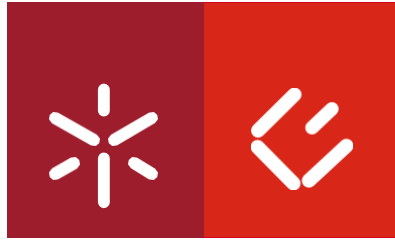


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Catarina Rocha Pereira

**A Influência da Avaliação de Desempenho
na Motivação**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Joana Catarina Rocha Pereira

A Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação

Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

maio de 2016

Agradecimentos

No decorrer de todos estes anos académicos tive ao meu lado pessoas que contribuíram para que todo este percurso até aqui fosse um bocadinho menos difícil. Todos os altos e baixos que passei, inseguranças, stresse, alegrias e conquistas foram presenciados e apoiados por elas. A realização de uma dissertação de mestrado foi mais uma etapa que me propus atingir e foram muitas as emoções que tive de gerir, contudo essas pessoas facilitaram, motivaram e acreditaram que seria possível.

Gostaria de agradecer ao professor João Leite Ribeiro, por todo apoio, motivação e inspiração que me foi transmitindo desde da licenciatura, até agora como meu orientador. O seu esforço, empenho e motivação foram pilares essenciais para que nunca desistisse e para que acreditasse que seria possível. A sua atitude prática e original de encarar as coisas, aspeto que o caracteriza, facilitaram a ultrapassar todas etapas por que passei, o seu senso de humor e atitude positiva foram, sem dúvida, imprescindíveis para que eu me fosse sentido sempre empenhada e motivada para que além de conquistar este meu projeto, também não o desiludisse. Assim sendo, Professor João o meu sincero Obrigada, por ter acreditado que seria possível.

Quero agradecer também, à empresa que se dispôs a participar neste projeto, bem como a todos os colaboradores que gentilmente prestaram o seu testemunho e que tão bem me acolheram. Foram a base para o desenvolvimento desta dissertação. Foi um gosto partilhar experiências com todos. Sinto-me muito grata!

Por fim, mas não menos importante, aliás os grandes pilares de todo o meu percurso, quero agradecer aos meus pais que me apoiaram em todas as etapas da minha vida! Sinto um grande orgulho por vos ter ao meu lado e a vossa garra foi uma das minhas inspirações. À minha tia querida, Mário e Inês que sempre me conseguem elevar o astral e motivar. Ao Flávio que presenciou todas as minhas emoções negativas e positivas, me apoiou, confortou, aturou, ensinou e me acalmou. Obrigada por toda ajuda e me teres incentivado, ajudado através da tua calma a ultrapassar todas as fases.

Agradeço também as minhas amigas de uma vida inteira, que estiveram sempre presentes para me ouvir, apoiar, confortar e ajudar. Todas elas foram e serão uma fonte de energia e motivação para que consiga atingir todos os meus objetivos. Mariana, um dia eu disse-te que te ia agradecer por todas as horas de explicação que dispensaste comigo, na minha dissertação, pois bem chegou o dia. Obrigada!

Um sincero e grande Obrigada porque de uma forma ou de outra me fizeram acreditar!

Resumo

Atualmente, verifica-se a nível organizacional o recurso à mensuração e avaliação de desempenho dos colaboradores através da imposição de objetivos e resultados a atingir. Contudo, por vezes, é perceptível a existência de uma maior preocupação com os resultados a atingir descurando os meios e as formas utilizadas para que os colaboradores os possam atingir. Assim sendo, após ter percecionado que a prática de avaliação de desempenho nas organizações passa pelo estipular um objetivo ou meta a alcançar, surge a necessidade de verificar se as práticas, objetivos, técnicas e processos de um sistema de Avaliação de Desempenho poderão exercer influência na motivação dos seus colaboradores.

É neste sentido que a presente dissertação se irá debruçar, ou seja, âmbito principal é perceber de que forma é que um sistema de Avaliação de Desempenho pode influenciar a motivação dos colaboradores dentro de uma organização e expor de que forma é que se desenvolve e que pressupostos é que compõem um sistema de Avaliação de Desempenho.

Para que este objetivo fosse atingido foi realizado um estudo qualitativo, aplicado a uma organização com um sistema de Avaliação de Desempenho implementado, onde foram realizadas entrevistas com os seus colaboradores como meio de apurar quais as suas perceções, sentimentos e opiniões sobre a influência do sistema de Avaliação de Desempenho na sua motivação.

Foram realizadas pesquisas bibliográfica de forma a contextualizar e explicitar as práticas, teorias e métodos existentes no que concerne à Avaliação de Desempenho e Teorias motivacionais, sendo estes a base para proceder à recolha dos dados do estudo. Foram realizadas várias entrevistas, seguindo os parâmetros de uma pesquisa qualitativa recorrendo a uma análise de conteúdo como meio de interpretação das perceções dos colaboradores da organização.

Através da dissertação e estudo foi possível constatar que existe uma forte ligação entre a Avaliação de Desempenho, as recompensas e a motivação, contudo existem outros fatores a que os colaboradores atribuem importância como o desafio, ambiente de trabalho e reconhecimento.

Abstract

Nowadays, in organizational context we can see the use of measurement and appraisal performance of employees by imposing goals and results to be achieved. However, sometimes it is noticeable that there is a greater concern for the results to be achieved, neglecting the ways and methods used by the employees to achieve that. Therefore, having perceived that the performance appraisal practice in organizations passes through defining a set, a goal or goals to be achieved, arises the necessity to verify if the practices, objectives, techniques and processes of a performance appraisal system can influence the motivation of its employees.

It is in this line of reasoning that this dissertation is developed, ie, the main scope is to understand how can the appraisal performance system influence the motivation of employees within an organization and understand how this system was developed and how assumptions may influence the appraisal performance system.

For this goal to be achieved was conducted a qualitative study, applied to an organization with an implemented performance evaluation system, where interviews were conducted with employees as a means to perceive their perceptions, feelings and opinions on the influence of the appraisal performance system in their motivation.

A bibliographical research was conducted in order to contextualize and explain the practices, theories and methods implemented in this organization regarding the appraisal performance and motivational theories, which are the basis for carrying out the collection of the study data. Several interviews were conducted, following the parameters of a qualitative research using a content analysis as a mean of interpreting the perceptions of the organization's employees.

Through this thesis and case-study it was found that there is a strong link between appraisal performance, rewards and motivation, but there are other factors that employees attach importance like challenge, working environment and recognition.

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ABREVIATURAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XIII
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	1
1.2. OBJETIVO.....	1
1.3. QUESTÕES DE PARTIDA	2
CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	5
2.1.2. <i>Etapas de avaliação de desempenho</i>	7
2.1.3. <i>Objetivos e Critérios da Avaliação de Desempenho</i>	8
2.1.4. <i>Critérios</i>	10
2.1.5. <i>Aspetos necessários para um sistema de avaliação de desempenho eficaz</i>	11
2.1.6. <i>Papel e responsabilidades dos avaliadores</i>	12
2.1.7 <i>Técnicas e processos de avaliação de desempenho</i>	13
2.1.9. <i>Erros na avaliação de desempenho</i>	19
2.1.10. <i>Entrevista de avaliação</i>	22
2.1.11. <i>Reflexão</i>	26
2.2. MOTIVAÇÃO	27
2.2.1. <i>Teorias de Conteúdo Gerais</i>	29
2.2.2. <i>Teorias de Conteúdo Organizacionais</i>	30
2.2.3. <i>Teorias de Processo Gerais</i>	31
2.2.4. <i>Teorias de Processo Organizacionais</i>	32
2.2.5. <i>Sistemas de recompensas</i>	32
2.2.6. <i>Reflexão</i>	33
2.3. EM CONCLUSÃO	35
4. METODOLOGIA	37
4.1. POSICIONAMENTO	37
4.2 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	40
4.3. MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	41

4.4. CARACTERIZAÇÃO.....	42
4.4.1. Caracterização da empresa.....	42
4.4.2. Justificação da seleção pelo grupo Y.....	48
4.4.3. Caracterização da amostra.....	49
4.4. PROCEDIMENTOS.....	52
CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS	55
CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
6.1. CONCLUSÃO	71
6.2. LIMITAÇÕES	73
6.3. PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	74
6.4. SUGESTÃO PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.....	74
6.5. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77
APÊNDICE	83
GUIÃO DA ENTREVISTA.....	83

Abreviaturas

AD – Avaliação de Desempenho

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MAR - Matriz, Auditoria, Reorganização

SAP -Systems Applications and Products

SGD - Sistema de Gestão de Desempenho

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização do perfil dos participantes do estudo segundo a idade, sexo e estado civil.....Pág. 52

Quadro 2 - Caracterização do perfil dos participantes do estudo segundo a profissão, habilitações literárias e anos de trabalho na organização YPág. 53

Capítulo 1: Introdução

1.1. Justificação do estudo

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma das práticas frequentemente utilizada na Gestão de Recursos Humanos (GRH), e o seu objetivo organizacional primordial assenta no desenvolvimento na melhoria dos resultados, facilitando ou auxiliando os colaboradores da organização a atingirem melhores níveis de desempenho. Comumente, a maioria das pessoas julga que a avaliação de desempenho é utilizada para avaliar os colaboradores ou dar opiniões sobre elas. De todas as práticas utilizadas na Gestão de Recursos Humanos, esta é das que tendencialmente cria maior polémica aquando da sua implementação nas organizações, uma vez que se encontra bastante associada à diferenciação e individualização (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Assim revela-se pertinente verificar se os resultados obtidos numa AD se refletem nos níveis de motivação dos colaboradores. Este trabalho procurará dar um contributo no sentido de perceber se, efetivamente, a avaliação de desempenho se relaciona ou impulsiona aspetos como a motivação.

No decorrer deste estudo será efetuado um enquadramento teórico que ajude a conferir um maior suporte das ideias que serão desenvolvidas no decorrer da investigação.

No ponto seguinte serão descritos quais os principais objetivos que se encontram associados a este estudo.

