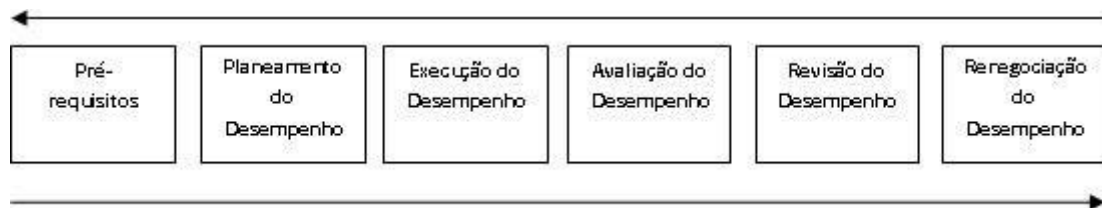
## 1.5 O processo da AD nas organizações

Considerando a abordagem do Michigan Business School (MBS) apresentada por Fombrun, Tichy e Devanna (1984, citados por Nunes 2006) é possível identificar um conjunto de actividades que são expectáveis serem desenvolvidas por todos os gestores de recursos humanos em uma organização, desta forma baseando-se nestas actividades, é formado o sistema de recursos humanos.

Neste sentido Nunes (2006) cita que o sistema de recursos humanos é constituído por quatro actividades que devem funcionar de forma integrada e alinhada com a estratégia da organização: a selecção, avaliação de desempenho, a retribuição e o desenvolvimento. Vale destacar a AD como parte deste sistema de recursos humanos.

Aguinis (2009b) define a AD como uma prática da gestão de recursos humanos que faz parte do ciclo de gestão de desempenho, desta forma a AD está agregada as demais actividades da organização.

Ilustração 1: Ciclo de Gestão do Desempenho



Fonte: Baseado em Aguinis (2009b)

Aguinis (2009b) reforça que o ciclo de gestão de desempenho deve ser considerado como um processo contínuo para uma organização, na sequência são apresentadas as seis etapas deste ciclo:

Na primeira etapa, são estabelecidos os pré-requisitos necessários de um sistema de gestão de desempenho:

- Conhecimento da missão da organização e os objectivos estratégicos;
- Conhecimento das características dos postos de trabalho.

Na etapa seguinte nomeada de planeamento do desempenho, tem por objectivo que os trabalhadores tenham um melhor conhecimento do sistema de gestão do desempenho.

A terceira etapa é a execução do desempenho, que refere-se à execução de gerar resultados e comportamentos que foram acordados.

A quarta etapa trata-se da avaliação de desempenho, onde o trabalhador recebe sua AD.

A etapa seguinte é o momento em que acontece a revisão, com uma reunião entre avaliado e avaliador, onde é discutido o desempenho.

Na última etapa ocorre a renegociação do desempenho, neste momento são renegociados os objectivos acordados que foram tratados anteriormente na etapa de planeamento do desempenho, e são consideradas as análises e informações obtidas nas demais etapas do processo.

Grote (2002) define quatro fases no processo de AD:

1ª Planeamento do desempenho: sendo este o início da AD, trata-se de uma reunião entre avaliador e avaliado, neste momento é expectável que exista um acordo sobre as principais responsabilidades da função do avaliado. Na sequência são elaboradas metas e objectivos a serem cumpridos. Nesta reunião também são identificadas as principais competências que a organização espera que o colaborador apresente no desempenho de suas funções. Ainda nesta fase é elaborado de forma adequada um plano de desenvolvimento individual.,

2ª Execução do Desempenho: neste momento o avaliado irá buscar os objectivos propostos na fase anterior. Paralelo a isso, o avaliador tem a responsabilidade de criar condições que motivem o colaborador a analisar e corrigir eventuais problemas que possa surgir relacionados ao seu desempenho.

3ª Avaliação de Desempenho: nesta fase ocorre a propriamente dita AD, realizando uma avaliação específica do trabalho realizado pelo avaliado, neste momento também é preenchido o formulário de avaliação.

4ª Revisão do desempenho: etapa final do processo. Nesta fase ocorre a discussão entre avaliador e avaliado baseando-se no formulário criado anteriormente, neste momento também é revisto o desempenho individual durante as fases que este sendo avaliado e junto com isso é feita uma revisão seu plano de desenvolvimento elaborado na primeira fase. Neste momento é estabelecida uma nova data para criar um novo plano de metas e objectivos, ou seja, iniciar um novo processo de AD.

Marras e Tose (2012) de forma mais resumida definem o processo da AD em uma organização como o ciclo de avaliação de desempenho, citando que AD começa pelo planeamento estratégico que a organização define, desta forma todos os sectores da



empresa replicam seus interesses entre as equipas de forma que os membros da equipa elaboram individualmente seus objectivos e metas que serão acordados juntos com os gestores, após estabelecido o compromisso entre gestor e subordinado em seguida, é feita a avaliação propriamente dita chegando-se finalmente ao feedback.

Mcgregor (1972) ressalta que as organizações têm necessidade de dar *feedback* aos funcionários, definindo este *feedback* como o meio para dizer ao empregado como está seu desempenho e comportamento na organização, fornecendo base para a sugestão de mudanças em seu comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento técnico a respeito de sua função.

Aguinis et.al. (2011) indicam que o processo de *feedback*, é semelhante ao processo de *coaching* pois permite uma compreensão mais clara nas pessoas das suas principais competências e dos pontos que precisam desenvolver e também favorece a identificação de actividades de desenvolvimento e o planeamento das acções necessárias.

## 1.6 Conclusão do capítulo

Neste capítulo foi possível identificar e conhecer sobre a evolução ocorrida na avaliação de desempenho ao longo dos anos, vale citar que conforme visto, trata-se de uma prática antiga que vem se aperfeiçoando e adaptando-se as necessidades das organizações e pessoas e ao desenvolvimento do ambiente de trabalho.

Fica cada vez mais evidente a necessidade que as organizações têm de fazer a gestão do desempenho de seus negócios principalmente no que diz respeito a competitividade na sua área de actuação sendo a AD uma das etapas no ciclo da gestão de desempenho conforme apresentado o ciclo de desempenho.

Como resultado desta necessidade de gerir o desempenho e propriamente da evolução da avaliação de desempenho, os métodos de avaliação de desempenho passaram e continuarão a passar por desenvolvimento e como tal hoje já existem classificações como por exemplo: métodos tradicionais e modernos.

Na tabela abaixo seguinte faz-se uma separação de alguns dos objectivos identificados que podem ser definidos como objectivos para organização como também para os indivíduos:

Tabela 1: Objectivos da AD para a Organização e indivíduo

Objectivos para organização	Objectivos para o indivíduo
Alinhar os indivíduos com a estratégia do negócio;	Perceber o que é esperado para sua função;
Identificar e desenvolver talentos;	Identificar seus pontos fortes e pontos a melhorar;
Planear carreiras e sucessões;	Oportunidades de crescimento através do reconhecimento de seu bom desempenho;
Recompensar desempenhos;	Ter conhecimento da visão do gestor/supervisor;
Analisar o potencial das pessoas;	
Elaborar planos de desenvolvimentos;	
Demitir pessoas com mau desempenho;	

Fonte: Elaborado pelo autor

Para finalizar é importante ressaltar o que independente da forma de implementação dos processos de avaliação de desempenho em uma organização este processo estará sempre direccionado para os objectivos estratégicos da organização e desenvolvimento de sua competitividade.



## CAPÍTULO 2 –CARREIRA

Apresentar definições, suas fases e descrever pontos importantes sobre a carreira profissional é objectivo deste capítulo. Serão apresentados nos tópicos seguintes questões relacionadas com a responsabilidade do indivíduo e das organizações para com a carreira e seu desenvolvimento. Serão abordados também tópicos relacionados com as fases da carreira profissional e os ciclos profissionais.

### 2.1 Evolução e conceitos de Carreira

Uma das definições de carreira é a de que se trata das sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que reflectem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e sociedade (London e Stumph, 1982).

A carreira profissional passou a ser discutida a partir do final da segunda guerra mundial, devido ao agigantamento das corporações dos países desenvolvidos, principalmente as americanas (Treff, 2015).

Considerando Bhering (2015) que cita Chalant (1995) o tema carreira é dividido em duas fases; uma associada a uma visão mais tradicional de 1970 onde predominantemente a carreira é tema relacionado aos homens de grupos socialmente dominantes, sendo também caracterizada por relativa estabilidade e progressão linear vertical; já a outra, e actual, considera as mudanças sociais ocorridas, como por exemplo a inserção das mulheres no mercado de trabalho, a elevação educacional dos indivíduos, a globalização entre outros aspectos e que são influenciadores desta nova abordagem.

Considerando Baruch (2004) essa nova abordagem de carreira começa no final do século XX, passando por mudanças significativas que resultaram em diversas opções para desenvolvimento. Neste sentido os profissionais passaram a ter mais opções para conseguir sucesso em suas carreiras: mobilidade horizontal, mudança formação, mudança de empresa etc. Além disso o autor ressalta que a relação que existia de longo prazo entre empregados e empregadores passou para uma relação de curto prazo e que a principal mudança de paradigma foi de que as carreiras deixaram de estar associadas a emprego seguro para carreiras que proporcionam oportunidades de desenvolvimento.

Complementando essa abordagem, Baruch (2004) ainda separa o tema carreira em dois momentos:

- Do passado: A natureza e a noção de carreiras tradicionais baseavam-se em estruturas hierárquicas, altamente estruturadas e rígidas. Modelos de carreiras tinham uma direcção **clara, unidimensional ou linear do “avanço” prescrito: isso** significava promoção. A hierarquia organizacional era a escada para escalar. Como resultado, o sucesso na carreira foi avaliado por meio de mobilidade ascendente e indicadores externos de desempenho (por exemplo, salário e status social). A estabilidade da estrutura e a clareza das escadas de carreira **implicavam caminhos de carreira claros, em sua maioria “lineares”**.
- Para o futuro: em contraste, no final do século XX, a natureza e a noção de carreira foram alteradas significativamente. As carreiras tornaram-se transitórias, flexíveis e as dinâmicas da reestruturação obscurecem as rotas antigas de sucesso (forçando novas perspectiva do que é sucesso). Os novos modelos de carreiras compreendem uma variedade de opções, muitas direcções possíveis de desenvolvimento. Assim, o sucesso na carreira pode ser um movimento lateral, mudança de formação, de organização, de aspiração. As pessoas podem (ou devem) escolher entre essas opções, e não há um único caminho para alcançar o **sucesso, daí o termo “carreira multidirecional”**. A **multidireccionalidade** não é só para na carreira actual empreendida, mas também implica para a avaliação do sucesso da carreira: agora temos critérios de múltiplas opções para avaliar o sucesso na carreira. Podem ser satisfação interior, equilíbrio de vida, autonomia e liberdade, e outras medidas de auto percepção. Todos eles entraram na fórmula, juntamente com as medidas externas tradicionais de renda, classificação e status.

Balassiano, Ventura e Filho (2004) mencionam que o tema carreira é dividido em duas fases distintas: um conceito tradicional e um conceito moderno, com uma ruptura que se dá a partir dos anos 1970. Considerando o conceito tradicional, predomina a mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e que as organizações devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus profissionais. De forma resumida, essa perspectiva indica que a carreira dos profissionais é responsabilidade da empresa pois ela é quem permite os acessos e gerência o desenvolvimento dos profissionais. Nesta perspectiva o sucesso é medido pelos níveis hierárquicos atingidos na

organização, sendo uma abordagem condizente ao tipo de sociedade masculina de certa estabilidade comum até os anos de 1970.

Considerando a emergência da economia global, o excesso global de trabalho, a globalização da força de trabalho, a reestruturação das forças de trabalho corporativas e as influências dos avanços tecnológicos, surgiram novas concepções do processo de carreira, segundo as quais os trabalhadores têm de estar cada vez mais envolvidos na autogestão das suas carreiras e na antecipação de mudanças frequentes (Hall, Mirvis, Altman, Post, Fletcher, 1996).

Bhering (2015) menciona que o conceito de carreira utilizado actualmente se refere a trajectória da vida profissional, significando uma profissão que se apresenta por etapas, uma progressão.

A carreira também pode ser definida através do critério relativo ao papel da pessoa *versus* o papel da organização (Veloso, Dutra, Fischer, Pimentel, Silva e Amorim, 2011). Neste sentido, para que a prática de planeamento e gestão de carreiras seja bem sucedida são atribuídos graus de responsabilidade idênticos à pessoa e a organização, pois o planeamento eficaz de carreira foca em sanar as necessidades tanto do indivíduo como da organização, com isso torna-se possível que as pessoas identifiquem as suas aspirações e capacidades através de aconselhamento, sabendo quais formações e desenvolvimentos são necessários para determinar o percurso de sua carreira (McRae, 1985). Entretanto, conforme será abordado na secção 2.2, mesmo com as alterações ao enfoque da carreira (mais responsabilidades ao indivíduo ou à organização em relação ao desenvolvimento de carreira), não significa que as organizações abandonaram a responsabilidade na gestão da carreira dos colaboradores. Neste sentido cabe ressaltar que a empresa ainda tem um decisivo papel nomeadamente o de promover e dar o apoio necessário para o progresso do departamento de recursos humanos permitindo que este departamento trabalhe de maneira mais significativa a questão da carreira dos indivíduos (Baruch, 1999).

Durante a década de 90 já era possível identificar a nova abordagem relacionada ao tema carreira. Chanlat (1995) cita que decorrendo das mudanças sociais, tais como a feminização do mercado de trabalho, aumento dos graus de instrução, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização económica e flexibilização do trabalho, entre outros aspectos, surgia a abordagem moderna de carreira.

Mesmo sendo mais democrática, esta abordagem de carreira é caracterizada pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, as mudanças não necessariamente significam que houve o progresso e bem-estar para as pessoas que se tornaram responsáveis por suas próprias carreiras; a característica deste moderno modelo de carreira está atrelada aos diversos tipos coexistentes de profissionais no mercado, o que o faz depender das características da organização que actua e a função ou cargo que ocupa, ou seja, mais independente da empresa, mesmo no sector público, onde a mentalidade e as atitudes estão se reconfigurando ao novo conceito de carreira em que a capacidade de inovar e flexibilizar é factores de extrema relevância (Balassiano, Ventura e Filho, 2004).

Essa evolução histórica da carreira é caracterizada por Chiavenato (2004) durante os cenários industriais classificados pelo autor em três eras:

Tabela 2: Cenários Industriais x Carreira

<b>Era industrial</b>	<b>Período</b>	<b>Características da Carreira</b>
Era Industrial Clássica	Se estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX	Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível
Era da Industrialização Neoclássica	(1950 – 1990)	O modelo burocrático foi substituído pela teoria estruturalista. Predomina a visão sistêmica e multidisciplinar. As empresas buscavam novos modelos estruturais para incentivar a inovação e ajustamento às mutáveis condições externas. Dessa forma conseguiram promover melhorias, mais não o suficiente para remover a velha rigidez da estrutura funcional e burocrática sedimentada até então. Até a década de 70 a progressão da carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego.
Era da Informação	A partir do início da década de 1990	O maior desafio das organizações passa a ser a produtividade do conhecimento. Inicia a concepção de departamento de RH, que visualizava as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como factores inertes de produção. RH tornou-se o factor determinante para o sucesso da organização.

Fonte: Baseado em Chiavenato (2004)

Schein (1993) apresenta uma combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem como guia para as decisões relativas a carreira individual, essas combinações o autor as define como âncoras de carreira. Schein (1993) ainda cita que existem duas premissas base para se tratar sobre carreira:

- 1º. Trata-se da carreira interna, que nada mais é que a imagem própria que cada um possui e vê no seu trabalho e no papel que desenvolve em seu trabalho;

2º. A carreira externa, que é o desenvolvimento profissional exigido pela organização para se prosperar em uma ocupação.

Para Schein (1996) a aptidão profissional de cada pessoa é o que define sua auto imagem em função da área, que será predominante em sua carreira. Como precursor do conceito de âncoras de carreira e como conclusão de seus estudos entre 1978 e 1990 Schein identificou oito categorias de aptidões que foram definidas como âncoras de carreira. Baseado em Schein (1996), na sequência são apresentadas as características dos indivíduos que estão relacionadas a cada uma das categorias definidas como âncoras de carreira:

- Autonomia/Independência (AI): Indivíduos que prezam manter sua liberdade, autonomia e independência. Possuem a tendência de projectar suas vidas profissionais em actividades que lhes possibilitem maior flexibilidade diante das necessidades de realizarem suas actividades de modo pessoal, de acordo com suas próprias regras e métodos.
- Segurança/Estabilidade (SE): Indivíduos que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e sua estabilidade no vínculo empregatício. Tendem a trabalhar em empresas que proporcionam estabilidade e bom pacote de benefícios, e que lhe inspiram solidez e confiança
- Competência técnica/funcional (TF): Indivíduos que são estimulados e motivados quando exercem alguma aptidão específica e tornam-se especialistas na função ou actividade ou conhecimento nesta área em que actuam e que estejam de acordo com suas competências e satisfações. Estes profissionais estão interessados apenas em se desenvolver na área que tem conhecimento técnico, não se interessam por promoções fora dela.
- Competência gerência geral (GG): Indivíduos com capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal, intergrupar e equilíbrio emocional. Estes profissionais têm como característica a liderança, a identificação e solução de problema, possuem capacidade de suportar alto nível de responsabilidade.
- Criatividade Empreendedora (CE): Indivíduos que perseguem constantemente a criação de novos empreendimentos. Focados na criação que os leva a concepção de novas empresas, produtos e serviços que sejam economicamente independentes e rentáveis.



- Serviço/Dedicação a uma Causa (SD): Indivíduos que estão interessados na ajuda ao próximo e na construção de uma sociedade melhor, procuram trabalho em organizações onde seja possível exercer sua influência, respeitando seus valores pessoais.
- Puro Desafio (DP): Indivíduos que projectam suas vidas profissionais num sentido em que possam, constantemente, chocar-se com obstáculos. Na medida em que se aumenta o número de desafios vencidos, buscam novos e maiores problemas para serem solucionados.
- Estilo de Vida (EV): Indivíduos que colocam como prioridade e buscam meios em suas profissões de integrar o trabalho com suas necessidades individuais e familiares.

Bernady, Silva, Amorim, Santos e Duarte (2017) ressaltam que o tema carreira foi abordado por diversos autores sendo estudado e dividido entre carreira tradicional e carreira contemporânea e ou emergentes sendo que esta última é subdividida entre carreiras sem fronteiras e carreiras inteligentes, carreira proteana e carreira caleidoscópica. Considerada esta argumentação, na sequência são apresentados alguns dos modelos de carreira:

- Carreira tradicional: Considerando Chanlat (1995), o modelo de carreira tradicional vigorou até os anos 70, marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, neste modelo o trabalho era apenas para indivíduos do sexo masculino, a progressão da carreira era linear e vertical, os trabalhadores permaneciam por mais tempo em uma mesma empresa. Já durante a década de 80, começa a existir oportunidades profissionais para ambos os sexos, independente da classe social pertencente; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade.
- Carreira Proteana: Sullivan e Baruch (2009) mencionam que embora Hall tenha escrito pela primeira vez sobre a ideia da carreira proteana em 1976, não foi até a publicação de seu livro, *The Career Is Dead - Long Live the Career*, em 1996, que o conceito ganhou ampla popularidade. Usando a metáfora do deus grego Proteu, que poderia mudar sua face assumindo outra aparência, Hall descreveu o profissional da carreira proteana como capaz de reinventar seus conhecimentos, competências e habilidades para se ajustar ao ambiente de trabalho em constante

mudança, são flexíveis, valorizam a liberdade, acreditam no aprendizado contínuo e buscam recompensas intrínsecas. Esse modelo de carreira reconhece a redução de estabilidade e o aumento da incerteza no ambiente de trabalho como também mudanças em emprego e relacionamentos. Profissionais que possuem uma carreira proteana assumiram a responsabilidade de fazer a gestão de suas próprias carreiras.

- Carreiras sem fronteiras: DeFillippi e Arthur (1994;1996) definem carreira sem fronteiras como a sequência de oportunidades de emprego que vão além das configurações de um único emprego. Arthur, Inkson, Pringle (1999) mencionam que contrariando às teorias tradicionais, a perspectiva das carreiras sem fronteiras é oferecida como resposta orientada à carreira e às mudanças sociais da sociedade industrial para a nova economia. Considerando Arthur (1994), são apresentados três pontos importantes da carreira sem fronteiras:

1º. Os indivíduos assumem que as organizações não podem oferecer estabilidade;

2º. Os profissionais não lamentam as mudanças constantes nas organizações; pelo contrário, aproveitam as oportunidades, o que gera empregabilidade, independente de qual seja o caminho adoptado pela organização;

3º. As pessoas não criam mais expectativas em uma única organização, mas são motivadas a buscarem trajetórias profissionais menos lineares e mais diversificadas.

- Carreiras inteligentes: Khapova, Arthur e Wilderom, (2007) mencionam que baseando-se no conceito em que o conhecimento lidera uma organização e que neste sentido é necessário desenvolver competências ligadas a cultura, ao conhecimento operacional e redes de relacionamento foi criada a primeira abordagem sobre carreiras inteligente. É importante ressaltar que este conceito teve como premissa a abordagem de Quinn (1992) que chama este conceito de empreendedorismo inteligente, defendendo que o conhecimento é a base do desenvolvimento organizacional e que as empresas precisam desenvolver competências ligadas a cultura, ao conhecimento operacional e as redes de relacionamento. Considerando a abordagem de Arthur, Claman e DeFillippi (1995), são citadas as competências propostas, que devem ser acumuladas pelas pessoas:

- Knowing-why: reflecte a identidade e a motivação individual, o significado pessoal e a identificação com o trabalho.
  - Knowing-how representa as habilidades e as especialidades individuais relevantes para o trabalho (conhecimento operacional).
  - Knowing-whom: está relacionado com as relações interpessoais e o network importante para o trabalho (redes de relacionamentos).
- Carreira Multidirecional ou Caleidoscópica: Tendo como premissa a abordagem de Arthur (1994) sobre as carreiras sem fronteiras, Baruch (2004), apresenta um conceito definido como carreiras multidirecionais, o autor define este tipo de carreira como cada vez menos lineares, em uma única direcção ou em uma única organização.

Baruch (2004) ainda complementa que a carreira multidirecional rebate as carreiras lineares que estão condicionadas a estrutura e cultura que as organizações oferecem aos indivíduos, sendo neste tipo de carreira apresentado ao indivíduo um único caminho para crescimento vertical, neste sentido a carreira multidirecional pode ser considerado como uma carreira flexível, dinâmica e aberta a diferentes possibilidades. O autor ainda acrescenta que a carreira multidirecional pode ser construída em diversas organizações e com maiores possibilidades de diversificação, ou seja, focada nos objectivos traçados pelos indivíduos.

Neste sentido Hall e Moss (1998) argumentam que o indivíduo assume um papel mais autónomo nas decisões que estejam relacionadas a sua trajectória profissional. As empresas não são mais as únicas gestoras das carreiras, elas assumem a responsabilidade de exercer o papel de prover recursos e apoio ao aprendizado e providenciar condições para que os indivíduos façam a gestão de suas carreiras.

Tradicionalmente, considerando as carreiras lineares, os sucessos dos profissionais estavam atrelados ao avanço na hierarquia de uma única empresa, associado também a avaliações e promoções que conferiam status social e boas remunerações. Considerando actualmente as carreiras multidirecionais, existem uma variedade de possibilidades e direcções para definição do sucesso, neste sentido o status social e a remuneração não são os únicos critérios considerados para se definir o sucesso profissional, a estes podemos acrescentar a satisfação pessoal, autonomias e auto realização.

É importante destacar que cada modelo está inserido num contexto de época, desenhados frente as circunstâncias económicas, sociais, tecnológicas e culturais de cada momento sob diferentes ópticas em relação aos indivíduos e organizações o que permite verificar a evolução dos estudos sobre o tema ao longo dos anos (Wilkoszynski e Vieira 2013). Considerando a evolução, é possível identificar as mudanças que ocorreram no tema e na gestão que o profissional passa a ter de sua própria carreira, tema este que será abordado no tópico seguinte.

## 2.2 A gestão da carreira

No século XXI, os modelos de gestão de carreira estão cada dia mais frequentes nas discussões sobre o tema e normalmente estão acompanhados por expressões como **“mais qualidade de vida”** e **“projecto de vida”** (Treff, 2015). Considerando Treff (2015), o autor cita alguns aspectos que fizeram convergir o desenvolvimento de carreira para o desenvolvimento pessoal: necessidades, desejos, ansiedade, capacidades, aumento das responsabilidades da vida pessoal (família, educação continuada, aperfeiçoamento contínuo, comunidade, etc.).

Considerando Robbins (2014), durante o século XX as empresas contratavam jovens trabalhadores com a intenção de que toda a carreira profissional destes jovens fosse dentro daquela organização e para que isso ocorresse as empresas criavam condições e caminhos de promoção acrescentando novas responsabilidades. Robbins (2014) acrescenta que as oportunidades de desenvolvimento eram fornecidas pela organização que esperava por parte do profissional lealdade e muito trabalho. Entretanto, o autor menciona que actualmente essa responsabilidade de desenvolvimento foi transferida para o próprio profissional, com isso, os profissionais passaram a ver o aprendizado com um processo para toda vida sendo necessário equilibrar as responsabilidades do trabalho actual com as acções de desenvolvimento profissional.

Cabreira e Ferreira (2018) ressaltam que os novos caminhos da qualificação e desenvolvimento profissional estão directamente ligados a uma relação mais madura entre profissionais e empresas; madura, porque deixou de existir o velho vínculo que trocava obediência por garantia de emprego e fazia com que o empregado tivesse uma relação de dependência quase que infantil. Os autores acrescentam que o vínculo actual que existe entre empresa e empregado passou a ser construído através da troca de desafios oferecidos pelas empresas por competências e conhecimentos actualizados dos

colaboradores, desta forma as empresas ficaram cada vez mais transparentes em suas comunicações, informando a todos sua estratégia, missão, visão, seus valores e objectivos pretendidos.

Baseado na abordagem de King (2004), considerando o contexto actual relacionado a carreira é expectável que o indivíduo entenda a necessidade de desenvolver um papel cada vez mais proactivo e independente na gestão da sua carreira, buscando oportunidades e opções, que estejam de acordo com os objectivos definidos por ele mesmo. Desta forma isso implicará em um desenvolvimento de um conjunto de actividades e comportamentos, projectado para o alcance da carreira desejada, cabe ressaltar que para isso é necessário um planeamento pessoal.

Neste sentido, Treff (2015) define que actualmente o papel das pessoas é assumir a gestão de sua vida profissional e de seu próprio desenvolvimento, fazendo assim uma definição clara dos critérios relacionados ao seu crescimento profissional seja dentro ou fora organização em que actue.

É necessário expor com clareza que considerando que a responsabilidade pela carreira é do próprio profissional, as empresas são, necessariamente, coadjuvantes neste processo e podem contribuir com condições favoráveis (Cabreira e Ferreira, 2018).

As transformações e exigências do mercado de trabalho, circunstâncias inesperadas, novos consumidores, novas configurações de mercado e novas tecnologias estão atingindo o dia-a-dia das organizações, o que resulta em mudanças profundas que são capazes de desconstruir ideias já consolidadas. Diante disso é necessário que o profissional esteja revisando constantemente sua situação no mercado de trabalho para se tornar empregável (Peres, 2011).

Diversos estudos já foram realizados com temas ligados a gestão de carreira. Efectivamente, é importante ressaltar que a questão de partida deste trabalho é conseguir ter uma noção de como supostamente o tema avaliação de desempenho impactou a carreira profissional de pessoas da geração Y sendo esta geração o público-alvo deste estudo. Considerando a questão de partida, no tópico seguinte serão abordadas as fases da gestão de carreira direccionando para o já mencionado público-alvo deste estudo.

### 2.3 Fases e Ciclos da carreira

A carreira assim como o homem e as organizações nasce, cresce, amadurece e morre. (Savioli, 1991). Ainda considerando o autor, as fases da carreira profissional possuem características associadas e comparadas com o momento da vida, ou seja, o início da carreira exige mais investimentos em tempo e conhecimento; na fase de maturidade a carreira poderá ter momentos estáveis embora possa ter ocupações profissionais diferentes; já a terceira idade da carreira não tem significado de declínio ou velhice, mas de solo fértil para recomeçar uma nova trilha de carreira; portanto na última fase, a aposentadoria deve ser apenas o mecanismo legal para se receber o retorno das contribuições feitas por décadas para a previdência seja ela privada ou não.

Schein (1996) apresenta um ponto de vista relativo às fases da carreira considerando o ponto de vista do indivíduo e sua percepção sobre sua carreira:

Fase 1 - Crescimento, fantasia, exploração: Está associada ao período da infância e pré-adolescência, onde a profissão é apenas um pensamento, e a carreira pouco **significa afora o estereótipo profissional e um objectivo geral de “sucesso”**. A pessoa nesta fase prepara-se para iniciar o processo educacional ou de formação necessária para qualquer que seja a profissão provisoriamente escolhida.

Fase 2 - Educação, formação: Dependendo da profissão, este processo pode ser complexo ou simples, levando apenas alguns meses, vinte anos ou até mais. Há muitas opções dentro dessa fase, à medida que as metas profissionais vão se tornando mais claras e se transformando. Em alguns casos (como o da medicina, por exemplo) as fases da carreira externa exigem cedo uma tomada de decisão, a fim de assegurar que todos os pré-requisitos necessários para o exercício da profissão sejam atendidos durante o período educacional.

Fase 3 - Ingresso no mundo profissional: É uma época de adaptação, na qual as pessoas tomam conhecimento da realidade do trabalho e de suas próprias reações. O principal aprendizado pessoal começa neste ponto com a evolução de aptidões, objectivos e valores e são testados em meio a turbulências na vida prática.

- Fase 4 - Formações básicas, socialização: A duração e intensidade deste período variam de acordo com a profissão, a organização e a complexidade do trabalho. Esta fase é a principal fonte de aprendizado pessoal porque a organização começa a fazer exigências que o indivíduo deve satisfazer. O profissional se vê diante de escolhas concretas sobre se deve ou não continuar com a profissão e/ou na organização, dependendo de como reage ao processo de socialização.
- Fase 5 - Admissão como membro: É nesta fase que surge uma auto-imagem mais significativa da pessoa como profissional ou membro da organização. Objectivos e valores começam a se definir por meio de reacções a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas. Nesta fase o indivíduo começa a ter mais consciência de suas aptidões, pontos fortes e fracos.
- Fase 6 - Estabilização no emprego, permanência como membro: Nos primeiros cinco a dez anos de uma carreira, a maioria das organizações e ocupações indicam se o indivíduo pode ou não contar com um futuro a longo prazo ali. É uma fase variável, irá depender da profissão. Em algumas ocupações (tais como a de professor universitário) o processo de estabilidade força a organização a garantir estabilidade formal ou dispensar o indivíduo. Na maioria das organizações, o processo não é tão rigoroso, mas obedece a normas relativas a tempo de serviço ou dispensas.
- Fase 7 - Crise no meio da carreira, reavaliação: É uma fase de reavaliação que pode ser traumática, mais muitos indivíduos a consideram normal e relativamente simples, frequentemente resultando numa redescoberta de objectivos.
- Fase 8 - Avanço, recomeço ou estabilização: O conhecimento resultante desta reavaliação leva a decisões sobre a continuação ou não da carreira. Para alguns subir alguns degraus da carreira, para outros é a redefinição das áreas profissionais que desejam buscar e para outros ainda implica uma avaliação de como conciliar exigências profissionais com interesses familiares e pessoais.
- Fase 9 – Desligamento: Fase marcada pela desaceleração das actividades torna-se menos envolvida, começa a pensar na aposentadoria.

Fase 10 – Aposentadoria: Inevitavelmente, querendo ou não, a organização ou profissão não terão um cargo significativo a oferecer e o indivíduo terá de se adaptar. O que acontece com a auto imagem profissional nesta fase varia muito de pessoa para pessoa. Para alguns é a possibilidade de programar uma nova carreira, para outros é traumática, a ponto de perder a saúde física ou mental, às vezes provocando morte prematura.

O autor salienta que o tempo e a duração destas fases variam pois dependem do esquema interno de actividades de cada pessoa, podendo ser longa ou curta e até mesmo repetir-se ocorrendo uma mudança de carreira, portanto não está correlacionada com a idade.

Independentemente da fase que esteja, é importante para os profissionais elaborarem metas, planos e objectivos em relação a carreira. Estas metas, planos e objectivos vão, certamente, variar em decorrência da independência e autonomia em que os indivíduos se encontrem e que dependem da fase do ciclo de vida (Peres, 2011). Para elucidar melhor a questão sobre a influência em que o ciclo de vida em que a pessoa se encontra é importante ressaltar que o Peres (2011) separa a vida em três ciclos: Ciclo de vida biossocial, ciclo de vida profissional e ciclo de vida familiar ou procriação:

#### *Ciclo biossocial*

- Adolescência (até o início dos 30 anos): É o período em que está saindo de casa buscando independência no mundo adulto e construindo a estrutura de vida e seu estilo;
- Transição (final dos 20 ao meio dos 30 anos): As pressões sociais levam a pessoa a criar raízes, fazendo escolhas mais definitivas em relação ao trabalho e família;
- Crise da meia-idade (final dos 30 e início dos 40 anos): Confronto entre sonhos e a realidade vivida, emergindo novamente os conflitos durante a adolescência, também nesta fase começam a surgir os primeiros sinais do declínio da capacidade física e reconhecimento da mortalidade;
- Etapa final (após os 40 anos): Conhecida como a fase do ninho vazio, mudanças grandes na estrutura familiar. Os filhos deixam a casa, o casal redescobre um ao outro e as pessoas descobrem que sua vida é realmente sua responsabilidade,



crecem os problemas com o reconhecimento do declínio das habilidades e competências.

### *Ciclo profissional*

Neste período considerando a fase do crescimento, fantasia, exploração (até 21 anos) o papel assumido neste período é o de estudante neste período prevalece o estudo, preparação, formação inicial das ideias e desenvolvimento de hábitos e habilidades necessárias ao mercado de trabalho. Na etapa seguinte (dos 16 aos 25 anos) o profissional estará entrando em uma empresa ou ocupação, passando por formação básica encaminhando para o início da carreira.