1.2. Objetivo

É de particular interesse, como forma de compreender e aprofundar as relações referidas entre a prática de avaliação de desempenho e a motivação, desenvolver um trabalho de investigação que visa focar e perceber a relevância da componente, a avaliação de desempenho para uma organização, e no que concerne à motivação compreender se esta poderá aumentar os seus níveis mediante um sistema de avaliação de desempenho estruturado. Isto é, pretende-se verificar se as organizações com um sistema de avaliação de desempenho exercem influência nos níveis de motivação dos seus colaboradores.

Pretende-se analisar, de acordo com os dados obtidos através de entrevistas realizadas com participantes com e sem funções de chefia e no caso dos titulares dos cargos de chefia os que têm a responsabilidade de proceder a avaliações de desempenho e os que apenas são objeto de avaliações,

quais as suas percepções em relação à natureza, objetivos, forma e consequências do desenvolvimento desta prática de gestão de recursos humanos (GRH) para a organização na sua globalidade. Com os dados obtidos através dos colaboradores pretende-se, por um lado, apurar se consideram que a avaliação de desempenho, desenvolvida pela organização, tenha causado impacto positivo ou negativo nos seus níveis de motivação, e, por outro lado, compreender como irá ser desenvolvida uma recolha de informação sobre os mesmos componentes junto das chefias através das opiniões expressas. No sentido de procurar atingir as conclusões pretendidas, esta proposta materializar-se-á na elaboração de um estudo onde a metodologia usada será qualitativa recorrendo à realização de entrevistas como forma de obtenção de dados e procedendo-se a uma análise de conteúdo dos mesmos centrado nas percepções e motivações dos colaboradores dentro de uma organização, e para a recolha desses dados irá ser utilizada a técnica da entrevista e a sua análise será efetuada através da análise de conteúdo. Seguidamente apresentar-se-ão as questões de partida.

1.3. Questões de Partida

Como meio de sistematização, clareza e objetivação do estudo elencam-se as questões de partida que constituem a base e pertinência da proposta apresentada.

- 1 - De que forma é que a avaliação de desempenho poderá influenciar os níveis de motivação pessoal e grupal dentro de uma organização? Através dos dados obtidos, verificar quais os aspetos motivacionais que são mais valorizados por parte dos colaboradores.
- 2 - Perceber se existem sistemas, processos de AD diferenciados em função dos níveis hierárquicos e funcionais?
- 3- Percecionar que tipo de sentimento e relação que os colaboradores têm sobre o tipo de AD desenvolvida na organização? Qual a percepção dos diferentes tipos de colaboradores – quadros e não quadros - acerca do(s) sistema(s) de avaliação de desempenho?

A dissertação encontra-se organizada em 6 capítulos, sendo que o capítulo 1 a Introdução, capítulo 2 far-se-á o Enquadramento Teórico, capítulo 3 encontra-se apresentada a conclusão do Enquadramento Tórico, seguindo-se o capítulo 4 onde se irá expor a metodologia escolhida para o estudo, no capítulo 5 destina-se à apresentação, análise e discussão dos dados obtidos e por fim surge a conclusão e considerações finais de toda a dissertação.

Seguidamente irá dar-se início à exposição do enquadramento teórico desta dissertação.

Capítulo 2: Enquadramento Teórico

2.1. Avaliação de Desempenho

Na atualidade, num planeta completamente globalizado, e onde a competitividade é uma constante torna-se de extrema importância recorrer algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos para alcançar o sucesso estratégico dentro das organizações (Gomes *et al.*, 2008). Uma vez que, atualmente as organizações se centralizam em objetivos individuais ou coletivos a atingir, uma das práticas de c a que se tem recorrido é a Avaliação de Desempenho. Segundo Gomes *et al.* (2008) a avaliação de desempenho, encontra-se como um tema central na gestão das organizações, logo é essencial estipular ou implementar um sistema de avaliação de desempenho para que dentro da organização a diferenciação existente seja justa e equitativa segundo os valores e objetivos avaliados.

No que concerne à definição de AD existem várias abordagens defendidas por diferentes autores. Para Chiavenato (1999, p.189) “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa, e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.” Com uma perspectiva não tão assente na contribuição das pessoas para o negócio, e mais focalizado no desenvolvimento do potencial futuro das pessoas, Pontes (1996, p. 22) refere que a “ A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Com base nestas duas citações e transformando-as numa só pode-se assim dizer-se que a AD poderá ser um meio para demonstrar aos colaboradores o que estes pensam sobre o trabalho que vão desenvolvendo dentro da organização e se existe algo que poderá ser aperfeiçoado quer por parte do colaborador, mas também por parte das chefias. No que respeita aos objetivos e metas a alcançar estipulados pelos gestores, esta prática explicitará de forma mais clara quais poderão ser as barreiras para que estes objetivos fiquem aquém, bem como o nível de desempenho dos seus colaboradores. Esta última parte traduz mais a posição de Chiavenato (1999) ao referir-se à contribuição para o negócio da organização, uma vez que as metas e objetivos estipulados pelas organizações encontram-se intimamente relacionados com a área de negócio e com o objetivo final que neste caso é traduzido na obtenção de lucros.

Considerando a envolvente empresarial atual é relevante apurar se a avaliação de desempenho, em termos de resultados, é realmente uma ferramenta essencial de apoio para uma boa

gestão organizacional de recursos e qual o seu verdadeiro impacto nas recursos fundamentais como são as pessoas dentro de uma organização. Neste sentido, é fundamental existir uma focalização na clareza da avaliação, imparcialidade e padrões claros de comparação desde que dentro da organização se verifiquem condições organizativas, tecnológicas e processuais idênticas entre os colaboradores a serem avaliados (Gomes *et al.* 2008). Para que os mesmos padrões comparativos de desempenho sejam realizados de forma objetiva é fundamental que estes contenham dois tipos de informação, por um lado devem estar claros quais os resultados a alcançar e o que deve ser feito na função ou trabalho que cada um desempenha e, por outro lado, qual a forma ou procedimento para ser desempenhado, ou seja, quais os métodos utilizados pelas organizações para avaliar o desempenho dos mesmos (Gomes *et al.* 2008).

Corroborando com os factos passados o modo como as pessoas eram avaliadas e caracterizadas dentro de uma organização, revelavam uma preocupação excessiva no lucro e pouco centrada no bem-estar dos colaboradores, visto que muitas organizações encaravam as pessoas como meras peças no processo produtivo visando exclusivamente o aumento dos lucros (Gomes *et al.* 2008; Machado, Oliveira, & Devim, 2015)

Marras (2000), defendia que a avaliação de desempenho foi desenvolvida para se poder medir o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) durante a sua permanência na organização. Para o autor “A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gestão que permite ao gestor mensurar os resultados obtidos por um colaborador ou por um grupo, num período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)” (Marras, 2000 p. 173).

Marras (2000) afirma que a AD foi criada basicamente para identificar o nível de CHA dos colaboradores para conseqüentemente serem identificadas as estratégias mais adequadas para promover o desenvolvimento dos trabalhadores.

Com o avançar dos anos este cenário tem vindo a alterar-se, e a AD começou a ser utilizada com o objetivo de apoiar necessidades mais direcionadas para as pessoas como a sua recompensa, a necessidade de manter e acompanhar os colaboradores dentro da organização, bem como a necessidade de aperfeiçoamento e a necessidade de criar uma avaliação que, no fundo, se aplique às pessoas enquanto trabalhadores/colaboradores da empresa. De acordo com Vroom (1997) “ O desenvolvimento eficaz dos gestores não incluiu coagi-los a aceitar as metas da empresa, nem implica manipular o seu comportamento para adapta-los às necessidades da organização. Ao contrário, exige a criação de um relacionamento no qual os funcionários possam assumir responsabilidade pelo desenvolvimento das suas próprias potencialidades, planear esse desenvolvimento e aprender através da aplicação dos seus planos em prática” (p.168).

Consonante com este contexto evolutivo e após uma mudança na perspectiva do objetivo essencial da AD em que o avaliado passa de ser passivo para a agente ativo o que conduz é que com esta mudança os métodos de AD sofram alterações começando a integrar o conceito de competência (Vroom,1997; Caetano, 2008)

Com o surgimento deste novo conceito despontaram novos métodos de avaliação que se somaram aos já existentes. Gomes *et al.* (2008) descrevem os vários métodos existentes, nomeadamente por quem é realizado e a quem se poderá destinar a avaliação e estes são: a chefia direta, colegas e entre pares, subordinados, autoavaliação, clientes e avaliação de 360 graus. No que respeita aos métodos utilizados repartem-se em dois grupos, os que se encontram orientados para o comportamento, e neste grupo estão agregados os seguintes métodos: ensaio narrativo, escala gráfica ou de atributos, *checklist* comportamental, incidentes críticos, *bars* (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) criado por Smith e Lorne (1963) *assessment centers*, ordenação simples, comparações emparelhadas e distribuição forçada. No que concerne ao segundo grupo, em que as metodologias utilizadas se encontram orientados para os resultados verificamos os seguintes métodos: gestão por objetivos (*MBO ou Management by Objectives*) abordado pela primeira vez por Peter Drucker (1954) e *Balanced Scorecard* desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton (1992).

Em todos os métodos por muito eficientes que sejam, existem sempre vantagens e desvantagens, ou críticas associadas. Os autores já referidos como Marras (2000) e Chiavenato (1999) enfatizam a vulnerabilidade desta metodologia uma vez que para qualquer ser humano, se torna penoso e subjetivo a avaliação ou punição de outro ser humano, acrescendo ainda a este ato o facto de dentro das organizações existirem laços relacionais quer positivos quer negativos que afetam a imparcialidade, o sentido de justiça e equidade.

Em seguida, encontram-se consignadas as várias etapas a ter em consideração num sistema de AD para que este consiga alcançar com êxito os objetivos pretendidos.

2.1.2. Etapas de avaliação de desempenho

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) de um sistema de AD advêm sempre consequências, e que estas devem ser claras e de conhecimento e entendimento de todos.