Após os 25 anos, o profissional caminha rumo ao meio da carreira, nesta etapa o profissional está exposto ao processo de socialização da empresa ou ocupação, neste período é tomada a decisão quanto a continuidade na empresa, escolha da carreira profissional especializada ou gerencial, específica ou genérica. Nesta fase é que o profissional desenvolve sua identidade com a ocupação ou organização desenvolvendo suas ambições de carreira visando ao longo prazo.

A fase seguinte considerada pelo autor, está entre os 35 e 45 anos, trata-se do período onde vem a crise da carreira. O trabalho e a carreira podem começar a ocupar grande espaço na vida da pessoa, podendo gerar conflito com outros interesses. Neste período existe um aumento na pressão para actualização, reciclagem de conhecimentos e habilidades. É nesta fase que os profissionais começam a agir como orientadores profissionais de outras pessoas, sendo também o período de aumento de atribuições e responsabilidades ou redução da influência na empresa. Portanto, ocorrendo um avanço na posição hierárquica entre os 40 anos até a aposentadoria e conseqüentemente avançando em posições gerenciais o profissional passa a ter uma participação em decisões desenvolvendo desta forma capacidade de integração de esforços com outros.

A última fase deste ciclo citada pelo autor vai do final da fase anterior até a aposentadoria, sendo o período de declínio e redução do empenho. Nesta etapa são reduzidas as responsabilidades e níveis de poder, o profissional passa a desenvolver novos papéis em função da redução de motivação com a carreira. Na aposentadoria a pessoa passa a desenvolver formas de utilização da experiência adquirida durante a carreira.

## Ciclo Familiar ou de procriação

Para descrever este ciclo, Peres considerou a abordagem de Dutra (1996). No quadro abaixo são apresentadas as etapas deste ciclo com suas principais características:

Tabela 3: Etapas e características do ciclo familiar ou de procriação

<b>Etapa</b>	<b>Característica Principal</b>
Criança dependente	Adaptação ao ambiente familiar; Aprendizado da independência e domínio do ambiente.
Transição para idade adulta	Balanceamento entre a total independência e a dependência parcial, entre a segurança e a incerteza.
Adulto solteiro	Administração das relações com o sexo oposto; Decisão sobre casamento.
Adulto casado	Aprendizado da vida a dois; Montagem da residência; Decisão sobre filhos; Comprometimento com o comportamento familiar e obrigações financeiras.
Pais de crianças	Ajuste emocional à educação dos filhos e obrigações decorrentes; Reavaliação de valores e decisões acerca da vida pessoal.
Pais de adolescentes	Ajuste às necessidades de independência dos jovens e sua natural rebelião; Confronto com a própria adolescência no processo de cobrança proveniente dos filhos (um dos aspectos-chave da crise da meia-idade dos adultos); Crescimento da própria maturidade ao lidar com o crescimento dos filhos; Preparação para a saída dos filhos de casa e para mudanças de estilo de vida.
Pais de adultos	Ajuste à saída dos filhos de casa e revisão de papéis, estilo de vida, relação do casal; Rebalanceamento de necessidades da família, do auto desenvolvimento e da carreira.
Avós	Restabelecimento da relação com crianças e revisão da relação com os filhos; Desenvolvimento do papel de orientados dos filhos; Desenvolvimento do papel de orientador dos filhos; Reavaliação da relação com a família diante da redução da actividade profissional.
Separados, divorciados ou viúvos	As características desta situação dependem da etapa da vida onde ocorrem e de suas circunstâncias.

Fonte: Baseado em Dutra (1996) citado por Peres (2011)

Com base na descrição dos ciclos e das fases apresentadas é possível fazer um enquadramento de onde pode se encontrar a população alvo deste estudo uma vez que conforme já mencionada tratar-se da geração y, mais precisamente pessoas que nasceram entre 1980 e 2000, ou seja, pessoas que se encontram com a idade entre 19 e 39 anos. Considerando essas abordagens é supostamente identificado que mesmo tratando-se de pessoas consideradas da mesma geração, essas pessoas podem estar vivendo fases e etapas bem diferentes em suas carreiras. No capítulo seguinte, a abordagem é exclusivamente sobre a geração y.

## 2.4 A gestão de Carreira e a Avaliação de Desempenho

Considerando a relação entre a gestão de carreira e avaliação de desempenho, nesta secção o objectivo é entender os contributos e resultados que esta correlação pode gerar em uma organização.

Conforme visto na secção 2.1, mesmo que no contexto actual a responsabilidade pela gestão e desenvolvimento da carreira esteja em maior parte atribuída ao indivíduo, não significa que as organizações abandonaram ou devem abandonar a responsabilidade na gestão da carreira dos colaboradores. Conforme citado anteriormente, a empresa ainda tem um decisivo papel de promover e dar o apoio necessário para o progresso do departamento de recursos humanos permitindo que este departamento trabalhe de maneira mais significativa a questão da carreira dos indivíduos (Baruch, 1999).

Na apresentação da secção 1.5 foi citado que Aguinis (2009b) e Nunes (2006) ressaltam que a AD é uma prática que está entre as actividades do departamento de recursos humanos de uma organização. A este respeito, a abordagem de Wilson (2002) indica que uma AD deve ser focada no desenvolvimento das pessoas e como elas podem contribuir para a empresa. Assim, a AD faz parte do processo de gestão do desempenho e evidencia a pessoa, de modo a que o profissional passa a estar em posição de observação e de julgamento. Neste sentido, e como parte deste processo, é esperado que o indivíduo avaliado possa assimilar os pontos de atenção (conhecimentos, habilidades, competências etc.) que precisam ser desenvolvidos.

No contexto actual é comum ouvir que as organizações consideram as pessoas como seus maiores activos, neste sentido as organizações buscam formas de valorizar seus colaboradores e desenvolvê-los. Nesta linha de entendimento surge a avaliação de desempenho como uma das ferramentas que pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas. Desta forma, quando a organização tem participação directa no desenvolvimento dos profissionais ela passa também a contribuir para a carreira dos profissionais mesmo que estes não permaneçam na organização. Conforme visto no conteúdo apresentado até aqui, é suposto que uma AD tenha impactos significativos na vida profissional das pessoas inclusive estimulando suas decisões em relação ao futuro e competências que irão desenvolver e contribuirão para sua vida profissional.

Considerando a abordagem de Fischer (1998), o desenvolvimento organizacional passa por um processo onde a avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional e

gestão de carreira estejam incluídos. Este processo actua como um catalisador das demais funções da gestão de pessoas. O autor ainda acrescenta que o papel deste processo não é de apenas promover treinamentos na empresa mas sim corresponder a duas funções principais que estão focadas em:

- Uma função aplicada as pessoas: estimular o interesse pelo desenvolvimento e despertar a percepção dos indivíduos em relação a suas necessidades de aprendizagem. Fornecer informações e dar condições de acesso a fonte destas informações, encarar o desenvolvimento profissional como uma responsabilidade compartilhada.
- Uma função aplicada à organização: buscar formas de criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no trabalho estimulando a cultura que valoriza a aprendizagem.

É importante analisar a abordagem citada por Fischer (1998), pois neste processo de desenvolvimento na organização, no qual a AD tem um papel fundamental, ele destaca duas funções principais deste processo: a do alcance dos objectivos da empresa e do desenvolvimento das pessoas. Neste sentido, com base na revisão da literatura realizada até então, é notório que uma AD pode impactar directamente na carreira profissional.

O processo de AD pode ser identificado como um mecanismo que procura estudar o desempenho profissional dos colaboradores centrado na obtenção de melhores resultados para organização, o que obriga a um aprimoramento por parte do profissional enquanto exerce sua função. Neste processo, o profissional desenvolve *skills* seja por oportunidades patrocinadas pela empresa ou não, mas que de qualquer forma lhe darão potencial para desempenhar sua função na empresa actual, como também buscar melhores oportunidades. Diante disso é possível considerar que a AD passa pela carreira profissional como um combustível que libera energia para as pessoas e que pode mover estes profissionais para direcções que vão lhe desenvolver e aperfeiçoar.

Neste contexto cabe a ponderação de que para existir impacto é necessário que o processo de AD seja bem feito e bem conduzido, sendo que o profissional esteja atento e bem-disposto para aceitar os resultados de uma AD e reconhecê-los de forma construtiva e positiva.

Conforme foi visto neste capítulo em relação as aptidões, tipos de abordagem e a gestão de carreira, seja com uma visão tradicional ou moderna que se pretenda analisar,

independente destes aspectos é importante considerar que conforme Rynes, Gerhart, Parks (2005), a AD tem como função desenvolver os colaboradores através de mecanismos como o feedback e estabelecimento de metas e avaliar os empregados para tomada de decisões administrativas seja para aumentos salariais, transferências ou promoções. Neste sentido considerando Clausen, Jones, Rich (2008) é importante a organização ter em atenção que caso uma AD não atinja as expectativas e seus pressupostos, tornando-se ineficiente, podem ter resultados negativos, deixando os funcionários frustrados, inclusive gerando descontentamento, apatia, e até mesmo a acções judiciais devido a uma injustiça real ou percebida.

## 2.5 Conclusão do capítulo

No decorrer deste capítulo, é possível entender e conhecer melhor a definição da carreira bem como suas abordagens e modelos, foi possível também compreender que existem responsabilidades da organização e do próprio indivíduo em relação a gestão e desenvolvimento de carreiras. No quadro abaixo é apresentado um resumo de cada uma das abordagens bem como os seus principais pressupostos e construtos:

Tabela 4:Resumo das abordagens, modelos, principais pressupostos e construtos

Abordagem	Modelo	Principais Pressupostos	Principais Construtos
Tradicional	Carreira Tradicional (Anos 50)	Carreira gerida pelas organizações, estáveis, lineares, baixa mobilidade, progressão vertical, recompensas extrínseca	Estabilidade Progressão vertical Planejamento com foco em demandas organizacionais Reconhecimento de sucesso através de aspectos extrínsecos ao indivíduo.
Emergente	Carreira Proteana (anos 90)	Meta competências: autoconhecimento + adaptabilidade	Autoconhecimento; adaptabilidade; Orientação por valores pessoais; Aprendizado contínuo.
	Carreira Sem Fronteiras + Carreira Inteligente (anos 90)	Mobilidade Física e psicológica + três saberes	Capacidade de transpor fronteiras físicas /psicológicas + Know-why/saber porque Know-how/saber como Know-whom/saber quem
	Carreira Caleidoscópica (anos 2000)	Três parâmetros: autenticidade, equilíbrio e desafio	Autenticidade Equilíbrio Desafio

Fonte: Baseado em Wilkoszynski e Vieira (2013)

O conceito de âncoras de carreiras proporciona ao indivíduo conhecer suas habilidades e características que podem ser determinantes para seu desempenho profissional e para o desenvolvimento e gestão de sua carreira.

A carreira profissional e suas abordagens foram evoluindo e se aperfeiçoando ao longo do tempo na medida que ocorrem modernizações nos processos dentro e fora das organizações principalmente no que diz respeito a questões tecnológicas.

Alguns autores abordaram sobre as fases da carreira e seus ciclos. Com isso é possível ter conhecimento sobre os momentos da vida profissional, os interesses e comportamentos associados a fase ou ciclo onde os indivíduos se encontram. Desta forma é possível que as pessoas e organizações busquem ações que resultam em verdadeiras expectativas em relação ao desempenho dos profissionais principalmente no que diz respeito a estratégia da organização.

A AD, sendo parte de um processo de desenvolvimento garante a confiança da própria avaliação, ou seja, os programas de formação de uma empresa são orientados e desenvolvidos em função das necessidades de desenvolvimento das pessoas. Associando isto a grande vantagem que tem de esclarecer essas necessidades com os colaboradores. Neste sentido a identificação das necessidades de desenvolvimento passam a estar alinhadas com os próprios interesses e expectativas de cada profissional.

Uma AD aplicada em contexto ideal, é estruturada de um plano de desenvolvimento pessoal, onde as pessoas sabem qual irá ser o seu percurso formativo em função de uma determinada carreira que pretende ter e ainda estará alinhada com a própria estratégia da organização, com a sua missão e os seus valores e com as necessidades, desta forma gera a expectativa de atingir os resultados esperados.



## CAPÍTULO 3 – A GERAÇÃO Y

Conhecer sobre a geração Y, suas características, interesses e comportamento é de suma relevância para o desenvolvimento deste trabalho que tem esta geração como público-alvo para a questão de partida deste estudo. Trata-se de uma geração com características próprias, com comportamentos muito diferentes das gerações que a antecederam e que cada dia mais está presente no ambiente de trabalho esboçando suas atitudes e visões. Este capítulo basicamente irá tratar destes questões de forma a apresentar esta geração e contribuir para a metodologia e preparação para as entrevistas.

### 3.1 A geração Y

Em um artigo publicado pela revista *Time*, Joel Stein (2013) citou que a geração Y, também conhecida como os Millennials, é a geração mais numerosa da história, são os filhos da geração baby boomers, Ainda considerando Stein, os millenials estão interagindo o dia todo mas quase o tempo todo através de um ecrã, seja em bares, sentados lado a lado mandando mensagens, eles podem parecer calmos mas estão profundamente preocupados em não perder algo melhor em suas vidas. Na próxima secção deste capítulo serão tratadas algumas das características desta geração.

Na geração Y encontram-se os nativos digitais, que nasceram sabendo teclar e comunicam através do texto. Possuem características multiculturais, são tolerantes, filhos da globalização. Também são conhecidos como *Generation Me* (Geração Eu), pois são os grandes protagonistas das *selfies*. Dão preferência aos produtos personalizados e aos serviços customizados, tornando-os o grande desafio actual do mercado (Correia, Montez, Silva, 2016).

No inicio eram apelidados de preguiçosos, por viverem na casa dos pais até mais tarde, **também foram conhecidos como o subgrupo “nem-nem”, que nem estuda nem trabalha.**

Porém revelaram-se bem mais empreendedores do que os seus antecessores. São bastante mais racionais a consumir, ecos responsáveis, menos fiéis às marcas, dando sempre preferência à experiência, não à posse. Além destas características, o que também chama atenção nesta geração é a preferência em gastar o dinheiro em viagens e no currículo, investindo em formações e *workshops* (Correia, Montez, Silva, 2016).

Santos (2011) ressalta mais algumas características marcantes desta geração: familiaridade com a tecnologia, rápida adaptação às mudanças, necessidade de respostas e resultados imediatos, preferência por valores individuais em relação aos sociais,



expectativa de um direcionamento claro por parte dos líderes, autonomia na execução e reconhecimento pelo resulta, gosto pelo desafio, busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A geração Y possui um conceito diferente de trabalho, fundamentado em um contrato psicológico que, segundo **Kidder e Buchholtz (2002,p.562)** “**é um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado ‘deve’) e aos direitos (o que o empregador ‘deve’)**”, **este conceito da geração y difere do que era** suposto pelos seus antecessores. O trabalho não é simplesmente uma fonte económica, é fonte de satisfação e aprendizado. Essa mudança altera directamente o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, que eram aspectos do quotidiano da vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores (Vasconcelos et.al., 2010).

### 3.2 Características da Geração Y

Tendo crescido em uma era de tecnologia e informação, as pessoas da geração Y são mais abertas à inovação e à mudança do que outros. Os indivíduos desta geração se definem como "almas livres" (Duracan, Çiftçi, Pulat e Soysal, 2018).

Ainda considerando Duracan, et al. (2018), a Geração Y foi predominantemente afectada por líderes, avanços, tecnologias e tendências de seu tempo. O comportamento dos indivíduos da Geração Y pode mudar de região para região, dependendo das condições sociais e económicas. Seus estilos de trabalho, a capacidade de se integrar com outras gerações, e os pontos fortes pendentes devem ser reconhecido e apreciado. Essas pessoas têm conjunto de valores único, expectativas, percepções sobre a autoridade como um conceito, e as configurações de trabalho ideais.

Esta geração se distingue por ser formada por usuários e consumidores de tecnologia que expõem seus gostos e preferências em torno dos artigos que eles usam, a ponto de fazer uma promoção permanente do que é atraente para eles porque a conectividade é outro elemento que os caracteriza (Moreno, Lafuente, Avila, Moreno, 2017).

Considerando novamente o artigo de Joel Stein (2013) é importante citar algumas características desta geração apresentadas pelo referido autor:

- A incidência de transtorno de personalidade narcisista é quase três vezes mais alta para pessoas na casa dos 20 anos do que para a geração que tem agora 65

anos ou mais, segundo Institutos Nacionais de Saúde dos Estados Unidos; 58% mais estudantes universitários pontuaram mais em escala de narcisismo em 2009 do que em 1982.

- Cerca de 40% acreditam que deveriam ser promovidos a cada dois anos, independentemente do desempenho.
- Mais pessoas com idades entre 18 e 29 anos vivem com seus pais do que com um cônjuge, de acordo com a Pesquisa de Adultos Emergentes da Clark University de 2012.

Jorgensen, (2003) cita que a geração Y é uma geração composta por indivíduos confortáveis com a mudança, abertos, tolerantes e costumam ter autoconfiança, otimismo com o futuro e ética no trabalho.

### 3.3 O que a Geração Y procura no trabalho?

Twenge, Campbell, Hofman e Lance (2010) afirmam que sempre que uma nova geração chega ao mercado, seus valores, atitudes e comportamentos são diferentes das suas predecessoras. Apesar desta relação com diferenças gerar conflitos pode ser considerada como positiva e necessária para organização conforme citado por Standifer, Lester, Schultz e Windsor (2013). Considerando a grande parte da geração Y ainda como uma geração jovem no ambiente de trabalho, vale ressaltar que os profissionais desta geração gostam de ser desafiados e de ter seus talentos e habilidades postos em uso pelas empresas (Martin, 2005).

Falaster, Ferreira e Reis (2015) baseados em vários autores, citam circunstâncias que são valorizadas pela geração Y em um ambiente de trabalho:

Tabela 5: Circunstancias valorizadas pela geração Y

Circunstância Valorizadas	Autores
Rotina de trabalho interessante, flexível e dinâmica;	MARTIN, 2005; TERJESEN, VINNICOMBE, FREEMAN, 2007; CENNAMO, GARDNER, 2008; HEWLETT, SHERBIN, SUMBERG, 2009; VASCONCELOS, MEHRI, GOULART E SILVA, 2010; GURSOY, CHI E KARADAG, 2013.
Interações pessoais positivas com colegas e a gestão;	GIDDENS, 2009; GRINT, 2001
Ambiente mais amigável;	DHEVABANCHACHAI; MUANGASAME, 2013.
Uma gestão menos autoritária;	CENNAMO, GARDNER, 2008; DHEVABANCHACHAI, MUANGASAME, 2013; GURSOY, CHI E KARADAG, 2013
Valoriza empresas que têm responsabilidade social, que zelam pela sociedade e pela sustentabilidade;	EWLETT, SHERBIN e SUMBERG, 2009; HUME, 2010; VASCONCELOS, MEHRI, GOULART E SILVA, 2010;

Fonte: Baseado em Falaster, Ferreira e Reis (2015)

Meister e Willyerd (2015) mencionam o que a geração Y em relação a suas expectativas com ambiente de trabalho considera três pontos como de partidas destas expectativas: O chefe, a empresa e a busca por aprendizado. O autor ainda especifica as expectativas que o profissional desta geração espera considerando estes três pontos:

Tabela 6: O que a geração Y espera do ambiente de trabalho?

Expectativas com o chefe	Expectativas com a empresa	Expectativa de aprendizado
Ajuda para evoluir pelo plano de carreira;	Desenvolvimento de habilidades para o futuro;	Habilidades técnicas em uma área de conhecimento;
Feedback honesto;	Valores Sólidos;	Técnicas de autogestão e produtividade pessoal;
Orientação e <i>coaching</i> ;	Opções personalizáveis em pacote de benefícios/recompensas;	Liderança;
Recomendação para programas formais de desenvolvimento;	Capacidade de mesclar trabalho com outras esferas da vida;	Conhecimento do sector ou da função;
Aberturas e horários flexíveis;	Claro plano de carreira;	Criatividade e estratégias de inovação;

Fonte: Baseado em Meister e Willyerd (2015)

A chegada da geração Y no mercado de trabalho gerou nas organizações uma necessidade de recriar suas estratégias para atrair, reter e desenvolver os talentos com a intenção de serem mais competitivas nos seus mercados de actuação (Munro, 2009). Esta geração espera reconhecimento contínuo e *feedback* diário (Hastings, 2008).

Alsop (2008) indica que a geração Y deseja assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão, espera ter um rápido crescimento dentro das organizações, ao mesmo tempo em que quer o desenvolvimento de suas competências e condições de trabalho com maior flexibilidade.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) destacam que alguns dos traços marcantes da geração Y são: Necessidade de crescimento profissional, o reconhecimento, a expectativa de valorização e oportunidades de desenvolvimento. Desta forma identifica-se que trata-se de uma geração que também busca construir sua carreira de forma sólida inclusive expectando contributos das organizações que actuam.

Rosa e Hastings (2018) em seus estudos identificaram três pontos relevantes sobre a geração Y:

- Expressam o desejo de aprender e treinar, porque eles vêem isso como um incentivo ao avanço;
- Apresentaram problemas específicos de trabalho em equipa que os gerentes identificaram que estão relacionados com comportamentos clichés;
- Os gerentes declararam que os Millennials desejam feedback. Para que o funcionário desta geração sinta satisfeito com o feedback, este feedback precisa ser amplo, positivo e pessoal.

Ainda considerando Rosa e Hastings (2018) os Millennials buscam oportunidades para aprender bem como interesse na obtenção e procura de formação no local de trabalho.

Com base nos estudos realizados que contribuíram com a compilação do capítulo 1 deste trabalho e desta forma buscando uma correlação com os interesses da geração Y citados até aqui, vale ressaltar que todos os objectivos da AD seja para o indivíduo ou para organização são aplicáveis indiferentemente da geração avaliada, entretanto alguns objectivos evidentemente estarão mais associados com os interesses da geração Y, com base nesta ideia a tabela abaixo demonstra alguns destes objectivos:

Tabela 7: Objectivos da AD para a Organização e para Geração Y

Objectivos para organização	Objectivos para a Geração Y
Identificar e desenvolver talentos;	Oportunidades de crescimento;
Planear carreiras e sucessões;	Abertura para discutir seu desempenho e ter <i>feedback</i> do mesmo;
Elaborar planos de desenvolvimentos;	Analisar seu desempenho;
	Estabelecer acções para desenvolvimento pessoal;

Fonte: Elaborada pelo autor

Desta forma avaliar o desempenho da geração Y trás para a organização melhor compreensão e municia os gestores com conhecimento de forma que estes consigam direccionar os profissionais desta geração aos interesses e planeamento da organização ainda que possuam objectivos e comportamentos peculiares.

### 3.4 Conclusão do capítulo

A geração Y é uma geração com particularidades que se destacam e causam interesse para estudos. Mesmo que nem todos indivíduos desta geração sejam profissionais inexperientes no mercado de trabalho ainda assim apresentam comportamentos novos e muitos dos quais merecem melhor atenção conforme abordado no tópico 3.3.

Buscou-se então nos tópicos apresentados neste capítulo, expor de forma clara e objectiva as características desta geração e seus interesses contribuindo e servindo de base para melhor entendimento e compreensão em relação ao público-alvo deste estudo.

Desta forma foi permitido concluir que sendo uma geração nova e cada vez mais presente no ambiente de trabalho, é necessário que as organizações, gestores e toda liderança das empresas estejam cientes e com conhecimentos sobre as características e comportamento desta geração uma vez que com essas informações poderão reter e desenvolver os profissionais e buscar alinhá-los com os interesses e estratégia da empresa.

Considerando o que foi apresentado até então relativamente a geração Y, cabe ressaltar que este trabalho tem como questão de partida entender o impacto que avaliação de desempenho tem na carreira desta geração.

## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

A metodologia é considerada um vocábulo utilizado com diversos sentidos e por isso muitas vezes apresenta certa ambiguidade. Frequentemente, quando refere-se a metodologia não associamos apenas a ciência que estuda métodos científicos mas também a técnicas de investigação e também a uma aproximação da epistemologia (Pardal e Lopes, 2011).

Gauthier (2003), define a metodologia como a confrontação das ideias sejam da experiência ou imaginação, com os dados concretos, tendo a intenção de confirmar, alterar ou a rejeitar as ideias de partida.

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada considerando a recolha de dados e orientação para desenvolvimento do trabalho com o objectivo de buscar compreensão e esclarecimentos para a questão de partida deste trabalho.

### 4.1 Método

O método consiste em um plano orientador de trabalho, uma formalização do percurso intencionalmente ajustado ao objecto de estudo de forma a direccionar a investigação para o objectivo (Pardal e Lopes, 2011). Assim “todo e qualquer plano de investigação, seja ela de cariz quantitativo, qualitativo ou multi-metodológico implica uma recolha de **dados originais por parte do investigador.**” (Coutinho, 2011).

Ainda considerando Pardal e Lopes (2011), para este estudo optou-se por utilização do método qualitativo, método que privilegia na análise, o caso singular e operações que não impliquem quantificação e medida.

Conforme já mencionado este trabalho tem como objectivo principal verificar o impacto da AD na vida profissional das pessoas que são da geração Y por isso optou-se por utilizar um método qualitativo, pois trata-se de um método que preocupa-se com a realidade e que não quantificam valores. Conforme Gerhardt e Silveira (2009) este tipo de método preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Não se preocupando com representatividade numérica. Os autores ainda acrescentam que a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Considerando o método qualitativo os dados, não são números mas sim palavras e frases, através da exploração aprofundada dos dados, que posteriormente são classificados e categorizados, procura-se construir narrativas que descrevam o fenómeno estudado e seus detalhes (Taylor, 2005).

Neste sentido, vale citar que uma das características da metodologia qualitativa está na colecta de dados descritivos, através do contacto e da interacção entre o investigador e o que se pretende estudar (Flick,2004), trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2001, citado por Gerhardt e Silveira 2009)

Assim como todos os métodos, a pesquisa qualitativa também são acompanhados de críticas positivas e negativas. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjectividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (Minayo, 2001, citado por Gerhardt e Silveira 2009). Mas Gerhardt e Silveira (2009) citam as como pontos positivos a objectivação do fenómeno; a hierarquização das acções de descrever, compreender, explicar; a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenómeno; a observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; o respeito ao carácter interactivo entre os objectivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; a busca de resultados os mais fidedignos possíveis; a oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

#### **4.1.1 Participantes**

A população que será alvo desta pesquisa são pessoas da geração Y, vários são os intervalos citados por autores referentes ao período que compreende esta geração, neste sentido, considerando Calliari e Motta (2012) vale citar que o período de nascimento desta geração são meras convenções e pode variar de acordo com os pesquisadores, geralmente valendo-se de dados demográficos e históricos, que não necessariamente se aplicam universalmente.

No entanto, conforme já citado no início deste estudo, foi considerado para esta investigação pessoas que nasceram no período de 1980 a 2000, optou-se por este intervalo por tratar-se do intervalo que mais vezes foi citado e que compreende a maior parte dos períodos citados na literatura consultada.

O objectivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (Deslauriers, 1991, citado por Gerhardt e Silveira 2009).

A colecta dos dados foi realizada considerando uma amostragem não probabilística por conveniência. Nestas amostras a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de situações relacionadas com as características da pesquisa ou de quem faz a amostra. Aqui o procedimento não é mecânico nem baseado em fórmulas de probabilidade, mas depende do processo de tomada de decisões de um pesquisador ou de um grupo de pesquisadores, portanto, as amostras seleccionadas obedecem a outros critérios de pesquisa (Sampieri, Collado e Lucio, 2013, p.195).

**“Nos estudos qualitativos interroga-se um número limitado de pessoas, pelo que a questão da representatividade, no sentido estatístico no termo, não se coloca”** (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Saint-Georges, p.103,1997).

O número de participantes a incluir em um estudo pode ser problemático; contudo, trata-se de uma das principais questões que o investigador deve definir. Considerando uma investigação qualitativa Kvale (1996, citado por Gauthier, 2003) avança com um número de 10 a 15 respondentes, referindo-se a este número mais a uma ordem de grandeza que habitualmente se encontra na prática deste tipo de investigação do que a um número determinado em conclusão de uma argumentação bem desenvolvida.

Desta forma, com a intenção de atingir o objectivo deste trabalho, como critérios para selecção das entrevistas foram consideradas pessoas que tenham nascido entre 1980 e 2000 e que em algum momento de sua experiência profissional tenham passado por uma AD. Desta forma foram realizadas 16 (dezasseis) entrevistas com pessoas que atendiam a estes critérios, na sequência são apresentados dados sobre estas pessoas:

Tabela 8: Dados dos Participantes

Entrevistado	Sexo	Data de nascimento	Estado Civil	Filhos	Trabalha Actualmente	Experiência Profissional
E1	Feminino	11/01/1986	Casada	2	Sim	12 anos
E2	Masculino	16/02/1987	Casado	-	Sim	8 anos
E3	Feminino	26/11/1992	Casada	-	Não	7 anos
E4	Masculino	22/04/1987	Casado	1	Sim	19 anos
E5	Feminino	23/10/1991	Solteira	-	Sim	12 anos
E6	Feminino	30/01/1993	Solteira	-	Sim	5 anos
E7	Masculino	15/08/1991	Solteiro	-	Sim	4 anos
E8	Feminino	19/02/1987	Solteira	-	Não	12 anos



E9	Feminino	19/07/1989	Casada	1	Sim	12 anos
E10	Feminino	06/04/1993	Casada	-	Sim	7 anos
E11	Masculino	28/11/1994	Casado	-	Sim	6 anos
E12	Masculino	26/10/1993	Casado	-	Sim	6 anos
E13	Masculino	08/06/1988	Casado	-	Sim	12 anos
E14	Masculino	19/08/1988	Casado	-	Não	10 anos
E15	Masculino	07/02/1991	Casado	-	Sim	6 anos
E16	Feminino	02/07/1987	Casada	2	Sim	15 anos

#### 4.1.2 Procedimento de Recolha de Dados

Este trabalho baseia-se na técnica da entrevista. A entrevista é um encontro interpessoal que acontece em um contexto e em uma situação social determinados, implicando a presença de um profissional e de um leigo. Neste sentido entende-se por entrevista como uma situação social de interação face a face, entre o investigador e o denominado entrevistado que contribuirá para obtenção de dados empíricos (Ghiglione e Matalon,1992).

Werner e Schoepfle (1987, citados por Lessard-Héber, Goyette e Boutin 2005) consideram que a entrevista é uma técnica necessária quando se tratar de recolher dados válidos sobre crenças, as opiniões e as ideias dos sujeitos participantes.

Conforme abordado por Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy e Saint-Georges (1997) ao escolher por entrevista, opta-se por determinadas condições metodológicas:

- Uma relação verbal entre o investigador e a pessoa entrevistada: essa relação pode ser directa (frente a frente) ou indirecta (Exemplo: por telefone, rede social etc.);
- Uma entrevista provocada pelo investigador: neste aspecto a situação de entrevista comporta uma parte de artificialismo, distinguindo-se do modo habitual de comunicação que aqueles que, integrando-se na população estudada, realizam observação directa;
- Uma entrevista para fins de investigação: Distingue-se da entrevista terapêutica ou de apoio, cujo objectivo é levar a pessoa que se exprime a resolver o seu problema;
- Uma entrevista baseada na utilização de um guia de entrevista para colocar o entrevistado em condições de exprimir, seguindo o curso do seu pensamento;

- Uma entrevista numa perspectiva intensiva, em que se trata sobretudo de conhecer em profundidade as reacções da pessoa e detectar processos.

Neste sentido para este estudo optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada para a recolha de dados porque, conforme suposto para este tipo de entrevista, não considera-se uma técnica inteiramente livre e aberta (comunicação, entrevistador e entrevistado, com carácter informal) como também nem orientada por um leque inflexível de perguntas pré-estabelecidas, neste caso o entrevistador possui um referencial de perguntas, suficientemente abertas que serão apresentadas durante a entrevista (Pardal e Lopes, 2011).

Ainda considerando Pardal e Lopes (2011) em uma entrevista semiestruturada podem surgir questionamentos por parte do entrevistador que tenham como finalidade encaminhar a comunicação para os objectivos da entrevista, sempre que o discurso se desvie das intenções da investigação, suscitando o aprofundamento da informação requerida de elementos que sejam compreensivos e que naturalmente o entrevistado deixe escapar (Pardal e Lopes, 2011).

Quivy e Campenhoudt (1998) mencionam que a entrevista semiestruturada não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas, geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas guias, mas que não colocará necessariamente todas pela ordem que as anotou sob a formulação prevista. Os autores ainda acrescentam que o investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objectivos cada vez que o entrevistado se afastar deles.

Ghiglione e Matalon (2001, citados por Oliveira e Ferreira, 2014) defendem que a entrevista semiestruturada trata-se de um intermédio entre as entrevistas estruturadas (que pretendem obter informação quantificável) e não estruturadas (desenvolve-se em torno de temas ou questões organizadoras do discurso sem perguntas específicas) e que de forma geral, são conduzidas a partir de um guião que constitui o instrumento de gestão deste tipo de entrevista.

Este estudo contou com 11 entrevistas realizadas de forma pessoal e directa (frente a frente) e por 5 entrevistas realizadas pela rede social skype através de chamadas de vídeos. Todas entrevistas contaram com um guião (Apêndice 1) previamente elaborado Todos os participantes autorizaram a gravação da entrevista, desta forma foi utilizado

um gravador de voz disponível através de uma aplicação para *smartphones*. Na secção seguinte, será abordado especificamente o guião da entrevista.

Conforme defendido por Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Saint-Georges (1997) a entrevista não é uma conversa corrente, ela induz a uma situação particular ou seja um acordo entre as duas partes quanto ao tema da entrevista, o tema, o registo, a atitude do investigador em preservar a pertinência relativa ao tema. Neste caso foram apresentados ao entrevistado, antes do início da entrevista, esclarecimentos sobre o tema e objectivo do trabalho e garantido o anonimato em relação a identificação do mesmo. Também foi disponibilizado ao entrevistado, caso ele faça a requisição, uma cópia da transcrição da entrevista.