Segundo Cascio (2006), referido por Gomes *et al.* (2008; p.518), a avaliação “é um processo de mediação, tal como um mecanismo emocional”. Sendo considerado um processo complexo, tende a repercutir influência na motivação dos colaboradores. Persiste, por isto a necessidade e

importância de que este sistema seja desenvolvido de modo a serem acumulados aspetos positivos, que segundo Mohrman Jr, Resnick-West e Lawler III (1989; p. 3), referido por Câmara (2012, p.70) se concretizam do seguinte modo: aumento da motivação de forma a ser melhorado o desempenho; ascensão da autoestima do colaborador avaliado; originar uma maior clareza e definição da função do avaliado; os intervenientes obtêm uma melhor assimilação das iniciativas desenvolvidas que acrescentam valor; estabelece uma atribuição de recompensas e promoções de forma equitativa; elucida os objetivos organizacionais para uma melhor aceitação; permite que as organizações através dos resultados obtidos, obtenham um melhor planeamento de recursos humanos, para além dos programas de formação; é considerada uma forma proveitosa de comunicação; e permite que o avaliador alcance um maior conhecimento do avaliado.

Estes aspetos positivos são possíveis de atingir se o processo de AD for conduzido de forma clara e cuidadosa. Por outro lado, se este processo não for conduzido da melhor forma poderá resultar em vários aspetos negativos, tais como: abandono da empresa por parte dos colaboradores, devido ao modo como foi tratado; provocar ambiguidade de informação ou até mesmo informação errada; diminuição da autoestima do avaliado; desaproveitamento de tempo; deterioração da relação entre avaliado e avaliador; desmotivação para o desempenho; desperdício de recursos como impressos, formação (Gomes *et al.*,2008). Portanto pode concluir-se que uma avaliação mal conduzida poderá desencadear um aumento de descredibilização do sistema, de motivação, traduzindo-se igualmente na falta ou diminuição da autoestima, aumento de conflitos e mesmo resistência à avaliação (Câmara, 2012).

Em suma, todos estes fatores expostos vêm realçar a influência que o espírito aberto e construtivo do sistema de avaliação reflete e influência o avaliado, transmitindo a perceção de objetividade e justiça e encorajando-o a melhorar o seu desempenho futuro.

Na secção seguinte apresentam-se os principais objetivos do sistema de AD.

2.1.3. Objetivos e Critérios da Avaliação de Desempenho

No que diz respeito à AD, existem variados objetivos que nele se encontram abarcados, como por exemplo, permitem auxiliar as transferências, promoções e recompensas – anteriormente mencionados – na perceção sobre o seu desempenho, orientação profissional e no desenvolvimento de novas estratégias (Sousa *et al.*, 2006).

De acordo com os mesmos autores acima mencionados os objetivos da AD podem agrupar-se em quatro grupos distintos:

- “ Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais;
- Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional;
- Superação dos desempenhos médios, para alteração de comportamentos, na senda da excelência;
- Melhoria da comunicação interna; ” (p.118 e 119)

Em suma, os objetivos de AD suportam e conduzem a um melhor alcance dos objetivos e metas a atingir dentro da organização estimulando e suscitando o interesse, inovação e vontade dos colaboradores em se superarem, em busca de melhores resultados, e como consequência vão alterando ou ajustando comportamentos que os levem a alcançar novas etapas.

2.1.4. Critérios

Como já foi mencionado anteriormente, todo o processo de AD deve ser baseado numa abordagem clara e aberta como meio de transmissão de equidade e justiça (Câmara, 2012; Gomes *et al.*, 2008). Tomando em consideração este pressuposto, os critérios que este sistema implica devem ser o mais objetivos possíveis e cumprir determinadas condições: serem quantificáveis e previamente negociados entre avaliador e avaliados os recursos considerados adequados para atingir os objetivos (Sousa *et al.*, 2006). Devido à estranheza e desconfiança a que esta prática está normalmente associada, é de extrema importância que a seleção de critérios deve ser meticulosa e o mais ajustável possível à atividade em questão como forma de facilitação do processo de avaliação bem como conveniente, adequada e efetivamente comunicados. Sendo os objetivos quantificáveis e verificáveis levam a que a subjetividade seja o mais possível minorada. Critérios complexos e de difícil observação não são aconselháveis, pois propiciam um esforço desnecessário para efeitos que por vezes não se tornam úteis (Sousa *et al.*, 2006).

Em contrapartida, o avaliado deve ter conhecimento e opinião acerca dos objetivos pelos quais será avaliado e, devem ser resultado de um processo de negociação entre avaliador e avaliado. Para além destes aspetos, também deverá ter-se em consideração a exequibilidade dos critérios uma vez que deverão encontrar-se ajustados à atividade devendo os objetivos ser razoáveis e alcançáveis (apesar de ambiciosos), considerando os desempenhos anteriores e/ou os recursos disponíveis para a realização da atividade. Para que os objetivos sejam atingidos é necessário que os critérios, para além do que já foi referido, não dependam de terceiros para os alcançar, ou seja, não deverão ser estipulados objetivos que necessitem de recorrer a critérios que podem condicionar o alcance dos mesmos (Sousa *et al.*, 2006).

Tendo como referência os mesmos autores Sousa *et al.* (2006), Gomes *et al.* (2008) e Câmara (2012) pode verificar-se a existência de dois modos de definição dos critérios utilizados na AD: um centrado na descrição de funções¹ e outra focada em expectativas comportamentais. Através destes dois aspetos são possível convertê-las em dois tipos de abordagem: desempenho funcional e gestão por objetivos. Estas duas abordagens serão mais à frente analisadas de forma mais pormenorizada.

Finalizado este ponto, segue-se a exposição de alguns aspetos relevantes para que o sistema de AD consiga atingir a eficácia.

¹ Ferramenta de auxílio de GRH onde se encontra de forma consolidada a informação e identificação de tarefas, obrigações e responsabilidades inerentes à função, bem como, as competências e requisitos necessárias para o seu desempenho.

2.1.5. Aspetos necessários para um sistema de avaliação de desempenho eficaz

Existem cinco fatores que podem influenciar a eficácia de um sistema de AD, que se encontram seguidamente elencados (Gomes *et al.*, 2008).

- “ Relevância: assenta na real importância dos objetivos utilizados para a AD numa determinada função e que influenciem o bom desempenho da mesma.
- Sensibilidade: capacidade de distinção entre bons e maus desempenhos. Isto levará a uma noção de justiça organizacional.
- Fiabilidade: Como o nome indica, o sistema deverá ser credível para todos os colaboradores, ou seja, deverá existir uma uniformidade no que concerne aos julgamentos e procedimentos. Diferentes avaliadores não deverão proceder a atribuição de classificações muito discrepantes dos mesmos colaboradores.
- Aceitabilidade: este fator relaciona-se com o nível de aceitação do sistema de AD por parte dos colaboradores da organização, e portanto um dos mais importantes. Caso não exista uma aceitação dos procedimentos, critérios e objetivos o sistema estará condenado ao insucesso, uma vez que, os colaboradores podem não confiar na AD e não aceitando as classificações. Todo este clima de desconfiança poderá traduzir-se num ambiente de injustiça.
- Praticabilidade: Grau de compreensão por parte dos colaboradores do sistema, bem como a sua utilidade e praticabilidade dentro da organização.
- Confiança: pode ser considerado como a base de sustentação de uma organização, e neste caso do sistema de AD. É essencial que exista um nível de confiança elevado entre todos os intervenientes deste processo” (p.492)

De forma sumária, através desta citação é possível afirmar através das palavras-chave que a eficácia de um sistema de AD tem de assentar em pressupostos que demonstrem que o mesmo é um sistema no qual os colaboradores podem confiar promovendo um sentimento de equidade e justiça entre os vários intervenientes. Assim o mesmo deverá ser organizado e estabelecido de forma a que seja acessível, compreendido e interpretado por todos os intervenientes (avaliadores e avaliados) de forma a garantir a sua implementação e praticabilidade e potenciar o seu papel pedagógico (aprendizagem e melhoria contínua) e de instrumento de gestão. Ainda no seguimento dos fatores relacionados com a confiança e praticabilidade assume-se que a coesão e uniformização dos objetivos, critérios e

procedimentos influenciam estes mesmos fatores transmitindo a existência de um sistema credível. Um dos pontos referidos como a base de um sistema de AD eficaz passa pelo grau de aceitabilidade por parte dos colaboradores e organização, sem este pressuposto poderá existir uma grande resistência à realização do mesmo podendo dificultar e deturpar os dados. Por último a comunicação, transmissão e a percepção da importância e relevância que os objetivos estipulados têm para a organização são aspetos a tomar em consideração de forma a sensibilizar e demonstrar aos colaboradores as razões para a sua existência e que através dos mesmos é possível alcançar melhores resultados quer a nível organizacional, grupal (equipas de trabalho) e individual.

No próximo ponto abordar-se-ão alguns pressupostos referentes ao papel dos avaliadores.

2.1.6. Papel e responsabilidades dos avaliadores

No que respeita ao papel dos avaliadores, deverá encontrar-se interligado com os objetivos estratégicos da organização e, habitualmente é desempenhado pelo chefe direto do colaborador em questão (Sousa *et al.* 2006). De acordo com Caetano (2000) e Camara (2010), o chefe direto é aquele que reúne as melhores condições para exercer o papel de avaliador, visto que é ele detém um melhor conhecimento e percepção do desempenho dos colaboradores sob a sua coordenação.

No entanto, a AD pode também ser realizada por outros intervenientes, desde o próprio avaliado (auto-avaliação), subordinados, colegas e até clientes dependendo esta escolha de avaliação dos objetivos a alcançar.

Desempenhando uma das tarefas mais exigentes, o avaliador deverá tomar em consideração e identificar os bons e os maus desempenhos, isto porque, como já foi aludido, este irá interagir e avaliar aqueles que lhe são próximos podendo existir relações de amizade, simpatia, ou pelo contrário reações controversas, que poderão afetar a sua imparcialidade (Gomes *et al.* (2008); Camara (2012); Sousa *et al.* (2006)). Devido a esta questão de proximidade, a tendência de falta de rigor traduz-se na não atribuição de classificações baixas, de modo a não suscitar desmotivação entre os colaboradores.