### **4.1.3 Instrumento**

Conforme mencionado na secção anterior, em uma entrevista semiestruturada geralmente o investigador possui um guia de perguntas que lhe permite dar andamento a entrevista de forma que o entrevistado possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A questão mais importante em um guião de entrevista é a clarificação dos objectivos e dimensões de análise que a entrevista comporta (Guerra, 2006).

Para dar espaço a narração do entrevistado, foi construído um Guião (Apêndice1) de entrevistas cujo objectivo foi de dar direcionamento e preservar a entrevista em relação a pertinência do estudo. O Guião foi previamente construído considerando e tendo como base o objectivo principal do trabalho. Neste sentido considerou-se os principais temas dos capítulos abordados na revisão da literatura e que a partir daí foram elaborados objectivos específicos que então deram origem a elaboração das questões que foram apresentadas aos entrevistados.

## **4.2 Procedimentos de Análise do conteúdo**

A análise de dados constitui um método de tratamento de dados qualitativos. A análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas de diversas áreas (Mozzato e Grzybovski, 2011). Bardin (1977) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos e objectivos, a descrição do conteúdo

das mensagens, sendo desta forma necessário a utilização das técnicas adequadas para os objectivos pretendidos.

Neste trabalho, o processo de análise do conteúdo teve como base a metodologia apresentada por Bardin (1977) organiza-se em três pólos cronológicos:

- 1) Pré-análise: fase em que se organiza o material a ser analisado com o objectivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais.
- 2) Exploração do material: consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registo (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registo que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exacta da unidade de registo).
- 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: destinada ao tratamento dos resultados; condensa-se e destaca-se a informação para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Destaca-se entre estas etapas o processo de definição de categorias, este processo também descrito como codificação ou categorização dos dados trata-se de uma classificação de elementos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos, essas categorias, são classes, as quais reúnem um grupo de elementos (Bardim,1977)

O conjunto de procedimentos de análise de conteúdo visa adquirir conhecimentos relativos ao conteúdo de mensagens, através de procedimentos sistemáticos e objectivos, essa metodologia de análise de conteúdo tem suas raízes no uso consciente dos símbolos e da linguagem pelo homem (CASADO, 1998).

Trata-se de uma técnica que possibilita fazer inferências válidas e replicáveis sobre as informações e os dados qualitativos obtidos dentro de um mesmo contexto (KRIPPENDORFF,1986).



## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os três grandes temas deste trabalho -Avaliação de Desempenho, Carreira e Geração Y foram analisados através das respostas dadas. Da análise dessas respostas (ver apêndice II) resultou a definição de subcategorias. 5.1

### **Tema: Avaliação de Desempenho**

O objectivo principal deste trabalho foi o de verificar se a AD impactou de forma positiva ou negativa a carreira dos entrevistados. A esta questão, todos entrevistados, reconhecem que existiram aspectos positivos que contribuíram para seus desenvolvimentos profissionais e que em alguns casos despertaram o interesse pela área profissional que decidiram seguir. Os entrevistados 1, 4, 8 e 14 mencionaram impactos negativos como desânimo, desmotivação, perda de interesse e stress relacionando isso com o processo de AD que participaram.

*“O impacto positivo é que muitas vezes essa avaliação ajuda o colaborador a saber onde ele tem que concentrar mais esforços, a parte negativa é que nem sempre esse lado que o colaborador é impulsionado a concentrar mais esforços é o lado que ele queria estar. Na minha carreira teve impacto positivo porque em alguns momentos nestes projectos eu não sabia que tipo de ferramenta ou que tipo de esforço, estudo que eu teria que fazer para realizar tal tarefa, esses feedbacks me ajudaram a direccionar para que eu pudesse estudar o então aprender determinada coisa nova. Este é o impacto positivo.” [E7]*

*Eu acho que negativo ainda eu não consigo me lembrar, mas positivo existe sim que é o fato de ter principalmente na minha carreira onde que as coisas não são muito ordenadas, não é necessário diploma, é muito comum que o profissional apenas diga a*

*si mesmo que é apenas um programador (...) as últimas (AD) que eu tive conseguiram me dar um foco do que eu quero ser depois de ser um programador...eu decidi que eu quer ser uma arquitecto de software, negativamente eu não consigo lembrar de nada. [E12]*

*“Negativo, por que a primeira avaliação eu fiquei um pouco triste, eu confesso. Fiquei pensativa. Eu me lembro que nessa ultima empresa que eu estive, a minha gestora soube ter tacto. Ela veio conversar comigo (posteriormente a AD), viu que eu fiquei chateada, (...). O lado positivo é que me deu mais direcionamento profissional. Eu vi*

*que aquilo que eu estava executando, que eu fazia naquela função não era bem o que eu queria.” [E8]*

*“De positivo teve que eu consegui alcançar e chegar em alguns níveis de produtividade que eu não imaginava que seria possível. (...) Negativo devido essa busca incessante por resultados tive alguns efeitos na minha saúde por conta de stress (...) [E14]”*

Partindo então para a análise das demais questões, após colheita de dados relativos aos participantes que foram apresentados na secção 4.1.1, foi dada sequência à análise das restantes questões.

Na tabela 9 resumem-se os principais resultados:

Tabela 9: Grelha de Análise 1

<b>Categoria de análise</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Aspectos mencionados</b>
O papel da AD	Interesses da Organização	<i>A empresa quer produtividade do funcionário basicamente, ela quer que o funcionário produza mais e quer analisar se o que ele está fazendo, produz o tanto que ela deseja que ele produza. Friamente, basicamente é isto.” [E3];</i>	Aumentar a produtividade do colaborador; Promover desenvolvimento; Melhorar o desempenho da função;
	Identificação dos pontos a melhorar do colaborador	<i>“Eu acho que é mostrar para o colaborador os pontos que ele precisa melhorar e os pontos que ele já é bom e onde que ele precisa melhorar nas suas funções” [E1]</i>	Direccionar o profissional para os objectivos da empresa; Identificar qualidades nos profissionais;
	Atingir os objectivos da empresa e promover desenvolvimento dos colaboradores:	<i>“Acho que é para os dois lados, é tanto bom para a empresa como para o funcionário. É bom para a empresa porque ela vai mostrar para você como está indo seu trabalho, como você está indo profissionalmente e o que ela quer de você, o que ela espera, se você não está bem ela espera que você melhore e o que eu também espero da empresa. O que a empresa vai me fornecer. Assim que funciona.” [E10];</i>	Esclarecer ao funcionário quais são os objectivos da organização e o que é esperado ; Verificar a contribuição do colaborador para os objectivos gerais;
Processo da AD	Processo Simples	<i>“(…) Era basicamente uma conversa com o supervisor e tudo em uma, neste caso começava me explicando aquilo que eu fazia certo, que eu fazia bem e depois ia para os pontos que eu precisava melhorar. [E1]</i>	Todos passavam por entrevistas; Ressaltam pontos positivos e pontos negativos;
	Processo Faseado	<i>“(…)nós éramos um núcleo e éramos divididos em grupos e esse grupos tinham reuniões periódicas que eram mensalmente para ter um apanhado dos resultados dos projectos que eram desenvolvidos, na maioria das vezes nós tínhamos algumas questões a responder durante essa reunião, essas questões eram baseadas nos projectos que nós estávamos fazendo nas funções que cada um dos integrantes exerciam[E7]</i>	Utilização de questionário e formulários; Planeamento de metas; Acompanhamento das metas;

	Para interesses exclusivos da organização	<i>"(...)Então eles não estavam muito interessados em saber se eu ia aplicar aquilo em outro lugar, se eu ia desenvolver aquilo em outro lugar. Mas para atingir os objectivos do meu departamento era importante que eu desenvolvesse aquilo que eles falaram." [E3];</i>	
	Para interesses da organização e do colaborador	<i>"Acho que ambos. Porque me ajudou a foçar um pouco mais. Então, quando eu me tornei um profissional ainda não tinha aquele foco pleno no serviço. Então muitas vezes eu perdia o foco no que tinha quer fazer e não era tão produtivo. Então eu acabei me tornando mais produtivo, aprendi mais e para a empresa foi melhor por que se eu perco o foco não é produtivo para a empresa e é desperdício de dinheiro para eles. Então assim, no momento que eu comecei a me esforçar, a ver meus objectivos foi melhor para mim e foi mais, teve retorno financeiro maior para a empresa por que eu desenvolvia as coisas mais rápido" [E2]</i>	
A D	Mensal	Mensal: E5,E7*,E11	Existia uma frequência determinada para a realização da AD.
	Trimestral	Trimestral: E2,E3,E4*,E7*,E12,E15*	
	Semestral	Semestral: E1*,E6,E9,E10*,	
	Anual	Anual:E1*,E4*,E8,E10*,E13,E14,E15*,E16.	
	Processo	<i>"Esse feedback era muito tranquilo, era ma reunião, meu supervisor me chamava para conversar, falando os pontos positivos e negativos, onde eu precisava melhora e me direccionava para onde eu poderia melhorar o que acho que é muito importante pois não era somente falar onde melhorar, ele acompanhava e me dizia o que eu podia fazer para melhorar." [E6];</i>	Através de uma reunião; Esclarecedor e transparente; Motivador; Aberto para discussão

\*Entrevistados que citaram mais de uma frequência

Em relação a importância da AD, todos os entrevistados reconhecem e consideram AD importante. Contudo, os motivos dessa importância são vários, dependendo sobretudo das experiências individuais:

*"Acho que é um meio de aproximar o profissional da empresa. Muitas vezes o profissional está tão acostumado de fazer a rotina dele, mas não é o que a empresa espera dele. Acho que com a avaliação traz um pouco... ajuda um pouco ele a crescer, a fazer o que a empresa espera dele e não ter problemas posteriores". [E2];*

*"Por que eu entendo que assim... a empresa consegue talvez detectar ou entender que o funcionário ou que a pessoa pode ter diferentes características, funções ou especialidades em diferentes funções. Não necessariamente ela precisa ser boa em tudo. Ela pode ser boa em diferentes áreas. Eu acho que com a avaliação de desempenho consegue-se detectar quais são as características que essa pessoa pode desenvolver um melhor trabalho. Eu acho que quando se está em um emprego por algum tempo, nós já conseguimos através da avaliação de desempenho entender um pouco melhor qual esta sendo o desempenho dela, quais tem sido as dificuldades dela também nesse percurso e ali então pensar em estratégias*



*de uma relocação, de uma mudança de função. Eu acho que a avaliação de desempenho agrega essas características.” [E9];*

Relativamente aos objectivos da empresa ao realizar uma AD, é possível identificar respostas direccionadas a três aspectos diferentes:

- 1) Somente interesses da organização: respostas apresentadas pelos entrevistados 3,7 e 8;

*“A empresa quer produtividade do funcionário basicamente, ela quer que o funcionário produza mais e quer analisar se o que ele está fazendo, produz o tanto que ela deseja que ele produza. Friamente, basicamente é isto.” [E3];*

*“Ela quer sempre alcançar o máximo que ela pode extrair do colaborador.” [E8];*

- 2) Identificar pontos a melhorar do colaborador: respostas apresentadas pelos entrevistados 1,2,5,6,9,11,12,13;

*“Eu acho que é mostrar para o colaborador os pontos que ele precisa melhorar e os pontos que ele já é bom e onde que ele precisa melhorar nas suas funções” [E1]*

*“Acho que é exactamente isso...o fato de saber o que eu preciso fazer e se eu estou fazendo da maneira certa.” [E2];*

- 3) Atingir os objectivos da empresa e promover desenvolvimento dos colaboradores: respostas apresentadas pelos entrevistados, 4 e 10;

*“Então...o que ela deseja é entender quais eram as metas estipuladas com aquele colaborador e as metas da empresa, o quanto ele conseguiu contribuir para as metas gerais da empresa e quanto ele conseguiu também alcançar as metas individuais dele durante o processo e o impacto que isso teve na organização.” [E4];*

*“Acho que é para os dois lados, é tanto bom para a empresa como para o funcionário. É bom para a empresa porque ela vai mostrar para você como está indo seu trabalho, como você está indo profissionalmente e o que ela quer de você, o que ela espera, se você não está bem ela espera que você melhore e o que eu também espero da empresa. O que a empresa vai me fornecer. Assim que funciona.” [E10];*

Quando expostos a questão que sugere apresentar o processo de AD que passaram, os respondentes não hesitam em apresentar uma resposta, é interessante mencionar que

com excepção dos entrevistados 1,6 e10, nas respostas dos demais é notório que os entrevistados perceberam que existia um processo de AD e não simplesmente uma entrevista que apresentava pontos positivos e pontos negativos. Na sequência apresenta-se duas respostas que contrastam duas percepções diferentes, a primeira relativa a entrevistada 1 e a segunda em relação a uma descrição maior em relação ao processo de avaliação de desempenho apresentada pelo entrevistado 4:

*“(...) em uma das últimas começaram me mostrando os positivos que eu tinha explicando que eu fazia de bom e depois entraram com os pontos que eu precisava melhorar, aquilo que eu fazia que não era muito bom e que eu precisava me adequar melhor as questões da empresa. Era basicamente uma conversa com o supervisor e tudo em uma, neste caso começava me explicando aquilo que eu fazia certo, que eu fazia bem e depois ia para os pontos que eu precisava melhorar. Isso não ocorreu uma vez, ocorreu várias vezes durante o período que estive na empresa mas era normalmente sempre assim, tinha esse modelo.” [E1];*

*“No mais recente, existia algumas características onde eu era avaliado por três pessoas, era minha autoavaliação o meu gestor directo e o director do departamento. E existia algumas características como: competências técnicas, articulação, responsabilidade auto iniciativa, eram acho que 10 parâmetros e eu precisava me auto avaliar como receber avaliação de outros gestores e justificar como eles também poderiam fazer isso. Eram avaliações atreladas, então eu sabia o que cada um estava falando e todo mundo sabia qual era minha percepção. Junto com isso eu poderia colocar alguns pontos para conversar, como satisfação, insatisfação e pontos que eu acreditava que precisava de desenvolvimento e minha percepção sobre os pontos que já tinham sido deixados nas outras avaliações. Eu tinha algumas metas que já tinham sido estipuladas e eu precisava colocar minha percepção de como eu tinha desenvolvido aquelas metas, se eu tinha alcançado, ou não tinha alcançado e alguma justificativa para aquilo. Meus gestores faziam a mesma coisa. Depois disso acontecer tinha uma reunião onde era debatido eu e os gestores sobre ela.” [E4]*

Ainda em relação ao processo de AD, os entrevistados foram questionados sobre a percepção que tiveram em relação aos objectivos deste processo. Analisando as respostas era perceptível que o processo de avaliação contribui tanto para a organização e também para o colaborador. Vale ressaltar que os entrevistados E3,E5 e E8 em excepção aos demais, fundamentaram suas respostas na ideia de que os objectivos do

processo de AD foram direccionados para exclusivamente interesses e objectivos da organização. Como exemplos, seguem respostas considerando as duas situações:

*“Acho que ambos. Porque me ajudou a foçar um pouco mais. Então, quando eu me tornei um profissional ainda não tinha aquele foco pleno no serviço. Então muitas vezes eu perdia o foco no que tinha quer fazer e não era tao produtivo. Então eu acabei me tornando mais produtivo, aprendi mais e para a empresa foi melhor por que se eu perco o foco não é produtivo para a empresa e é desperdício de dinheiro para eles. Então assim, no momento que eu comecei a me esfoçar, a ver meus objetivos foi melhor pra mim e foi mais, teve retorno financeiro maior para a empresa por que eu desenvolvia as coisas mais rapido.” [E2]*

*“Da empresa. (...) Por ser um tipo de projecto específico, eles estavam avaliando coisas específicas. Então as coisas que eu fui avaliada podem ser aplicadas para outras mas naquele momento minha avaliação foi para melhorar meu objectivo (objectivo da função) dentro da empresa. Então eles não estavam muito interessados em saber se eu ia aplicar aquilo em outro lugar, se eu ia desenvolver aquilo em outro lugar. Mas para tingir os objectivos do meu departamento era importante que eu desenvolvesse aquilo que eles falaram.” [E3];*

Relativamente à frequência da AD, chama atenção a variedade da frequência. Alguns respondentes apresentaram duas frequências que estavam atreladas a momentos ou empresas diferentes em que viveram o processo de AD. As frequências mencionadas foram: mensal, trimestral, semestral e anual. De qualquer forma destaca-se o aspecto positivo de que existia uma frequência pré-determinada para se avaliar o desempenho. Contudo, e relativamente ao feedback da AD torna-se interessante verificar que apesar de existir uma frequência para avaliação de desempenho, nem todos os respondentes mencionaram que recebiam o resultado da AD e/ou feedback. Os entrevistados E1, E3, E7 e E9 mencionaram que tiveram experiências onde não receberam o resultado da AD.