Ainda de acordo com os autores referidos, o avaliador que não consegue distinguir os bons dos maus comportamentos, muitas vezes sem intenção de o fazer, tende a lesar os colaboradores com melhores desempenho, visto que, ver-se-ão classificados de forma igual a outros colaboradores

com níveis de desempenho inferiores. Ou seja, esta atitude por parte do avaliador, repercutir-se-á num mau serviço para com a organização e, irá suscitar sentimentos de injustiça e desmotivação nos colaboradores particularmente nos merecedores de reconhecimento e visibilidade, que por sua vez, percebem que não existe distinção e diferença entre ter um bom ou mau desempenho, pois a classificação final será a mesma. Como meio de evitar estas situações, e como método de assegurar uma avaliação mais justa e consistente, algumas organizações recorrem a sistemas de distribuição forçada (quotas), ou curvas de distribuição (Câmara, 2012).

Segue-se a explicitação de algumas técnicas utilizadas na avaliação de desempenho.

2.1.7 Técnicas e processos de avaliação de desempenho

Iniciando pelo esclarecimento da curva de distribuição normal dado o carácter abrangente que tem direta ou indiretamente nos processos de AD, esta deverá ser utilizada como método para verificar o grau de exigência dos objetivos e qualidade das avaliações. Não deve ser utilizada em pequenas organizações, pois deverão constar no mínimo dez colaboradores para a avaliação. Através do recurso à curva de distribuição normal, em que a sua totalidade representa a população da organização (ou área funcional), onde 80% dos colaboradores detêm uma classificação considerada *bom* (média das classificações), de 0% a 5% *inaceitável* ou *a aperfeiçoar* e de 15% a 20% *superior ou excepcional* pode analisar-se quais os patamares em que os colaboradores avaliados se encontram distribuídos face aos parâmetros estipulados. Recorrendo a este método é possível, por exemplo, verificar se eventualmente poderá ter existido algum tipo de erro de recrutamento quando se situa abaixo no nível médio de classificações, pois aquando do recrutamento é assumido que o colaborador irá desempenhar a sua função de acordo com os níveis de exigência. Contudo é desejável que estes erros não sejam frequentes e por sua vez que as percentagens de classificações abaixo dos 20% não se verifiquem com frequência. Inversamente, a curva de distribuição prevê que a maioria dos colaboradores (80%) se encontrem inseridos no nível de classificação *bom* refletindo o bom desempenho dos colaboradores e consequentemente resultados da organização. Este tipo de distribuição demonstra que o grau de desempenho da maioria dos colaboradores se encontra de acordo com o espetável e, apenas se justificando a atribuição de uma classificação superior aqueles que com um desempenho acima da média e excepcional (Câmara, 2012).

Respeitante ao método de distribuição forçada, este assume-se como meio de corrigir práticas de atribuição de classificações elevadas (tendência de sobreavaliação designada por erro de leniência) e a não diferenciação de níveis de desempenho. Como a denominação enuncia, existe uma obrigatoriedade de escolha, onde são estabelecidas quotas relativas ao número máximo de

classificações elevadas e, onde o avaliador se encontra obrigado a atribuir, também, um mínimo de classificações médias e baixas. Este método responsabiliza os avaliadores a uma análise do desempenho dos seus avaliados mais presente e permanente, interventiva no dia-a-dia e pedagógica de modo a poder apresentar uma avaliação global ajustada às quotas da distribuição forçada que garante o mais possível para o avaliador um sentimento de imparcialidade e para os avaliados uma percepção de justiça (Câmara, 2012).

No seguimento lógico da explicitação das várias técnicas e processos de AD, assume-se como sendo essencial explicitar os vários tipos de avaliação de desempenho, recorrendo a uma descrição mais pormenorizada desses mesmos tipos de avaliação.

Avaliação pela chefia direta – segundo Chiavenato (1999, p.193) “ Como o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas o órgão de RH entra com a função de staff para montar, controlar e acompanhar o sistema”. Este autor considera que a AD é da responsabilidade da primeira chefia direta podendo socorrer-se dos órgãos de RH sendo no entanto a chefia quem reúne as melhores condições para acompanhar o desempenho dos seus colaboradores. Além destas responsabilidades a chefia direta tem habitualmente o papel de decisão no que diz respeito a promoções e transferências. Sob o mesmo ponto de vista, a chefia direta encontrar-se-á motivada para executar a AD dos seus subordinados, uma vez que ganha com a melhoria do desempenho dos mesmos (Gomes *et al.*, 2008)

Auto-avaliação – Este tipo de avaliação surgiu com McGregor (1957, *in* Caetano, 1998). Este mesmo autor considera que existem vantagens em relação às práticas tradicionais: permitindo uma melhor definição e consciencialização dos pontos fortes e fracos, gerando um potencial construtivo. Já para Myers (1991, *in* Caetano, 1998) este sistema torna-se benéfico, uma vez que vem alterar o papel da chefia e que por sua vez conduz a um desenvolvimento de planos de ação resultantes do acordo entre o avaliado e chefia. Chiavenato (1998), refere que este tipo de avaliação se adequa a empresas democráticas e mais abertas, visto que é o colaborador que se auto avalia seguindo os pressupostos da chefia. “ Nas organizações mais abertas e democráticas é o próprio indivíduo responsável pelo seu desempenho e pela monitorização com a ajuda do seu superior” (Chiavenato, 1998, p.193). O colaborador ao tomar consciência daquilo que fez e que poderia ter feito melhor, poderá sentir-se mais motivado respondendo de forma mais espontânea e sem constrangimentos, pois sente que faz parte do processo de avaliação (Gomes *et al.*, 2008)

Este tipo de avaliação também é alvo de críticas e desvantagens, na medida em que existe a possibilidade de uma sobrevalorização por parte do colaborador.

Avaliação pelos subordinados - neste tipo de avaliação como o nome indica, cabe ao subordinado avaliar o seu chefe, esta avaliação acarreta vários fatores que dificultam a sua utilização, visto que em organizações onde existe uma forte distância ao poder poderá inibir os subordinados na avaliação com receio que daí possam resultar retaliações. No entanto, são os colaboradores que melhor percebem se o chefe é capaz de comunicar, delegar e cumprir com as tarefas que são visíveis. Devido a esta dificuldade patente neste tipo de avaliação, são raras as organizações que a ela recorrem (Gomes *et al.*, 2008). Para Chiavenato (1998) este método abrange outra perspetiva.

Avaliação pelos colegas – Neste processo de avaliação compete aos colegas de trabalho fazerem a avaliação de outro colega (da mesma área e do mesmo nível hierárquico), atribuindo assim responsabilidade a cada um pelo desempenho do outro para que sejam alcançados os objetivos comuns. Em alguns setores profissionais torna-se difícil a observação do desempenho dos colaboradores por parte das chefias, daí o recurso a esta prática (Gomes *et al.*, 2008). Segundo Latham e Wesley (1981, *in* Caetano, 1998), existem várias vantagens decorrentes desta prática, pois sendo os colegas os que mais interagem com o avaliado serão eles que reúnem condições de observação para a sua avaliação. Contudo, estas ligações e interações podem suscitar entre os colegas sentimentos positivos ou negativos que se irão repercutir nas avaliações.

Avaliação 360º - Nesta avaliação o colaborador é avaliado pelo conjunto de pessoas que se encontram intimamente relacionadas e influenciadas pelo seu nível de desempenho na organização. Os intervenientes neste processo são os superiores hierárquicos, colegas, subordinados e clientes. Este tipo de avaliação pode ser utilizada como método de tomada de decisão relativamente a promoções, remunerações, transferência de função. Pode considerar-se uma avaliação mais rica, uma vez que contempla diversas perspetivas de informação e de vários ângulos (Gomes *et al.*, 2008). No entanto é um processo de avaliação que requer um elevado nível de maturidade organizacional, uma cultura de rigor e imparcialidade nas organizações bem como sistemas de comunicação muito eficientes e eficazes para que se atinga o objetivo principal de melhoria aos diferentes níveis e não um ajuste de contas organizacional.

Avaliação pelo técnico do departamento de RH - Através da descrição é perceptível, que este tipo de avaliação é atribuída a um colaborador do departamento de RH, que devido a algumas situações, nomeadamente, em caso de existirem colaboradores que dependam de diferentes chefias ou com diferentes funções, devem ser feitas pelo técnico de RH. No entanto tende a cair em desuso devido à sua falta de proximidade do técnico para com as funções desempenhadas do colaborador, sendo considerado como um método centralizado e conservador (Gomes *et al.*, 2008).

Avaliação pelos clientes – Para Gomes et al. (2008) os clientes detêm uma percepção favorecida do desempenho dos colaboradores com os quais interagem diariamente. Contudo, é necessário tomar em consideração que os objetivos esperados por parte dos clientes em relação com os colaboradores podem não ser coincidentes com os da organização, mas poderá ser útil o recurso a este processo aquando da tomada de decisão em relação a promoções, transferências.

Após terem sido apresentados os tipos de avaliação onde se diferenciam através dos intervenientes da avaliação, o próximo ponto passará pela exposição de quais os métodos de AD existentes, onde será feita uma divisão entre os métodos tradicionais e os contemporâneos.

Métodos de Avaliação de Desempenho

Assim como existem vários tipos de AD, também existem métodos de avaliação distintos, estes podem ser utilizados em função dos aspetos que se pretendem avaliar. Dentro da mesma organização podem existir diferentes métodos dependendo do departamento e do nível hierárquico. Estes métodos de avaliação podem assumir uma abordagem absoluta ou relativa e mais orientada para os resultados ou para os comportamentos individuais (Gomes *et al.*, 2008) Encontram-se, seguidamente elencados os métodos existentes e distribuídos pelos tradicionais, orientados para os resultados e os contemporâneos que pretendem focalizar e desenvolver as competências dos colaboradores de forma a que sejam atingidos resultados, não só organizacionais, mas também pessoais.

Tradicionais:

Segundo Chiavenato (1998) a AD assume um carácter tradicional uma vez que assenta em pressupostos objetivos e centrados no comportamento do avaliado e no seu trabalho que visa o apuramento dos resultados. Nestes métodos designados como tradicionais, compete aos superiores avaliarem os seus colaboradores, por vezes assumindo classificações enviesadas objetivando um alinhamento com as políticas de promoções.

Escala gráfica – Considerado como sendo um dos métodos mais utilizados e mais simples. Porém, exige alguma ponderação como meio de evitar a subjetividade e interferências por parte do avaliador (Sousa *et al.*, 2006). Trata-se de um método que visa a classificação do desempenho numa escala em relação a diferentes atributos, utiliza-se um formulário de dupla entrada onde constam os fatores de avaliação de desempenho, previamente negociados, e os graus de variação dos mesmos fatores. Considera-se um método vantajoso, visto que sendo de simples utilização pode ser aplicado a diferentes funções, além de que não acarreta um grande dispêndio de dinheiro. Todavia, poderá existir ambiguidade na definição de critérios (Gomes *et al.*, 2008).

Escolha forçada – Este método assenta numa obrigatoriedade por parte do avaliador terá forçosamente de escolher apenas uma ou duas alternativas. Consiste numa avaliação através do recurso a frases descritivas de determinados tipos de desempenho individual, onde em cada conjunto de duas ou mais frases o avaliador tem escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas que mais se assemelham ao desempenho do avaliado. Existem duas formas diferentes de expor este método: Pode-se verificar por um conjunto par de frases onde existam em contraponto, frases de significado positivo e significado negativo. O avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. Ou por um conjunto de frases com significado positivo, tendo o avaliador de optar pelas frases que melhor se aplicam ao colaborador (Caetano, 2008)

Pesquisa de campo – Realizada pelo chefe com recurso a um especialista em AD, onde são realizadas entrevistas às chefias objetivando apurar-se qual a percepção de desempenho que o mesmo detém sobre os seus subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função do especialista de AD em assessorar da maneira mais completa (Bilhim, 2004)

Incidentes críticos – Resume-se a uma técnica desempenhada pelo chefe direto e assenta em analisar características extremas do comportamento humano capazes de gerar resultados positivos. (Caetano, 2008; Bilhim, 2004)

Comparação emparelhada – Como o nome indica, consiste em comparar os colaboradores, dois a dois, em pares, verificando qual dos dois é considerado com melhor desempenho (Gomes *et al.*, 2008).

Ordenação simples – O avaliador elabora uma listagem de todos os colaboradores desde do melhor ao pior, tomando em consideração o desempenho global ou o potencial (Gomes *et al.*, 2008).

Frases descritivas ou checklist comportamental – O avaliador encontra-se perante um conjunto de comportamentos ou frases relacionadas com o desempenho de colaborador, onde terá de o pontuar de acordo com o seu desempenho. De acordo com DeCenzo e Robbins (2001, p.174) “o avaliador usa uma lista de descrições de comportamentos e confere aqueles que se aplicam ao empregado”. Chiavenato (1999, p.200) afirma que “a lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário”

Auto-avaliação – Tal como já foi referido, é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos (Gomes *et al.*, 2008; Armstrong, 2006)

Avaliação por resultados – Este método visa a verificação periódica entre os resultados esperados de cada colaborador e quais os que foram alcançados (Gomes *et al.*, 2008, Armstrong, 2006)

Mistos – Recorre-se a uma mistura de práticas como forma de resposta à complexidade das organizações (Sousa *et al.*, 2006)

Ensaio narrativo – Descrição de quais os pontos fortes, fracos e potencialidades de cada colaborador apresentando sugestões de melhoria (Gomes *et al.*, 2008)

Behaviorally anchored rating scales – Considera-se um método que deriva das escalas de ordenação gráfica, onde são analisados os critérios de avaliação com base nos termos comportamentais de Smith e Lorne (1963) referido por Gomes *et al.*, 2008.

Assessment centers – Prática desenvolvida como método de avaliação de chefias, quadros diretivos. É um método standardizado e utiliza-se como meio de avaliação das dimensões baseadas em comportamentos onde os avaliados são confrontados com a realização de um conjunto de exercícios e simulações (Gomes *et al.*, 2008)

Contemporâneos:

Como consequência das contínuas mudanças quer a nível organizacional, comportamental, cultural e pessoal surgiu a necessidade de novas abordagens organizacionais mantendo assim, a sua competitividade originando o surgimento de novos métodos, práticas e modelos de gestão (Sousa *et al.*, 2006 & Gomes *et al.*, 2008). Segundo Câmara (2012), os métodos tradicionais pressupõem a unilateralidade e a discricionariedade, características que atualmente não são bem aceites. Surgiu então uma nova abordagem de AD que pretende atenuar a importância das funções e tarefas incumbidas aos colaboradores, levando a que se começasse a focalizar as pessoas fazendo que estas venham a desenvolver novas competências.

Gestão de competências – A utilização deste método pressupõe que o colaborador é a pessoa mais capaz de definir o que é melhor para si. Isto é, o colaborador sabe ou é apto a aprender quais as suas competências, pontos fortes e fracos e quais as suas necessidades. Neste método compete aos gestores de recursos humanos e às chefias diretas auxiliar os seus colaboradores para que estes alcancem o desempenho esperado relacionando-o com as necessidades da organização.

Apesar de se verificar uma maior preocupação e centralização nas competências dos colaboradores e em desenvolver as mesmas, verifica-se, ainda, alguns métodos que apesar de orientados para os resultados, incluem-se como sendo métodos contemporâneos. A competitividade

e ambição de fazer melhor, encontram-se presente em várias organizações o recurso a estes métodos, como é o caso da organização que se encontram em estudo.

Apesar de existirem práticas que visam o aumento e desenvolvimento de competências, assiste-se à utilização destes métodos como forma de mensuração mais objetiva do desempenho.

Gestão por objetivos (MBO ou Management by objectives) – Em 1954 Peter Drucker, apresentou uma proposta de gestão por objetivos que consistia, fundamentalmente, na contratualização do desempenho, fomentando o compromisso entre ambas as partes, em relação à estipulação de objetivos concretos e metas a alcançar pelo colaborador, previamente negociadas. Atualmente e de acordo com o que Drucker (1954) argumentava, os objetivos são definidos a nível estratégico e encontram-se abrangidos pelos vários níveis funcionais e hierárquicos. A avaliação que se baseia na gestão por objetivos permite verificar o contributo de cada colaborador para o sucesso estratégico da organização (Drucker, 1954)

Balanced scorecard (BSC) – Este método foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), e pressupunha a necessidade de conjugação entre os objetivos relacionados com a parte financeira e objetivos de melhoria interna, critérios provenientes de clientes, processos internos, a aprendizagem e crescimento, fomentando a otimização dos processos.

Autores como Marras (2000) e Chiavenato (1999) questionam alguns dos métodos de AD (tradicionais e contemporâneos) anteriormente apresentados em termos da sua eficiência e vulnerabilidade. De acordo com a afirmação de Marras (2000, p.174) “ o principal fator para a vulnerabilidade e por isso carrega uma forte dose de subjetividade é o facto que este instrumento avaliativo e o seu processo de julgamento praticado pelo ser humano diz respeito a outro ser humano.”

No que diz respeito aos métodos tradicionais assume-se que são demasiado burocráticos e rotineiros consideram as pessoas como sendo homogêneas. Milkovich e Boudreau (2000) também mencionam observação física, escalas de classificação com indicações comportamentais e relatórios ou diários como sendo demasiado burocráticos.

No ponto subsequente abordam-se alguns dos erros procedentes da AD.

2.1.9. Erros na avaliação de desempenho

O recurso e aplicação dos vários métodos de AD anteriormente aludidos, com especial destaque para os métodos tradicionais, podem traduzir-se e apresentar alguns erros de avaliação

que, por vezes, podem prejudicar o principal objetivo da AD (Gomes et. al 2008 e Sousa *et al.*, 2006). Através da literatura (Caetano, 2000) é possível identificar erros de avaliação que podem ocorrer no desenvolvimento do processo de AD. Como método preventivo e com objetivo de consciencialização para a existência destes enviesamentos e erros involuntários torna-se pertinente apresentar e explicitar quais os erros patentes e decorrentes das AD.

- *Efeito de Halo*: Denominado também por, *tendência para alargar*. Consiste na avaliação de um colaborador através de uma multiplicidade de fatores com base apenas numa determinada característica ou impressão que o colaborador causou, classificando de forma positiva ou negativa nos restantes aspetos.
- *Efeito de leniência*: Este erro provém da atribuição de classificações elevadas a todos os colaboradores, independentemente do seu desempenho. Devido a este tipo de atitude por parte do avaliador surgiu a necessidade de implementação de sistemas de avaliação de distribuição forçada e de quotas, como meio de aumentar a tendência de equidade e justiça do processo de AD.
- *Severidade*: Resumidamente, este processo é considerado o oposto do anterior. O avaliador atribui classificações baixas aos seus colaboradores refletindo-se no desconforto por parte daqueles que se destacam no seu desempenho.
- *Tendência central*: Este enviesamento traduz-se na classificação dos colaboradores nas categorias intermédias, evitando as classificações extremas. Este tipo de erro advém do receio ou falta de motivação do avaliador em efetuar distinções entre os avaliados de forma a evitar conflitos ou recriminações.
- *Erro de recenticidade*: Ocorre quando o avaliador tende a dar relevância a situações recentes que marcaram a vida e o desempenho profissional do colaborador não tomando em consideração o desempenho por ele exercido no decorrer do ano, acabando por ter um efeito desproporcional na avaliação.
- *Erro por semelhança*: Orientação do avaliador em classificar os colaboradores por semelhança comparativa a si próprio e de forma positiva (e.g., em termos de atitudes, valores, meio social)
- *Erro de “primeira impressão”*: Como o nome indica, a primeira impressão transmitida do colaborador ao avaliador sobrepõe-se ao desempenho real. Este tipo efeito pode ser positivo ou negativo dependendo da impressão passada.