Em relação ao Feedback, na sequência são apresentadas algumas descrições feitas pelos respondentes em relação a suas experiências:

*“Eu já tive experiência onde meu gestor ia trabalhando os pontos, ele ia esclarecendo os pontos dando feedback bem específico e ele abria para uma interacção perguntando: Você concorda ou você discorda? O que você acha? Você acha que é justa? Poderia*

*ser feito alguma coisa diferente? Teria algum ponto que nós esquecemos que não foi levado em consideração que você gostaria de acrescentar?*

*E isso tornava a avaliação, não um julgamento mas uma sessão onde eu sentia que eu não estava ali sendo julgado, mas eu estava ali com uma pessoa que queria o melhor da empresa o meu melhor e era para aprimoramento contínuo, então era oportunidade para melhoria e não para julgamento negativo.” [E4];*

*“Ele (supervisor) mostra a avaliação e coloca os pontos positivos e os pontos negativos e o porquê de você não ter levado uma boa nota pergunta se eu quero ouvir a chamada (funcionária de um call center) e saber onde preciso melhorar. Quando eu aceitava o feedback (sem resistência) eu conseguia entender e perceber o que eu precisava mudar.” [E5]*

*“Esse feedback era muito tranquilo, era na reunião, meu supervisor me chamava para conversar, falando os pontos positivos e negativos, onde eu precisava melhorar e me direcionava para onde eu poderia melhorar o que acho que é muito importante pois não era somente falar onde melhorar, ele acompanhava e me dizia o que eu podia fazer para melhorar.” [E6];*

Nas descrições dos respondentes foi possível associar a definição de Aguinis et al. (2011) em relação ao processo de *feedback*, o autor menciona que o feedback é semelhante ao processo de *coaching* pois permite uma compreensão mais clara nas pessoas das suas principais competências e dos pontos que precisam desenvolver e também favorece a identificação de actividades de desenvolvimento e o planeamento das acções necessárias.

## **5.2 Tema: Carreira**

Este grupo de questões teve como objectivos específicos:

- Perceber o entendimento sobre carreira profissional;
- Associar o perfil do entrevistado a um tipo de carreira e comparar com os interesses da geração Y;
- Identificar o que é valorizado em relação a carreira profissional;

Tabela 10: Grelha de Análise 2

Categoria de análise	Subcategoria	Indicadores	Aspectos mencionados
Carreira	Conhecimento sobre o tema	<p><i>“Carreira profissional é a partir do momento em que nós entramos no mercado de trabalho e naquela determinada profissão que você deseja, almeja, estudar. Carreira profissional eu entendo que seja a partir do momento que você entra no mercado de trabalho e você você deseja trabalhar, com isto você vai começa a trabalhar exercendo aquela área, teoricamente de formação, e que construindo aos poucos, vai subindo degraus na sua carreira até chegar naquela cargo que você almeja.” [E8]</i></p>	Desenvolvimento profissional; Trajectória profissional; Projeção de estudo e na hierarquia da empresa;
	Responsabilidade pela gestão da carreira	<p><i>“ (...) acho que a empresa é fundamental para ajudar mas depende também muito de você procurar aquilo que você quer pois somente você sabe onde você quer chegar, não depende só da empresa.” [E6];</i></p>	A responsabilidade é da empresa e do profissional; Se a empresa quer profissionais melhores precisa também investir neles;
da carreira profissional	Modelo de carreira	<p><i>“ (...) Em uma só, fazer carreira em uma só (empresa). Eu acho que em termos de estabilidade, para nós seria mais fácil e menos cansativo.” [E9];</i></p>	Estabilidade profissional; (comportamento associado ao modelo de carreira tradicional);
		<p><i>“O problema de hoje é que nós acabamos porque as vezes numa determinada empresa você acaba ficando estagnado, e em outra você tem uma oportunidade de crescimento. (...) Se você vê que tem crescimento, a tendência é ficar, (...) Se eu pudesse decidir, ainda assim eu mudaria mesmo. [E8]”</i></p>	oportunidades de crescimento em outras empresas (comportamento associado ao modelo de Carreira sem fronteiras)
Carreira a valores em relação a	Sucesso na carreira profissional	<p><i>“ (...) Minha perspectiva de sucesso mudou ao longo dos anos, quando eu era mais novo eu queria ter muito dinheiro, quando eu tinha empresa em um certo período eu queria dominar o mundo, eu queria ter muito dinheiro, eu queria que minha empresa fosse comprada pela Microsoft, eu tinha diferentes noções de sucesso, a minha noção hoje é que a minha família, minha qualidade de vida e mim do que a vida e a saúde que eu perco correndo atrás de recompensas financeiras (...)” [E4];</i></p>	Satisfação na função que exerce; Trabalhar na área de formação; Boa remuneração;
	Guias de carreira	<p><i>No momento o que vem me guiando nessas escolhas de carreira, são desafios, tanto na parte profissional como também de estudo. Como também uma carreira que me dê um certo retorno (referindo-se ao retorno financeiro). [E7];</i></p>	Qualidade de vida; Adquirir experiência; Desafios; "Fazer o que gosta";

Relativamente ao entendimento sobre o conceito de carreira profissional, é de salientar que esta foi a questão que todos os entrevistados demonstraram maior necessidade de tempo e dificuldades para formularem uma resposta; com isso identifica-se uma lacuna em relação ao conhecimento ou interesse sobre o tema.

*“Nossa, boa pergunta! Carreira profissional é a partir do momento em que nós entramos no mercado de trabalho e naquela determinada profissão que você deseja, almeja, estudar. Carreira profissional eu entendo que seja a partir do momento que você entra no mercado de trabalho e você começa a trabalhar exercendo aquela área, teoricamente de formação, e que você deseja trabalhar, com isto você vai construindo aos poucos, vai subindo degraus na sua carreira até chegar naquela cargo que você almeja.” [E8]*

*“Eu entendo como, no meu caso que sou engenheira, a minha carreira profissional é sempre voltada para área da indústria, não é uma coisa assim ampla, eu penso carreira profissional e o que eu entendo sobre carreira profissional não é você estando sempre na mesma empresa, é você conseguir desenvolver todas as suas habilidades em qualquer empresa. Eu entendo isso como carreira profissional.” [E10]*

*“Carreira profissional, acho que não só de estudo mas um pouco na prática também, nós temos que passar um pouco por cada sector, para se desenvolver pessoalmente e profissionalmente. Por mim eu passei por muitas funções, eu trabalhei muito com meus pais e acredito que não só com a faculdade (licenciatura) que eu fiz eu desenvolvi mais meu lado profissional passando por empresas diferentes e situações diferentes, para provar um pouco disso e agregar um pouco para o meu conhecimento.” [E11]*

Mesmo com dificuldades para definirem o conceito de carreira profissional, os entrevistados demonstraram segurança para responderem e justificarem suas respostas em relação à questão relativa à responsabilidade da empresa em fazer a gestão de carreira dos seus colaboradores. Com exceção dos candidatos 8,12 e 16, os demais candidatos responderam que a responsabilidade não é somente do colaborador, mas que a empresa ainda tem um decisivo e significativo papel de promover e dar apoio necessário no desenvolvimento para a carreira dos profissionais (Baruch, 1999).

*“(...) acho que a empresa é fundamental para ajudar mas depende também muito de você procurar aquilo que você quer pois somente você sabe onde você quer chegar, não depende só da empresa.” [E6];*

*“É uma faca de dois gumes, um sempre tem que estar ajudando o outro, se não... não pode também falar que a responsabilidade é totalmente da empresa, mas eu também não posso falar que é totalmente minha, as vezes eu quero mas a empresa não me dá oportunidade, as vezes é vice-versa então eu acho que tem que ser os dois.” [E10]*

A entrevistada 8 menciona que a responsabilidade não é da empresa e sim do próprio colaborador.

*“ (...) Se for contar com a empresa, sinto muito. (balança a cabeça de forma negativa) ” [E8];*

Até a década de 70 a progressão da carreira era linear e vertical e uma de suas características era que os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego (Chiavenato, 2004). Entretanto, a geração Y possui comportamento que altera directamente o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, que eram aspectos do quotidiano da vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores (Vasconcelos et. al., 2010). Neste sentido, quando questionados sobre como vêm e como preferem suas carreiras profissionais, considerando várias ou em uma empresa ao longo da vida, todos entrevistados disseram que vêm em várias e que contrastando o que se estudou sobre a geração Y, os entrevistados 5,9,10,11,13 e 16 afirmaram que se dependesse deles preferiam que a carreira profissional fosse em apenas uma empresa. Os demais entrevistados afirmaram que preferem em várias empresas. Segue exemplo de respostas considerando respectivamente as duas situações:

*“ (...) Em uma só, fazer carreira em uma só. Eu acho que em termos de estabilidade, para nós seria mais fácil e menos cansativo.” [E9];*

*“O problema de hoje é que nós acabamos por ficar mudando muito de empresa porque as vezes numa determinada empresa você acaba ficando estagnado, e em outra você tem uma oportunidade de crescimento. (...) Se você vê que tem crescimento, a tendência é ficar, (...) Se eu pudesse decidir, ainda assim eu mudaria mesmo. [E8]”*

*“É difícil de responder. Eu preferiria que fosse numa empresa só. Mas eu imagino que não vai ser numa só empresa. Já trabalhei em algumas empresas, mas o Banco Mercantil, de todas é onde estou mais estável. Eu gostaria que fosse lá e que eu não precisasse ficar em outros lugares . Mas eu acho que não vai ser assim por que a tendência é que não seja dessa forma. Eu acho que ainda vou para outras empresas ao longo de minha carreira. [E13]”*

Considerando as respostas apresentadas que de certa forma dividem os entrevistados em dois grupos diferentes, é possível associar essas questões a dois modelos de carreiras. Considerando desta forma, as respostas apresentadas pelo grupo formado pelos entrevistados 5,9,10,11,13 e 16 associam-se a um modelo de carreira tradicional marcado pela estabilidade onde os trabalhadores permaneciam por mais tempo em uma mesma empresa (Chanlat, 1995). Já as respostas dos demais entrevistados demonstram que os respondentes já não esperam que as organizações possam oferecer estabilidades e não criam mais expectativas em uma única organização e com isso buscam trajetórias profissionais menos lineares e mais diversificadas, este tipo de perspectiva associa-se directamente ao modelo de carreira sem fronteiras (Arthur, 1994).

Relativamente ao sucesso na carreira profissional, a pergunta seguinte foi subdividida em duas questões:

- a) O que considera necessário para definir que uma pessoa ou você alcançou o sucesso profissional?
- b) O que acha necessário que empresa faça para que você consiga alcançar isso?

Considerando a primeira parte da questão é possível identificar alguns pontos mencionados que se repetiram nas respostas como por exemplo: reconhecimento, **remuneração e “fazer o que gosta”**. Entretanto este último, foi o que mais frequentemente os respondentes disseram e onde suas respostas buscavam relacionar o sucesso profissional com a satisfação no trabalho. Entretanto, os entrevistados mencionam que o sucesso profissional estar atrelado as expectativas individuais, como exemplo o entrevistado 4 ressalta que em sua experiência pessoal essa expectativa de sucesso profissional foi mudando ao longo da vida (conteúdo abordado na secção 2.3), actualmente este entrevistado tem 32 anos e já tem uma filha o que conforme Peres (2011) é comum neste ciclo o indivíduo passar por um ajuste emocional principalmente ao que diz respeito a educação dos filhos e obrigações decorrentes disto como também uma reavaliação de valores e decisões acerca da vida pessoal:

*“ (...) Para mim seria fazer o que eu gosto podendo proporcionar um conforto para minha família. Minha perspectiva de sucesso mudou ao longo dos anos, quando eu era mais novo eu queria ter muito dinheiro, quando eu tinha empresa em um certo período eu queria dominar o mundo, eu queria ter muito dinheiro, eu queria que minha empresa fosse comprada pela Microsoft, eu tinha diferentes noções de sucesso, a minha noção*



*hoje é que a minha família, minha qualidade de vida e meu tempo é muito mais importante para mim do que a vida e a saúde que eu perco correndo atrás de recompensas financeiras (...)* [E4];

Em relação a segunda parte da questão, os entrevistados responderam que a empresa precisa dar condições de trabalho que permitam alcançar suas expectativas, essas condições conforme mencionado pelos entrevistados foram: horário de trabalho adequado, promoções, feedback, boa remuneração e reconhecimento. Meister e Willyerd (2015) mencionam algumas das expectativas desta geração que estão consoantes com as respostas dos entrevistados nesta questão, como por exemplo horários flexíveis, plano de carreira, possibilidade de mesclar o trabalho com outras esferas da vida, pacotes benefícios e recompensas, orientação e coaching. Além disso vale citar Hasting, (2008) pois o autor menciona que esta geração espera reconhecimento contínuo e *feedback* diário.

*“A empresa que dê oportunidades, que lhe direcione, que mostre onde você pode melhorar, onde você está errando, que mostre essa preocupação, bem-estar do funcionário, não veja apenas como um número, mas sim aquela pessoa que faz parte de todo para alcançar o objectivo principal da organização.”* [E6];

Finalizando este grupo de questões relacionadas ao tema carreira, os entrevistados foram questionados sobre o que guia suas escolhas de carreira. Essa questão acaba por ter relação e complementar a questão apresentada anteriormente sobre o sucesso profissional pois vai directamente ao encontro do que os entrevistados têm por guia em suas carreira e que está também relacionado com o momento que vivem agora. Foram **citados pelos respondentes qualidade de vida, adquirir experiência, desafios, “fazer o que gosta”**. As repostas dos entrevistados nos remete a uma das características identificadas na geração Y, essa geração considera o trabalho mais que uma fonte económica, é fonte de satisfação e aprendizado, essa expectativa altera directamente o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, que eram aspectos do quotidiano da vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores (Vasconcelos et.al., 2010).

*“Eu acho que o que mais influencia é a qualidade de vida. Só que qualidade de vida eu avalio remuneração, condições de sustentar minha família e educação dos meus filhos (quando vierem), segurança. Tudo isto eu avalio.”* [E2];

*“Experiência profissional, por mais que não seja na minha área agora (referindo-se ao trabalho actual). Eu acho que tem determinadas habilidades ali, eu acho que vou levar para qualquer situação da minha vida, tanto no trabalho, como pessoal, então é isso sempre buscar experiência independente do trabalho que você esteja realizando aquilo vai lhe agregar de alguma forma para alcançar o que você deseja.” [E6];*

*Normalmente, no momento o que vem me guiando essas escolhas de carreira, são desafios, tanto na parte profissional como também de estudo. Como também uma carreira que me dê um certo retorno (referindo-se ao retorno financeiro). [E7];*

*“Hoje eu posso dizer que...reconhecimento. Acho que hoje está acima do salário, porque você ser reconhecido você vai ter energia para continuar trabalhando, essa energia o salário não vai dar. [E12]”*

### 5.3 Tema: Geração Y

O último grupo de questões, contém três questões que estão associadas ao tema Geração Y e que tem por objectivo específico identificar mais algumas das características presentes nos entrevistados que estão relacionadas ou não com as características desta geração citadas no capítulo 3 deste trabalho.

Tabela 11: Grelha de Análise 3

<b>Categoria de análise</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Aspectos mencionados</b>
Ambiente de trabalho	Interacções pessoais positivas com colegas e a gestão;	<i>“Confiança da direcção em meu trabalho, (...) e autonomia [E16]</i>	Bom ambiente, Respeito e comprometimento;
	Uma gestão menos autoritária;	<i>“Harmonia, organização, a dinâmica. Eu acho que dependendo daquilo que tu vai trabalhar também eu acho que a autonomia que te dão. Eu acho que é muito importante para o colaborador ter a autonomia de poder perguntar, questionar, de fazer por si.” [E9];</i>	Abertura para expor opiniões; Ter autonomia; Reconhecimento e valorização profissional;
Objectivos Pessoais	Desenvolvimento profissional	<i>“Adquirir conhecimento, adquirir novas experiências, é um dos objectivos e crescimento. Claro que se tiver oportunidade de crescer para um cargo melhor é um objectivo que eu tenho.” [E2]</i>	Crescimento e promoções; Causar impacto; Atender as expectativas; Atingir os resultados da empresa; Ter autonomia;
Exposição dos objectivos	Conhecimento da gestão	<i>“Nem sempre a gestão sabia, nem sempre sou questionada sobre isso, já aconteceu de trabalhar em locais que nunca me questionaram isso.” [E1];</i>	A empresa não sabe;

	<b><i>“ (...) não sei se eles sabem directamente, mas percebem indirectamente.” [E5];</i></b>	Supõe que a empresa saiba;
	<b><i>“Geralmente eu deixo claro na entrevista (recrutamento) eu já falo que não quero fazer a mesma coisa sempre, quero evoluir, quero ter uma evolução de carreira. Eles estão cientes desde o primeiro momento.” [E2];</i></b>	A empresa foi informada;
	<b><i>“Isso foi uma pergunta que minha actual chefe perguntou para mim (...) [E15]</i></b>	A empresa se interessou em saber;

A primeira questão está relacionada com o que os entrevistados valorizam no ambiente de trabalho. Entre os aspectos citados pelos respondentes em relação a essa questão, em um ambiente de trabalho eles valorizam um bom ambiente, abertura, autonomia, reconhecimento e valorização profissional, respeito e comprometimento. Na secção 3.3 foi compilada uma tabela onde Falaster, Ferreira e Reis (2015) baseados em vários autores, citam circunstâncias que são valorizadas pela geração Y em um ambiente de trabalho, baseado nesta compilação e considerando as circunstâncias mencionadas pelos autores, abaixo são associadas as respostas dos entrevistados relacionados com essas circunstâncias:

1) Rotina de trabalho interessante, flexível e dinâmica;

*(...) eu tenho que estar em um lugar que eu me sinta bem, que eu me sinta confortável, que eu tenha tempo para fazer, para ficar com a família para eu poder ter filhos”*  
[E10];

2) Interações pessoais positivas com colegas e a gestão;

***“(...) o cliente interno é o que vai trazer lucro. E se a empresa se mostra não se importar com este cliente interno para mim ela não vai muito longe. Se vai é por que o produto é muito bom. Para mim o que mais importa é se o ambiente interno, se as pessoas se relacionam bem, se tudo ocorre bem ,por que comunicação tem que ocorrer em qualquer coisa e é o mais importante ,então se há comunicação as pessoas se entendem, para mim já é muito importante.” [E3];***

***“Respeito, acho que respeito acima de tudo. Se eu não tenho respeito tem muita coisa que pode acontecer, não existe sinergia, não existe trabalho em equipa, mas acho que respeito e um ambiente onde você se sinta a vontade para trocar experiência e pedir ajuda. [E4];***

***“Eu valorizo o conjunto, a equipe, eu valorizo ter supervisores que estejam ali para lhe dar um suporte quando necessário, um bom clima,” [E6];***

***“Condições de trabalho e uma boa gestão e boa equipa de trabalho” [E15];***

3) Ambiente mais amigável;

*Um bom companheirismo entre os colaboradores, porque é importante você ter isso. É muito ruim trabalhar em um local onde as pessoas não lhe tratam bem. Um bom relacionamento entre as pessoas.” [E1];*

*“Trabalho em equipa, mas o fundamental é o ambiente, um ambiente leve, diferente de um ambiente pesado, se as pessoas ao seu redor são pessoas boas e legais, acho que isso influencia.” [E5];*

*“O ambiente de trabalho, posso elencar por exemplo um ambiente onde se convive bem e onde existe um certa liberdade para expor opiniões[E7];*

*“Bom clima. Bom ambiente de trabalho. No qual eu posso executar meu trabalho ...” [E8];*

4) Uma gestão menos autoritária;

*“Empresas que se mostram abertas a ouvirem o funcionário. Empresas que estão abertas a novas opções; não aquela mente fechada: Somos donos da verdade! Mas que ouçam os funcionários para saber como elas podem ser melhor.” [E2];*

*“Harmonia, organização, a dinâmica. Eu acho que dependendo daquilo que tu vai trabalhar também eu acho que a autonomia que te dão. Eu acho que é muito importante para o colaborador ter a autonomia de poder perguntar, questionar, de fazer por si.” [E9];*

***“Priorizo muito um ambiente organizado, uma boa administração.” [E11];***

Apesar de relativamente nesta questão não haver menção por parte dos entrevistados em relação e circunstâncias associadas a responsabilidade social e sustentabilidade, nos enxertos abaixo que referem-se a respostas dos entrevistados 3 e 4 na última questão do grupo anterior (sobre o que guia suas escolhas de carreira) identifica-se pontos relativos a essa circunstância que supostamente está entre as que são valorizadas por essa geração:

*“(...) eu gosto de fazer algo que importante. Que faça alguma diferença, ou que seja muito diferente do que as outras pessoas fazem.”[E3];*

*“(...) acho que a época que eu fui mais feliz foi quando eu trabalhei educação então eu tinha alinhamento com o impacto social que aquilo causava, eu tinha alinhamento em valor e princípio e tudo mais, então tipo isso para mim foi um momento espectacular na minha carreira...” [E4];*

Em relação aos objectivos dos entrevistados em uma empresa, a questão seguinte foi subdividida entre:

- Quais são seus objectivos em uma empresa?
- A empresa (gestão) sabe de seus objectivos?

Características marcantes desta geração estão relacionadas com a busca por oportunidades para aprender bem como interesse na obtenção e procura de formação no local de trabalho (Rosa e Hastings , 2018). Além disso destaca-se entre as pessoas desta geração traços marcas relativos a necessidade de crescimento profissional, o reconhecimento a expectativa de valorização e oportunidades de desenvolvimento (Cavazotte, Lemos e Viana, 2012). Alguns destas destes pontos citados foram mencionados durante a entrevista quando abordados sobre outras questões inclusive já mencionados nesta análise, entretanto quando apresentados a primeira parte desta questão o que mais se repetiu entre as respostas foram factores relacionados ao crescimento e desenvolvimento profissional como objectivos quando estão em uma empresa. Outros pontos que foram citados são: causar impacto, atender as expectativas, atingir os resultados da empresa e ter autonomia. Segue algumas respostas como exemplo:

*“Eu acho que adquirir conhecimento, adquirir novas experiências, é um dos objectivos e crescimento. Claro que se tiver oportunidade de crescer para um cargo melhor, é um objectivo que eu tenho.” [E2];*

*“O objectivo é crescer, se desenvolver, chegar ali e daqui alguns anos você que conquistou isso, conquistou aquilo, ficou dois anos e saiu em uma posição legal, em uma outra área, passou por vários sectores, desenvolveu habilidades que não tinha antes.” [E6];*

*“Os meus objectivos sempre foram me desenvolver, desenvolver as habilidades que eu aprendi na universidade, que é uma coisa muito teórica, você não sabe se consegue colocar aquilo realmente em prática. Então eu sempre prezo por fazer isso mesmo que*

*eu não esteja sendo paga para isso. Eu tento sempre que achar uma maneira de colocar em prática algumas coisas que eu aprendi, isso para o meu próprio crescimento.” [E10]*

*“Meu objectivo é crescer como profissional, talvez fazendo um outro curso ou entrar na para a direcção como coordenadora. A direcção sabe dos meus objectivos e me apoia com tempo de redução de aulas e financeiramente, caso eu escolha cursar mais uma faculdade ou universidade. [E16]”;*

A chegada da geração Y no ambiente de trabalho, projectou nas organizações uma necessidade de recriar suas estratégias para atrair, reter e desenvolver os talentos com a intenção de serem mais competitivas nos seus respectivos mercados de actuação (Munro, 2009), para suprir essa necessidade é necessário que as organizações conheçam os objectivos das pessoas desta geração e principalmente daqueles que fazem parte da empresa. Neste sentido a segunda parte da pergunta, questiona aos entrevistados se as empresas conhecem seus objectivos. Considerando o teor das respostas, é possível dividi-las em quatro situações:

1) A empresa não se interessou em saber;

*“ Nem sempre a gestão sabia, nem sempre sou questionada sobre isso, já aconteceu de trabalhar em locais que nunca me questionaram isso.” [E1];*

2) O entrevistado supõe que a empresa saiba;

*“ (...) não sei se eles sabem directamente, mas percebem indirectamente.” [E5];*

3) A empresa sabe porque o entrevistado disse espontaneamente;

*“Geralmente eu deixo claro na entrevista (recrutamento) eu já falo que não quero fazer a mesma coisa sempre, quero evoluir, quero ter uma evolução de carreira. Eles estão cientes desde o primeiro momento.” [E2];*

4) A empresa se interessou em saber (apenas um entrevistado mencionou este tipo de situação):

*“Isso foi uma pergunta que minha actual chefe perguntou para mim (..) e eu disse para ela que se eu quero ser director desse empresa eu preciso saber um pouco de tudo” [E15]*

A questão final da pesquisa estimulava o entrevistado a descrever suas características associadas ao ambiente de trabalho, entretanto identificou-se na maioria dos entrevistados certa dificuldade e uma descrição comedida em relação a suas características o que contrasta directamente com a abordagem de Joel Stein (2013) que menciona um aumento de uma personalidade narcisista em relação aos jovens desta geração em estudo realizado em 2009 nos Estados Unidos comparando o mesmo estudo realizado em 1982. Entretanto cabe ressaltar que o comportamento dos indivíduos da Geração Y pode mudar de região para região afirmam Durucan, et al. (2018).

## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

Este estudo foi realizado com o objectivo principal de identificar o impacto que uma avaliação de desempenho tem na carreira profissional de pessoas da geração Y. Avaliar o desempenho humano é uma prática existente desde a idade média (Chiavenato,1999) e utilizada por grandes e pequenas organizações na actualidade.

Desta forma é expectável que as organizações que buscam alcançar seus objectivos, utilizem desta prática para melhorar a performance de seus profissionais. Baruch, (1999) menciona que a empresa tem o papel de promover e dar o apoio necessário para o progresso do departamento de recursos humanos permitindo que este departamento trabalhe de maneira mais significativa a questão da carreira dos indivíduos. Quando bem aplicada a AD pode impactar além dos interesses das organizações a carreira profissional das pessoas.

A carreira profissional foi outro tema abordado neste estudo, trata-se também de um assunto antigo e que passou a ser discutido principalmente após a segunda guerra mundial (Treff, 2015). Uma das definições de carreira é a de que se trata das sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que reflectem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e sociedade (London e Stumph, 1982 ).

Este tema também passa por diversas fases em relação as mudanças que ocorreram no contexto empresarial, humano e global. Essas mudanças também passam pelo comportamento, interesses e características que as gerações humanas foram desenvolvendo, surgindo inclusive estudos que dão a conhecer a relação destas gerações, é possível apontar diferenças de atitudes em contextos pessoais e profissionais anteriores a geração Y, a maioria dos estudos classificam dois perfis de geração: Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e Geração baby boomers (nascidos entre 1946 e 1964).

A geração Y sendo o público alvo deste estudo, trata-se de uma geração com particularidades bem diferentes em relação as demais gerações pois cresceu em uma era de tecnologia e informação, desta forma são pessoas mais abertas a inovação e mudanças, comparando com a gerações antecessoras (Durucan, et al.,2018).



Desta forma, buscando compreensão em relação a estes temas, foi desenvolvida uma revisão de literatura que serviu como base para a construção e desenvolvimento a pesquisa realizada. A pesquisa realizada foi de carácter qualitativo. O estudo contou com a participação de 16 entrevistados que contribuíram com dados de forma que fosse realizada a análise considerando e comparando com o objectivo principal deste estudo.

Após análise do conteúdo gerado pelas entrevistas, foi notório em todos entrevistados um reconhecimento da importância da AD tanto para a organização como também para os próprios entrevistados. Contudo, ainda identifica-se uma lacuna em relação ao conhecimento sobre o tema. Apesar das limitações em relação ao tema, a pesquisa mostrou que os entrevistados, na sua grande maioria, percebem que uma AD contribui para os objectivos da organização como também podem ser ferramenta importante para o desenvolvimento profissional.

Foi identificado também que AD influenciou na carreira profissional dos entrevistados pois alguns reconhecem mudanças que fizeram como consequência de uma AD e passaram a reconhecer melhor suas qualidades e seus pontos negativos que precisavam ser trabalhados, inclusive influenciou na tomada de decisões que precisavam definir em suas carreiras. Apesar da gestão de carreira ser de maior responsabilidade dos profissionais as organizações também tem uma parcela significativamente e que neste cenário a AD destaca-se com contributos reais para a carreira profissional do indivíduo.

Os estudos também permitiram identificar características nos entrevistados que estão relacionadas com a geração Y, comparando com o conteúdo apresentado no capítulo 3. Os entrevistados demonstraram de facto possuir características identificadas nesta geração e que não estão distantes dos comportamentos, características e interesses do que supostamente os estudos apresentam sobre esta geração.

A maioria dos participantes demonstrou a percepção de que uma AD está centralizada no indivíduo e no seu desenvolvimento, percepção inadequada pois considerando uma gestão estratégica, a AD serve principalmente para atingir objectivos estratégicos da organização.

Esta investigação nos indica que, mesmo uma AD não sendo realizada tendo por base um processo bem construído ou conduzido, ainda assim ela pode interferir significativamente na carreira profissional seguida de um feedback com transparência e construtivo, todos entrevistados demonstraram valorizar o feedback.

O que de facto fica claro, é que para uma AD ter impacto positivo na carreira dos entrevistados, os profissionais precisam sentir seriedade e valorização no processo de gestão do desempenho de forma que não seja percebido como um protocolo a ser seguido.

O que é possível dar ênfase neste estudo e que facto é uma resposta ao objectivo principal, é que uma AD pode sim ter impacto na carreira profissionais da geração Y e com base na pesquisa realizada é possível citar alguns destes impactos: busca por conhecimento, desenvolvimento de habilidades, conhecimento de novas tecnologias, melhor desempenho, promoções, auto-avaliação e influência para tomada de decisão.

### **6.1 Limitações e recomendações**

A intenção para a recolha de dados era obter um maior número de entrevistados, entretanto a investigação contou com alguns obstáculos em relação a disponibilidade de outros participantes como também o facto de alguns que tinham disponibilidade porém ainda não haviam passado por uma AD em um experiência profissional.

Admite-se que poderia ser mais enriquecedor um maior número de entrevistados de forma a contribuir melhor a compreensão e análise das respostas.

Como sugestão para estudos futuros, é indicado aplicar a pesquisa a outras gerações, possibilitando desta forma uma análise comparativa do mesmo tema com dados gerados por participantes de outras gerações para que então possa identificar com maior precisão os impacto da AD em relação a geração Y e se de facto existe representatividade nas diferenças entre as gerações.

Uma outra sugestão até mesmo pela curiosidade despertada durante o estudo trata-se de definir uma amostra determinada para além da geração como também por um segmento de actuação e formação profissional pois existem perfis associados ao comportamento profissional directamente relacionados com a profissão exercida por uma pessoa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUINIS, H. (2009a) *Performance management*. 2. ed. EUA: Pearson Prentice Hall.
- AGUINIS, H. (2009b). An Expanded view of performance management. In Smither, J. e London, M. (eds), *Performance Management: Putting Research into Action* San Francisco: CA Jossey-Bass/Wiley.
- AGUINIS, H. JOO, H. GOTTFREDSON, R. (2011) Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons* 54 (6), 503-507
- ALBARELLO, L. DIGNEFFE, F. HIERNAUX, J. MAROY, C. SAINT-GEORGES, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- ALSOP, R. (2008) *The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. EUA: JosseyBass
- AGUIAR, E. SANTOS, F. RORDRIGUES, F. FERRAZ, F. BASTOS, V. (2017) Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. *Revista Gestão em Foco* (9), 171-182.
- ARELLANO, E. CÉSAR, A. (2017) *Gestão de Pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- ARTHUR, M. (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Management Behavior*, 15, ( 15) 295-306.
- ARTHUR, M., INKSON, K., PRINGLE, J. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage Publications.
- ARTHUR, M. CLAMAN, P. DEFILLIPPI, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4) 7-20.
- ARTHUR, M; ROUSSEAU, D. (1996) *The boundaryless career as a new employment principle*. New York: Oxford University Press Inc.
- BARDIN, L. (1977) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- BARUCH, Y. (1999). Integrated career systems for the 20 q00's. *International Journal of Manpower*, 20 (7), 432-457.

BARUCH, Y. (2004) Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9 (1) 58–73.

BERGAMINI, C. (1986). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.

BERNADY, T. SILVA, E., AMORIM, W. SANTOS, A. DUARTE, T. (2017) *Gerações, perfil de carreira profissional e o programa de desenvolvimento industrial Catarinense – PDIC 2022/FIESC: Resultados esperados pelas indústrias no município de Caçador/SC*. Erechim: Editora Deviant;

BOHLANDER, G., SNELL, S., SHERMAN, A. (2005). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning.

BORTOLI, J. (2009). *Geração Y: Reinventando a maneira de fazer negócios*. Farroupilha: Clube de Autores.

BHERING, M. (2015). *Gestão de Carreira: Gerenciando correctamente seu crescimento profissional*. Viçosa: A.S. Sistemas

BRANDÃO, H. BABRY, C. (2005) Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competência. *Revista do Serviço Público* 56 (2) 179-194

BRANDÃO, H. GUIMARÃES, T. (2001) Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. *Revista de administração de empresas* 41 (1) 8-15

CABREIRA, L. FERREIRA, R. (2018) Por que ter um projecto de carreira. *GV Executivo* 17 (4) 17-19

CAETANO, A. (1998). *Avaliação de Desempenho*, Lisboa: Editora RH.

CALLIARI, M. MOTTA, A. (2012) *Código Y: decifrando a geração que está mudando o país*. São Paulo: Évora.

CASADO, T. (1998) *Tipos psicológicos: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações*. Tese Doutorado publicado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

- CHANLAT, J. (1995) Quais carreiras e para qual sociedade? (I) *Revista de administração de empresas* 35 (6) 67-75
- CHIAVENATO, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*, São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1998) *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos*, São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2004) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2008). *Gestão de pessoas*. 3.ed.rev.São Paulo: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Barueri: Manoele.
- CLAUSEN, T. JONES, K. RICH, J. (2008) Appraising Employee Performance Evaluation Systems: How to Determine If an Overhaul Is Needed. *The CPA Journal*.
- CORREIA, A. MONTEZ, R. SILVA, G. (2016) Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo. *Visão*. Acedido em 06 de Outubro de 2018, em: URL.<http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo>
- COSTA, M. COSTA, M. (2011). *Projeto de pesquisa – Entenda e Faça*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda
- COUTINHO, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- DALMAU, M. BENETTI, K. (2009). *Avaliação de Desempenho*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- DEFILLIPPI, R. ARTHUR, M. (1994), The boundaryless career: a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4) 307-324.
- DEFILLIPPI, R. AND ARTHUR, M. (1996), Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective, in Arthur, M. and Rousseau, D. (Eds), *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, 116-131

- DURACAN, G. ÇİFTÇİ, S. PULAT, D. SOYSAL, E. (2018) The analysis of the differences between generation y employees and others in organizations: an example of logistics firm. *Journal of International Trade, Logistics and Law* 4 (1) 54-64
- DUTRA, J. (2008) Gestão de carreira. *GV executivo* 7 (1), 56-61
- DUTRA, J. (1996) *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- FISCHER, A. (1998) *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese Doutorado publicada pela Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- FLICK, U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- FREITAS, I; BRANDÃO, H. (2005) Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. *Enapad*1-16.
- GAUTHIER, B. (2003) *Investigação Social: Da problemática à colheita de dados*. Loures Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- GERRA, I. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia Editora Lda.
- GERHARDT, T. SILVEIRA, D. (2009) *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- GIL, A. (1994). *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Atlas.
- GHIGLIONE, R. MATALON, B. (1992) *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- GUIMARÃES, T. NADER, R. RAMAGEM, S. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*. 32 (6), 43-61.
- GROTE, D. (2002) *The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide For Managers*. Nova York: Amacom.