- *Erro de fadiga/rotina*: Caso o avaliador tenha a seu cargo um vasto número de avaliações para executar, este poderá distorcer ou não prestar atenção à atribuição das classificações dos seus colaboradores.
- *Incompreensão do significado dos fatores*: Devido à distorção ou incompreensão do sentido dos fatores, o avaliador poderá realizar uma apreciação errada das qualidades dos seus colaboradores.
- *Baixa motivação do avaliador*: Uma vez que, o avaliador se encontra pouco motivado poderá leva-lo a hesitar na atribuição de uma classificação realista. Este tipo de enviesamento decorre, mais frequentemente, quando se encontra presente um sistema de remuneração variável.
- *Erro de cotações inflacionadas*: Ocorre quando existe um número de classificações elevadas atribuídas no passado, tornando-se quase “obrigatória” essa continuidade.
- *Erro de decisão prévia sobre a classificação*: Procedimento desencadeado através da atribuição da classificação mesmo antes de ser realizada a avaliação.
- *Erro de estereotipagem*: Classificação dos colaboradores com base em perceções, estereótipos e preconceitos existentes. Exemplos: etnia, sexo, religião, género, qualificações académicas.
- *Erro de inveja ou receio*: Deriva do receio e inveja que o avaliador tem ao perceber que o avaliado apresenta um bom nível de desempenho ou revela potencialidade, atribuindo-lhe uma classificação inferior à que seria justa.
- *Erro de contraste*: A avaliação do colaborador é elaborada tendo como comparação outros colaboradores que servem de padrão.
- *Erro de clemência*: Benevolência por parte do avaliador que tende a desvalorizar aspetos negativos e a valorizar aspetos positivos acerca do desempenho do colaborador.

(Gomes et. al 2008; Sousa *et al.*, 2006; Camara,2012)

Os erros anteriormente listados, e os que segundo Camara *et al.* (2010) não são possíveis listar devido à sua enumeração exaustiva, geram distorções que têm influência na avaliação individual que ao serem percebidas pelos colaboradores podem implicar consequências. A noção de falta de justiça e objetividade põem em causa a credibilidade do sistema, que por sua vez se reflete no alcance dos objetivos por parte dos colaboradores, diminuindo a motivação para um aumento do desempenho (Camara, 2012).

No seguinte ponto serão desenvolvidos alguns aspetos respeitantes das entrevistas de avaliação, bem como a importância e necessidade de feedback.

2.1.10. Entrevista de avaliação

Após a elaboração da avaliação de desempenho surge a necessidade de transmitir aos colaboradores os resultados obtidos deste processo, sendo necessário o recurso às entrevistas de avaliação. Considera-se que este momento é um dos mais importantes no que diz respeito ao processo de AD, uma vez que se refere ao apuramento dos resultados obtidos ao longo de um ano de trabalho (Camara, 2012).

Segundo os seguintes autores: Aguinis (2009), DeNisi e Kluger (2000) um dos elementos fundamentais nas avaliações de desempenho é o feedback transmitido aos avaliados, uma vez que é através deste processo de comunicação que os colaboradores tomam conhecimento dos resultados obtidos bem como de que forma outros poderiam ter sido alcançados. Os objetivos deste processo passa por transmitir aos colaboradores informação que lhes permita perceber quais os erros e contributos, bem como os seus efeitos sendo mais fácil para os colaboradores a perceção de como evitar e repetir tais comportamentos (Gomes *et. al* 2008). Este tipo de prática conduz a um significativo aumento da motivação, satisfação e envolvimento dos colaboradores, bem como no desempenho individual e coletivo da organização (Aguinis, 2009).

Contudo, existe uma tendência para que esta comunicação de feedback seja apenas realizada aquando do apuramento dos resultados obtidos através da AD e da entrevista que dela recorre, isto é uma vez por ano. Como consequência deste tipo de comportamento organizacional surge o sentimento de espanto por parte dos colaboradores que poderiam ter sido informados sobre alguns aspetos a retificar conseguindo assim alterar os seus comportamentos atempadamente. Surge então a necessidade de um feedback contínuo e regular ao longo do período de avaliação para que os colaboradores consigam alterar comportamentos inadequados, promovendo as ações pretendidas levando assim a que o colaborador não se surpreenda com o resultado obtido na sua AD (Gomes *et. al* 2008).

As entrevistas de AD têm um papel preponderante e, portanto, deverão ser bem preparadas e conduzidas. Neste tipo de evento são então transmitidas as classificações e *feedback*, mas também e neste momento em que os colaboradores podem discutir alguns pontos que possam ou não estar de acordo em relação à sua classificação. Também podem ser debatidas novas práticas, objetivos e erros a evitar como forma de perspetivar as avaliações seguintes. Na estrutura da entrevista de AD

deverão constar alguns aspetos a abordar pelos intervenientes (avaliador/chefia e avaliado) tais como: áreas de oportunidade do colaborador; elaboração de um plano de desenvolvimento pessoal; necessidades de formação; expectativas de carreira; grau de satisfação do colaborador em relação aos seus colegas e supervisão; debate sobre o plano de objetivos/ação do ano seguinte (Camara, 2012).

Todavia, e apesar de existir o conhecimento por parte dos gestores da importância do *feedback* no aumento do desempenho individual e coletivo, subsiste alguma dificuldade por parte dos avaliadores em transmiti-lo, uma vez que persiste a prática de comunicação de *feedback* centrada nos erros e fraquezas/pontos fracos dos colaboradores, que conseqüentemente e, ao contrário do expectável, falham no que diz respeito a aumentos de desempenho (Aguinis, Gottfredson, & Joo, *Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach*, 2012).

Segundo o artigo dos autores Aguinis, Gottfredson e Joo (2012), a melhor forma para se conseguir alcançar o aumento do desempenho dos colaboradores no momento de difusão de *feedback*, passa por uma abordagem baseada nas qualidades/pontos fortes e não em pontos fracos. Esta prática incide no apuramento de comportamentos e resultados positivos do colaborador decorrentes dos seus conhecimentos, capacidades e talentos.

Ainda de acordo Aguinis, Gottfredson e Joo (2012), existem dois tipos de abordagem no que diz respeito ao *feedback*: *abordagem tradicional* centrada nos pontos fracos e a *abordagem superior* baseada nos pontos fortes. Existem diferentes comportamentos conseqüentes da utilização destas duas práticas.

No que concerne à abordagem centrada nos pontos fracos os gestores/avaliadores consideram as fraquezas em detrimento das qualidades dos seus colaboradores como por exemplo, o seu fraco desempenho numa determinada área da sua função. O tipo de atitude negativa onde são apontados apenas os erros cometidos ou o objetivo que não foi cumprido, e é-lhes proposto que melhorem o seu desempenho ultrapassando estas mesmas fraquezas. Assume-se que os pontos fracos são aqueles que ainda podem ser melhorados, e que uma vez transmitidos aos colaboradores, estes sentir-se-ão potencialmente mais motivados para aumentarem os seu nível de desempenho. Para além desta posição individual, é-lhes transmitido a relevância dos seus erros não só a nível pessoal mas ao nível coletivo/equipa e da organização, o que se traduz num sentimento de responsabilização pessoal pelo desempenho coletivo. Existe a necessidade de informar o colaborador acerca dos tipos, natureza e processo em que o(s) erro(s) ocorrem e demonstrar o porquê de o ter de melhorar quer para a organização quer para o próprio. Um *feedback* negativo associado a críticas poderá ter conseqüências negativas na satisfação, redução do desejo de aperfeiçoamento e desempenho (Burke, Weitzel & Weir, 1978; Jawahar, 2010; Kay, Meyer, &

French, 1965). Para além destas consequências não desejáveis é comum que quem recebe este tipo de abordagem não se encontre tão receptivo e motivado em mudar os seus comportamentos e a corrigir os seus erros, torna-se, por isso, fundamental a existência de uma chefia dinâmica e proactiva que auxilie a mudança de comportamento/atitude do colaborador. (Kluger & DeNisi, 1996)

De acordo com a abordagem assente em pontos fortes, e em divergência com o que é defendido pela abordagem baseada em pontos fracos, os gestores visam identificar quais os aspetos positivos/fortes inerentes capacidades, conhecimentos e talentos dos colaboradores incentivando-os a utilizarem todas as suas qualidades e capacidades de forma a melhorar os seus comportamentos e resultados (Aguinis, Gottfredson e Joo, 2012). Destacando como essas forças/capacidades podem vir a ser um meio de atingir o sucesso pessoal e coletivo, com consequentes efeitos positivos na motivação dos colaboradores (Buckingham & Clifton, 2001). Segundo Jawahar (2010), Burke et al. (1978) e Seligman e Csikszentmihalyi (2000), este tipo de prática quando conjugada com ajuda mútua, atitudes construtivas adotada pelos gestores/avaliadores, conduz a que os colaboradores sintam vontade e interesse em melhorar a sua produtividade e desempenho, que por sua vez terá impacto na satisfação, motivação, reconhecimento e perceção de justiça.

Sendo esta última abordagem aquela que mais efeitos positivos traduz, torna-se pertinente perceber quais os aspetos a considerar no seguimento deste método. De acordo com Aguinis, Gottfredson e Joo (2012), existem nove passos/recomendações de como transmitir um *feedback* positivo baseado nos pontos fortes dos colaboradores:

1. “ *Feedback* assente na abordagem de pontos fortes: identificar qualidades e forças, exprimindo como podem os colaboradores utilizar de forma mais produtiva essas capacidades, demonstrando interesse para que estes mantenham e/ou melhorem os resultados e comportamentos através do recurso das seus pontos fortes.
2. Centralizar o objetivo de discussão nos conhecimentos e capacidades, uma vez que são estes que podem ser aprendidos e aperfeiçoados, ao par que os talentos são inerentes e intrínsecos ao ser humano.
3. Os gestores deverão adotar uma abordagem assente em pontos fortes como forma de contrariar algumas fraquezas respeitante a talentos, auxiliando o colaborador a atingir talentos expectáveis, através de práticas e sistemas que o poderão ajudar a ultrapassar certas dificuldades de cariz intrínseco, encorajando-os e demonstrando-lhes que as lacunas existentes podem ser compensadas com os pontos mais fortes relacionados com os seus talentos, existindo ainda a possibilidade de estes trabalharem em equipa atenuando as suas dificuldades com as capacidades do(s) colega(s).