- HALL, D. ALTMAN, B. POST, J. FLETCHER, J. (1996). *The career is dead-long live the career. A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey Bass.
- HALL, D.; MOSS, E. (1998) The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* (26) 3, 22-37.
- HASTINGS, R. (2008). Millennials expect a lot from leaders. *HR Magazine*, 53(1), 30.
- JORGENSEN, B. (2003) Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5, (4), 41-49
- KRIPPENDORFF, K.(1986) Content analysis: an introduction to its methodology. The Sage Comm text Series, 5. *London: Prentice Hall*.
- KHAPOVA, S. ARTHUR, M. WILDEROM, C.(2007) *The subjective career in the knowledge economy*. In: Gunz, H.;Peiperl, M. (Orgs.) Handbook of career studies. Thousand Oaks, Sage.
- KIDDER, D., BUCHHOLTZ, A. (2002) Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, 12 (4), 599-617.
- KING, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- LONDON, M. STUMPH, S. (1982). *Managing careers*. Boston: Addison-Wesley.
- MACHADO, L.MAIA, G., LABEGALINI, A. (2007), *Pesquisa em Educação: Passo a Passo*, Marília: Edções M3T Tecnologia e Educação.
- MCGREGOR D. An uneasy look at performance appraisal. 1972. Harvard Business Review, p. 1 – 7, September /october, 1972. Disponível em: <<https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal>>. Acesso em: 05 mar. 2019.
- MCRAE, K. (1985).Career Management Plannig: A Boom to Managers and **Employees**”. In Personnel56-60.
- MARRAS, J. TOSE, M. (2012) *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.



MARTINHO, A. LOUSÃ, E. SOARES, R. MEIRINHO, V. (2017). *Gestão e desenvolvimento de recursos humanos - Práticas Emergentes*, Porto: Vida Económica – Editorial S.A.

MARTIN, C. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), p. 3944.

MEISTER, J. WILLYERD, K. (2015) Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*. Recuperado em 31 de Janeiro de 2019, de <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>

MORENO, F. LAFUENTE, J. AVILA, F. MORENO, S. (2017) The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior. *International Journal of Marketing Studies* 9 (5) 135-144

MOZZATO, A. GRZYBOVSKI, D. (2011) *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios*. RAC, 15 (4) 731-747.

MUNRO, C. (2009) Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y. Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. *Journal of Management Research*. *Journal of Management Research* 1, (2) 1-25

NETO, A. GOMES, R. (2003) Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Electrónica de Ciência Administrativa* 1 (1) 1-24.

NUNES, A. (2006) *Os novos contextos de trabalho e a gestão de recursos humanos*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

OLIVEIRA, E. FERREIRA, P. (2014) *Métodos de investigação – Da interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica – Editorial S.A.

PARDAL, L. LOPES, E. (2011) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal

PEREIRA, A. (2014) A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Periódico científico negócios em projeção* 5 (2) 80-96.

PERES, J. (2011) Gestão de carreira: uma questão de auto conhecimento. *VIII Convibra Administração*, 1-18.

- PONTE, B. (2010) *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objectivos, competências e equipas*. São Paulo: LTR.
- QUIVY, R. CAMPENHOUDT, L. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações Lda.
- REIFSCHNEIDER, M. (2008) Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação* 16 (58), 47-58.
- RIBAS, A.. SALIM, C.(2013)*Gestão de pessoas para concursos*. Brasília: Alumnus.
- ROBBINS, S. (2014) *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- ROSA, N. HASTINGS, S. (2018) Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes, *Journal of Organizational Change Management*. 31 (4) 920-930.
- RUSSO, C.(2017) *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no sector do papel e dos produtos florestais*. Dissertação de mestrado publicado pelo Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- RYNES, S. GERHART, B. PARKS, L. (2005). Personnel Psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual reviews Psychology*, 56, 571-600.
- SAMPIERI, R. COLLADO, C. LUCIO, M. (2013) *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: Penso Editora Ltda.
- SANTOS, A. (2011) *A geração Y nas organizações complexas: Um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. Dissertação de mestrado publicada pela Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- SAVIOLI, N. (1991) *Carreira – Manual do Proprietário*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SCHEIN, E. (1993) *Careeranchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- SCHEIN, E. (1996) Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, 80-88.
- SILVA, D. GOMES, M.(2016) Métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas quatro maiores instituições financeiras do país. *Revista Electrónica Gestão e Negócios*, 1, 1-23.

- STANDIFER, R., LESTER, S. SCHULTZ, N. WINDSOR, J. (2013) How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human Relations*, 66 (12), 1597–1618.
- STEIN, J. (2013) Millennials: The Me MeMe generation. *TIME! Magazine*, 20, (1) 1–9
- SULLIVAN, S. BARUCH, Y. (2009) Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management* 35, (6) 152 42-1571.
- TAKESHI, T. MENDES, G. (2015). Como *fazer monografia na prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- TAYLOR, G. (2005). *Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Research*. United States: University Press of America.
- TREFF, M. (2015) *Gestão de Pessoas: Olhar estratégico com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda
- TEIXEIRA, H. BASSOTTI, I. SANTOS, T. (2014) *Mérito, desempenho e resultados, ensaios sobre gestão de pessoas para o sector público*. São Paulo: FIA/USP.
- TWENGE, J.CAMPBELL, S. HOFFMAN, B. LANCE, C. (2010) Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5) 1117-1142.
- VASCONCELOS, K. MERHI, D. GOULART, V. SILVA, A.(2010) A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *Revista Gestão* 8 (2) 226-244
- VELOSO, E. DUTRA, J. FISCHER, A. PIMENTEL, J. SILVA,R. AMORIM,W. (2011).Gestão de Carreiras e crescimento Profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* 12 (1) 61-72.
- WILKOSZYNSKI, C. VIEIRA, F. (2013) Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. *Revista de Gestão do Unilasalle* 2 (1) 3
- WILSON, F. (2002) Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20, 620-629, 2002.

## APÊNDICEI - GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema: O impacto da Avaliação de Desempenho (AD) na carreira de profissionais da geração Y.

Objectivo geral: Entender o impacto que uma avaliação de desempenho tem na carreira dos profissionais da geração Y caracterizada por pessoas que nasceram entre os anos de 1980 e 2000.

Para atingir o objectivo geral foram definidos objectivos específicos que serviram de base para elaboração de questões para condução da entrevista.

Temática	Objectivos	Questões orientadoras
Dados do respondente	Validar perfil para a entrevista	Sexo: Idade (Data de nascimento): Qual o seu estado civil? Tem Filhos? Trabalha actualmente? Quanto tempo de experiência profissional? Já passou por uma AD?
Conhecimento sobre AD.	Entender a percepção do profissional em relação a contribuição das avaliações de desempenho em sua carreira; Identificar nos investigados se há compreensão sobre a importância de se ter o desempenho avaliado;	Você considera importante que uma empresa faça a AD de seus colaboradores? Por quê? Como colaborador o que você acha que uma empresa quer alcançar ao realizar uma avaliação de desempenho? (Para que acha que uma organização faz uma AD?) Você consegue descrever como era o processo da AD que você passou? (se necessário elucidar para o entrevistado sobre o processo de AD considerando o apresentado por Aguinis, 2009b)

	Verificar se consegue perceber o processo e método utilizado;	Você acha que este processo de AD lhe direcionou para o alcance dos interesses (por ex. missão, visão, valores) da empresa ou para o seu desenvolvimento profissional ou ambos? Por quê? (O processo da AD que teve ajudou os interesses da empresa? E aos seus interesses?)
Frequência da aplicação de uma AD e do feedback.	Identificar a frequência que o profissional passou por avaliações de desempenho;  Saber se o entrevistado recebeu feedback após ter seu desempenho avaliado;	De quanto em quanto tempo o seu desempenho era avaliado? (Na empresa ou ao longo da vida)  Sabia o resultado da AD? Tinha reunião de feedback? Caso sim, pode descrever como era feito?
Carreira	Perceber o entendimento sobre carreira;  Associar o perfil do entrevistado a um tipo de carreira e comparar com os interesses da geração Y;  Identificar o que é valorizado em relação a carreira profissional.	O que você entende por carreira profissional?  Você considera que a responsabilidade de fazer a gestão da carreira profissional e de promover formas de desenvolvimento das suas competências é da empresa?  Como vê a sua carreira ao longo da vida (numa organização ou em várias)? O que você prefere? (Tipos de carreira)  O que você considera necessário para definir que uma pessoa ou você alcançou o sucesso profissional? O que acha necessário que empresa faça para que você consiga alcançar isso? (Se necessário citar exemplos: remuneração, qualidade de vida, estabilidade, conhecimento etc.)  Qual o impacto, positivo e/ou negativo, que você acha que a AD teve na sua carreira profissional? Por quê?  O que guia as suas escolhas de carreira? (Nos seus empregos e seus trabalhos, o que espera atingir?)
Geração Y	Identificar características relativas a	O que você valoriza no ambiente de trabalho? (Expectativas quanto a gestão, rotina etc.)

	geração Y	Quais são seus objectivos em uma empresa? A empresa (gestão) sabe de seus objectivos?  O que você indicaria como suas principais características no ambiente de trabalho?
Questões finais	Dar oportunidade ao entrevistado para comentar e colocar questões;	
Agradecimento e esclarecimentos	Agradecer a colaboração e reforçar que a transcrição será enviada posteriormente (caso seja solicitado);	
Observação: Poderão ser colocadas outras questões de acordo com a condução das questões e particularidades do entrevistado.		

APÊNDICE II : GRELHAS DE ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
	Você considera importante que uma empresa faça a AD de seus colaboradores?	Para que acha que uma organização faz uma AD?	Você consegue descrever como era o processo da AD que você passou?	Você acha que este processo de AD lhe direcionou para o alcance dos interesses da empresa ou para o seu desenvolvimento profissional ou ambos?
E1	Sim	Pontos do colaborador a melhorar	Entrevista	Ambos
E2	Sim	Pontos do colaborador a melhorar	Processo	Ambos
E3	Sim	Atingir objectivos da Empresa	Processo	Empresa
E4	Sim	Empresa e Colaborador	Processo	Ambos
E5	Sim	Pontos do colaborador a melhorar	Processo	Empresa
E6	Sim	Pontos do colaborador a melhorar	Entrevista	Ambos
E7	Sim	Atingir objectivos da Empresa	Processo	Ambos
E8	Sim	Atingir objectivos da Empresa	Processo	Empresa
E9	Sim	Pontos do colaborador a melhorar	Processo	Ambos
E10	Sim	Empresa e Colaborador	Entrevista	Ambos
E11	Sim	Pontos do colaborador a melhorar	Processo	Ambos
E12	Sim	Pontos do colaborador a melhor	Processo	Ambos
E13	Sim	Pontos do colaborador a melhorar	Processo	Ambos
E14	Sim	Atingir objectivos da Empresa	Processo	Ambos
E15	Sim	Atingir objectivos da empresa	Processo	Ambos
E16	Sim	Atingir objectivos da empresa	Processo	Colaborador

Entrevistado	FEEDBACK	
	De quanto em quanto tempo o seu desempenho era avaliado?	Sabia o resultado da AD? Tinha reunião de feedback?
E1	Semestral / Anual	Sim / Não
E2	Trimestral	Sim
E3	Trimestral	Não
E4	Trimestral / Anual	Sim
E5	Mensal	Sim
E6	Semestral	Sim
E7	Mensal / Trimestral	Não
E8	Anual	Sim
E9	Semestral	Sim / Não
E10	Semestral / Anual	Não
E11	Mensal	Sim
E12	Trimestral	Sim
E13	Anual	Sim
E14	Anual	Sim
E15	Trimestral/Anual	Sim
E16	Anual	Sim

Entrevistado	CARREIRA						
	O que você entende por carreira profissional?	Você considera que a responsabilidade de fazer a gestão da carreira profissional e de promover formas de desenvolvimento das suas competências é da empresa?	Como vê a sua carreira ao longo da	O que você considera necessário para definir que uma pessoa ou você alcançou o sucesso profissional? b)O que acha necessário que empresa faça para que você consiga alcançar isso?		Qual o impacto, positivo e/ou negativo, que você acha que a AD teve na sua carreira profissional?	O que guia as suas escolhas de carreira?
E1	Competências	Não, ambos.	Várias/Várias	Fazer o que gosta	Condições adequadas	Positivo e Negativo	Qualidade de vida
E2	Desenvolvimento	Não, ambos.	Várias/Várias	Fazer o que gosta	Valorização profissional	Positivo	Qualidade de vida
E3	Habilidades	Não, ambos.	Várias/Várias	Reconhecimento	Reconhecimento	Positivo	Fazer a diferença
E4	Desenvolvimento	Não, ambos.	Várias/Várias	Fazer o que gosta	Autonomia	Positivo e Negativo	Qualidade de vida
E5	Desenvolvimento	Não, ambos.	Várias/Uma	Fazer o que gosta	Oportunidades / Feedback	Positivo	Impacto social
E6	Desenvolvimento	Não, ambos.	Várias/Várias	Fazer o que gosta	Oportunidades	Positivo	Qualidade de vida
E7	Trajectória profissional	Não, ambos.	Várias/Várias	Remuneração	Feedback	Positivo	Experiência profissional
E8	Experiência	Não, do colaborador.	Várias/Várias	Fazer o que gosta	Valorização profissional	Positivo e Negativo	Desafios
E9	Progressão nos estudos e empresa	Não, ambos.	Várias/Uma	Reconhecimento	Feedback e reconhecimento	Positivo	Fazer o que gosta
E10	Desenvolvimento	Não, ambos.	Várias/Uma	Fazer o que gosta	Oportunidades/Feedback	Positivo	Fazer o que gosta
E11	Desenvolvimento	Não, ambos.	Várias/Uma	Remuneração	Reconhecimento	Positivo	Fazer o que gosta
E12	Progressão em uma empresa	Não, do colaborador	Várias/Várias	Remuneração	Valorização Profissional	Positivo	Reconhecimento
E13	Progressão em uma empresa	Não, ambos.	Várias/Uma	Fazer o que gosta	Valorização e reconhecimento	Positivo	Novos conhecimentos
E14	Progressão nos estudos e empresa	Não, ambos	Várias/Várias	Remuneração/Fazer o que gosta	Condições adequadas	Positivo e Negativo	Qualidade de vida
E15	Desenvolvimento	Não, ambos	Várias/Várias	Reconhecimento	Condições adequadas	Positivo	Autonomia
E16	Trajectória profissional	Não, do colaborador	Várias/Uma	Fazer o que gosta	Condições adequadas	Positivo	Impacto social



Entrevistado	GERAÇÃO Y			
	O que você valoriza no ambiente de trabalho?	Quais são seus objectivos em uma empresa? b) A empresa sabe de seus objectivos?		O que você indicaria como suas principais características no ambiente de trabalho?
E1	Um bom relacionamento	Atender as expectativas	Não	Dedicada
E2	Abertura e reconhecimento	Adquirir crescimento	Sim, eu mostro	Autónomo
E3	Valorização do profissional	Crescer e fazer ela crescer	Não	Conciliadora
E4	Respeito	Causar Impacto	Não	Conciliador
E5	Um bom ambiente	Crescimento	Suponho	Positiva
E6	Um bom ambiente	Crescimento	Suponho	Empenhada
E7	Um bom ambiente	Adquirir conhecimento	Não	Eficiente
E8	Um bom ambiente	Ter autonomia	Não	Responsável
E9	Autonomia	Fazer o meu melhor	Sim, eu mostro	Empenhada
E10	Comprometimento	Desenvolver habilidades	Sim, eu mostro	Dedicada
E11	Um bom ambiente	Crescimento	Sim, eu mostro	Organizado
E12	Flexibilidade	Adquirir conhecimento	Suponho	Autónomo
E13	Um bom ambiente	Fazer o melhor	Suponho	Flexível
E14	Um bom ambiente	Ter um bom relacionamento / Crescimento	Sim, eu mostro	Organização e versatilidade
E15	Um bom ambiente/boa gestão	Adquirir conhecimento	Sim, pois me perguntaram	Flexível
E16	Confiança e Autonomia	Crescimento	Sim, eu mostro	Conciliadora