4. O conhecimento dos requisitos da função, bem como os conhecimentos, capacidades e talentos do colaborador em questão torna-se fundamental, uma vez que é através desta transparência que a credibilidade da comunicação do *feedback* se encontra associada.
5. O local onde é transmitido o *feedback* deverá ser em ambiente privado em detrimento de ser comunicado em público, pois este tipo de prática poderá ser constrangedor e embaraçoso para quem o recebe.
6. A forma como é comunicado o feedback tem um papel de destaque neste tipo de abordagem, esta informação deverá ser conduzida de modo afável, permitindo ao colaborador participar ativamente no processo de *feedback*, que por sua vez se irá traduzir numa maior satisfação por parte do colaborador em relação ao *feedback* transmitido diminuindo a atitude defensiva. Será apropriado por cada elemento feedback/apreciação negativa transmitir três aspetos positivos.
7. O *feedback* deverá ser transmitido de forma concreta e específica, evitando a ambiguidade e comentários generalistas tais como: “ Bom trabalho!”. Este tipo de abordagem não explícita e ambígua poderá levar a alguns erros de comunicação e de perceção da mensagem pretendida. Os comportamentos e resultados apontados no decorrer desta entrevista deverão ser bem fundamentados, tendo como base a situação ou o momento em que tal sucedeu.
8. Demonstrar e explicar, através do *feedback*, que todos os comportamentos e resultados dos colaboradores podem ter influência e consequências não só no seu desempenho, recompensas e punições pessoais, mas também ao nível de equipa de trabalho e organizacional.
9. Proporcionar ao colaborador linhas de orientação a seguir no que diz respeito ao plano de desenvolvimento e aconselhar e monitorar o seu progresso por um determinado período temporal.” (p.108)

No seguimento do que já foi anteriormente referido tendo por base Aguinis (2009), DeNisi e Kluger (2000) e Gomes *et. al* (2008), considera-se que o *feedback* é uma ferramenta essencial para a comunicação da AD refletindo-se de forma acentuada, seja positiva ou negativa, na perceção e motivação dos colaboradores. Através do método de abordagem baseada em pontos fortes e contrapondo com a abordagem baseada em pontos fortes, pode-se afirmar que ao nível de motivação, satisfação do colaborador, bem como clareza dos seus pontos fortes e pontos a melhorar, o tipo de abordagem que consegue atingir os resultados esperados de uma entrevista de *feedback* é a que se baseia no enfatizar genuíno dos pontos fortes (Aguinis, Gottfredson, & Joo, Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach, 2012). Este tipo de comunicação positiva possibilita uma melhoria no desempenho individual e de grupo, bem

como ao nível da motivação, satisfação e envolvimento, devendo ser dada preferencial atenção e reforço a esta abordagem positiva.

Segue-se uma conclusão sumária como forma de reflexão sobre todo o capítulo respeitante à avaliação de desempenho anteriormente desenvolvido.

2.1.11. Reflexão

“Rank does not confer privilege or give power. It imposes responsibility.”

Peter Drucker (1909-2005)

Após terem sido expostas as características consideradas mais interligadas com o estudo a desenvolver, respeitantes à prática de AD, pode afirmar-se que mesmo apesar de ser um dos sistemas, processos e práticas mais controversos e sensíveis da gestão de recursos humanos, é também uma das práticas mais importantes (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011). De acordo com Gomes *et. al* (2008), algumas organizações apesar de terem conhecimento que existem aspetos importantes, no que diz respeito a um processo de AD ignoram e negligenciam levando a que persista uma ideia errada da utilidade desta prática, assentando esta prática de GRH numa mera atribuição de classificação com objetivo de apenas proceder ao controlo ao invés de valorizar todo um processo assente num conjunto de pressupostos, métodos e critérios estratégicos e que pode ser fundamental para o desenvolvimento e crescimento sustentado dos seus colaboradores/trabalhadores e concomitantemente da organização.

Devido a falhas de implementação ou utilização de um sistema de AD, algumas organizações rejeitam a sua aplicação, uma vez que a perceção que detêm em relação aos colaboradores é de injustiça, falta de transparência e equidade levando a baixos níveis de satisfação, motivação, envolvimento e conseqüente descrença (Gomes *et. al*, 2008). Apenas três em cada dez colaboradores acreditam no sistema de AD desenvolvido dentro da organização e percecionam a real importância da sua utilização para o alcance de melhores resultados de desempenho (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011).

No seguimento do que já foi anteriormente referido e tendo por base Aguinis (2009), DeNisi e Kluger (2000) e Gomes *et. al* (2008), considera-se que o *feedback* é uma ferramenta essencial para a comunicação da AD refletindo-se de forma acentuada, seja positiva ou negativa, na perceção e motivação dos colaboradores. Através do método de abordagem baseada em pontos fortes e contrapondo com a abordagem baseada em pontos fracos, pode-se afirmar que ao nível de motivação, satisfação do colaborador, bem como clareza dos seus pontos fortes e pontos a melhorar

o tipo de abordagem que consegue atingir os resultados esperados de uma entrevista de *feedback* é a abordagem baseada em pontos fortes (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012). Este tipo de comunicação positiva possibilita uma melhoria no desempenho individual e de grupo, bem como ao nível da motivação, satisfação e envolvimento, devendo ser dado preferencial recurso a uma abordagem positiva.

Após finalizado este enquadramento teórico no que diz respeito à avaliação de desempenho segue-se uma abordagem respeitante ao tema de motivação, bem como a menção a algumas das teorias motivacionais.

2.2. Motivação

Uma vez abordada a relevância da AD seja em termos de forma, conteúdo e processo e o papel que esta representa dentro de uma organização, assim como o impacto que poderá exercer nos seus colaboradores, uma vez que tem vindo a ser exposto a ligação entre a motivação e a AD. Já foi mencionado que a AD influencia os comportamentos de todos os envolvidos numa estrutura organizacional, uma vez que avalia as competências e atitudes de cada um. Posto isto, existirá alguma causa e/ou efeito na motivação individual e/ou grupal decorrente do processo de AD?

Fazendo uma breve retrospectiva às abordagens clássicas, de Frederick Taylor e os seus princípios teóricos da “Organização Científica do Trabalho” desenvolvido em 1911, Henry Ford e o conceito de “fordismo” criado em 1913 e que assenta na produção em massa e nas famosas linhas de montagem que “*faziam carros de todas as cores desde que fossem pretos*” (frase atribuída a Henry Ford), a “Teoria Clássica” de Henri Fayol assente na eficiência e eficácia de todo um conjunto de princípios administrativos e da *famosa linha de comando* (1841-1925) e Max Weber (1940) com a “Teoria da Burocracia”, é possível identificar um descuramento destas teorias com a dimensão humana das organizações enfatizando todas elas a questão da importância da mão-de-obra mas na perspetiva de ênfase na produtividade. Foi então a partir dos anos 30 que emergiram novas teorias que visavam a focalização na componente humana e social das organizações e nos indivíduos. A Escola das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo, foi já e apesar de ainda integrar as teorias clássicas da gestão uma primeira abordagem a salientar o conceito de social e da importância da gestão das pessoas nas organizações, destacando a importância do conceito de motivação.

Segundo Baron (1991), a motivação tem sido frequentemente apresentada como o conceito central em comportamento organizacional. Por um lado, assume-se como o ponto central de um

gestor de recursos humanos (Marques, 1995) e, por outro, tem sido o principal conceito alvo de estudos relativos ao comportamento organizacional (O'Reilly, 1991).

Após uma sumária explicitação das primeiras abordagens de conceitos relacionados com a relevância da componente humana e subsequentemente do conceito de motivação, torna-se pertinente fazer alusão ao conceito de motivação. Devido à transversalidade nas várias ciências humanas e também à existente multiplicidade de perspectivas, o conceito de motivação torna-se de difícil definição e concretização e operacionalização prática devido à variabilidade quer interindividual como intraindividual (Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha, & Rego, 2007).

No contexto de organizacional o conceito de motivação pode ser definido como: “O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pender, 1998, p.11).

De um modo geral, e de acordo com Cunha *et al.* (2007) onde constam as várias e possíveis definições de motivação, apesar das várias perspectivas e visões, todas têm em comum os seguintes elementos que se enumeram: o elemento da estimulação, as forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento, elemento de ação esforço, o comportamento observado, elemento de movimento e persistência, o prolongamento do tempo do comportamento motivado, elemento de recompensa e o esforço das ações anteriores.

De acordo com Armstrong (2006, p.36), em contexto organizacional, a motivação assenta na “obtenção de valor acrescentado através de pessoas”, isto é, de forma a garantir que os colaboradores atinjam os resultados expectáveis pela organização é necessário desenvolver processos de motivação, bem como o incrementar um ambiente de trabalho que o propicie. Contudo, e dito desta forma a perceção que é transmitida é que este processo é algo que não acarreta grande dificuldade, mas devido às necessidades bastante diferenciadas de cada indivíduo, níveis de satisfação diferentes e diversas formas para atingir tais objetivos, este processo aparentemente simples torna-se bastante complexo. Supor que uma abordagem para a motivação se aplica a todos é inadequado e praticamente utópico. Existe uma grande responsabilidade por parte das organizações e seus gestores de topo, de motivar os seus colaboradores. A organização dispõe de várias ferramentas e práticas que pode e deve fornecer às suas equipas, para que estas alcancem níveis de motivação elevado e que poderão ser incentivos e recompensas, satisfação no trabalho e abertura a novas oportunidades de aprendizagem e crescimento organizacional e pessoal.

Após esta introdução geral da motivação segue-se a exposição das várias teorias referentes à motivação.

2.2.1. Teorias de Conteúdo Gerais

As necessidades individuais de cada colaborador, já aqui mencionadas, têm um elo de ligação com algumas das teorias motivacionais que serão, sucintamente, aqui referidas. Quando se fala de necessidades e motivação, automaticamente, surge associado a “ Hierarquia de Necessidades” desenvolvida por Maslow (1951), referenciada por Gomes *et al.* (2008), que afirma que o ser mais plenamente humano é aquele que mais se aproxima da auto-realização, sendo por isso esta necessidade a que se encontra no topo da pirâmide, nos restantes quatro níveis estão as necessidades fisiológicas, no primeiro nível, e depois as de segurança, sociais ou de amor e reconhecimento ou estima.

Para além da sua pirâmide, Maslow contribuiu para a gestão demonstrando que a motivação dos trabalhadores deve passar pela identificação, realizada pelas chefias, do nível de satisfação dos subordinados para que, deste modo, as suas necessidades possam ser correspondidas. Para este autor trabalhadores com níveis salariais baixos e necessidades do primeiro nível que não se encontram satisfeitas, as tarefas desafiantes e ricas podem não ser motivadores nem satisfatórias.

É fundamental existir por parte dos gestores uma centralização em aspetos materiais, que irão satisfazer as necessidades de níveis inferiores, para que seja possível motivar os seus colaboradores, e só depois poderão partir para aspetos intangíveis que se encontram relacionados com as necessidades de topo da pirâmide. Maslow afirma também que o salário é um sinal de prestígio, que transmite mérito e é uma forma para poder satisfazer as necessidades sociais.

A hierarquia de necessidade de Maslow sofreu uma pequena alteração quando Alderfer (1969) na sua teoria de ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), diminuiu os níveis da pirâmide para três grupos: necessidades de existência (fisiológicas e de segurança material), necessidades de relacionamento (sociais e estima) e necessidades de crescimento (auto-realização). Apesar das semelhanças com a teoria de Maslow, Alderfer associou a flexibilidade às relações entre os diferentes níveis hierárquicos, e também assumiu que a motivação de um indivíduo podia relacionar-se com diferentes níveis hierárquicos e em simultâneo, bem como assume a possibilidade de existir *um regresso* para níveis inferiores caso o indivíduo se sinta insatisfeito por não atingir alguma das necessidades de níveis mais básicos. David McClelland (1961) sugere ainda uma outra explicação para as motivações do comportamento humano onde distingue três tipos de necessidades/motivos: motivo de sucesso, motivo aflitivo, motivo de poder (citado por Gomes *et al.*,2008).

2.2.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais

Relativamente às teorias de conteúdo organizacionais, pode referir-se Herzberg (1959) que identificou dois tipos de fatores: os primeiros de natureza extrínseca ao trabalho designados por “fatores higiênicos”, que se relacionam com o meio onde o colaborador opera, fazem parte da cultura da organização e por ela são estabelecidos, isto é são fatores da responsabilidade da organização e não dependem das vontades dos colaboradores, contudo são necessários para que exista um maior ajuste e inclusão dos colaboradores no ambiente da organização. São fatores que não desempenham um papel fundamental nem determinante no que diz respeito à motivação e produtividade no longo prazo. São considerados extrínsecos, uma vez que se referem às condições que envolvem os colaboradores no local de trabalho e que engloba as condições físicas e que fazem refletir a motivação de forma extrínseca como é o caso dos benefícios, remuneração. Segundo Herzberg (1959), Todos os fatores higiênicos correspondem à perspectiva ambiental e constituem-se nos fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos colaboradores, quando no entanto, esses fatores produzem mais efeitos no sentido de evitar a insatisfação e não surtindo efeitos no aumento da motivação.

Os segundos de natureza intrínseca ao trabalho que, são aqueles que se encontram diretamente relacionados com o colaborador e não com a organização, são considerados motivacionais e relacionam-se com a satisfação e motivação provenientes do crescimento profissional, responsabilidades e reconhecimento do seu mérito que provocam sensação de empenhamento por parte do colaborador com a organização. Estes fatores podem promover a motivação com efeitos mais duradouros e dessa forma poderão influenciar a produtividade no trabalho e a motivação no desempenho da função.

Embora sejam necessários, não são suficientes para uma relação positiva com o trabalho – estando presentes, estes fatores evitam atitudes negativas mas não promovem atitudes positivas, Para o autor a motivação encontra-se estritamente ligada com os sentimentos de realização, reconhecimento e desafio.

Herzberg (2003) evidencia a relação entre as suas duas classes de fatores e o ambiente organizacional e conclui que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho e que os fatores higiênicos estão relacionados com o contexto do trabalho.

Esta abordagem propõe que a criação de efeitos positivos deve surgir da alteração do próprio trabalho e não da alteração da envolvente do trabalho. Herzberg (1959) explicita os conceitos de enriquecimento e alargamento de uma função, para este autor o enriquecimento permite ao colaborador a assunção de tarefas com um nível de responsabilidade maior, atribuindo-lhe assim a

possibilidade de estipular os seus próprios prazos de execução, permite-lhe também verificar a qualidade e potencia a aquisição de novos conhecimentos. Relativamente ao alargamento de tarefas e/ou funções realça o aumento do número de tarefas com o mesmo nível de responsabilidade. Estes dois componentes relacionam-se com o objetivo de aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores (Armstrong, 2006).

Hackman e Oldham (1975) retomaram mais tarde o esforço de identificação das características do trabalho mais relevantes e selecionaram cinco principais características como fonte de motivação: *variedade, identidade, significado, autonomia e feedback*.

A *variedade* remete para o nível de conhecimentos, competências e atividades que uma determinada função exige; a *identidade* refere-se a uma função com princípio e fim que origina um resultado palpável e que permite ao indivíduo identificar-se com aquilo que produziu; o significado relaciona-se com o impacto da sua função dentro e fora da organização em causa – quanto maior for esse impacto, maior o nível de significado que o indivíduo atribui à sua função; a autonomia depende do nível de independência quanto ao planeamento e execução do trabalho; por último o *feedback* relaciona-se com os níveis de desempenho alcançados e pela quantidade e qualidade de informação sobre o progresso do indivíduo na execução do seu trabalho.

Os resultados empíricos deste modelo evidenciaram que a presença destas características numa determinada função impulsiona a motivação intrínseca dos indivíduos, a sua respetiva satisfação geral face ao trabalho e o seu bem-estar psicológico. Porém existe uma variável moderadora importante – as necessidades de crescimento: quanto maior for a necessidade de crescimento e de desenvolvimento profissional dos indivíduos, maior será a influência destas cinco características, gerando níveis de produtividade mais elevados. Uma outra variável influente é a capacidade de resposta a determinadas exigências – indivíduos com capacidades inferiores ao que lhes é exigido não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados, por mais alta que seja a sua motivação. O contexto de trabalho, é por último, um fator preponderante já que em contextos de insegurança e de baixos salários, onde os fatores higiénicos não são totalmente satisfeitos, a probabilidade de sucesso deste tipo de intervenções é menor pelo facto de os indivíduos centrarem as suas preocupações ao nível dos fatores higiénicos e não ao nível dos fatores motivadores.

2.2.3. Teorias de Processo Gerais

Desenvolvida por Adams (1963), a teoria da equidade evidencia a comparação entre a contribuição para a organização desempenhada pelos colaboradores e aquilo que os mesmos recebem. Nesta teoria, como o nome indica, reside a necessidade de justiça que sugere a relação

entre os investimentos e ganhos, isto é, o colaborador que mais investe na sua formação, no empenhamento para com a organização e tarefa, nos conhecimentos, no esforço, na experiência, no tempo despendido, também será merecedor de ganhos que passariam por incluir os salários, recompensas, estatuto, oportunidades de formação e promoção e segurança no emprego (Adams, 1963).

Adams (1963) concluiu que os colaboradores apresentam um elevado nível de motivação e um maior esforço quando percebem que tais comportamentos levarão a uma melhor recompensa.

2.2.4. Teorias de Processo Organizacionais

Locke e Latham (1990) incrementaram a teoria da definição de objetivos, que se centraliza no efeito motivador que advém da existência de objetivos.

Para estes autores existe uma maior eficácia nos objetivos se estes forem: moderadamente difíceis no sentido de serem ambiciosos mas atingíveis, específicos e desejavelmente quantitativos que traduzir-se-iam em níveis de esforço mais elevados, despertarem o desenvolvimento de novos métodos para o alcance dos objetivos, se aumentarem a persistência face a obstáculos, se diminuïrem a possibilidade de procrastinação e se conseguirem dirigir a atenção dos colaboradores para comportamentos que visem o alcance dos mesmos.

Para que o sucesso seja, visivelmente, atingido é necessária a aceitação por parte dos colaboradores dos objetivos propostos, e para tal acontecesse seria fundamental atribuir um conjunto de condições ou garantias. Os objetivos deverão ser determinados através de uma participação conjunta dos superiores e subordinados, a informação transmitida aos colaboradores no que diz respeito ao sucesso que têm atingido deverá ser feita pelo gestor e, normalmente, a existência de recompensas facilita a aceitação dos objetivos.

2.2.5. Sistemas de recompensas

Segundo Marques (1996) a gestão da motivação encontra-se, estreitamente, relacionada com a conceção de dois sistemas, o sistema de trabalho e o sistema de recompensa.

Segundo Câmara, Guerra & Rodrigues (1998), os sistemas de recompensa são um “ conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo do longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa. O objetivo primordial de um sistema de recompensa é o esforço da motivação dos empregados e da sua identificação com o projeto da empresa.”

Um sistema de recompensas é um processo dotado de uma grande complexidade, e aquando do seu desenvolvimento e implementação deve ser realizado de forma cautelosa e precisa, levando em conta as características e objetivos individuais e organizacionais (Cunha *et al.* 2007). O sistema de recompensas deverá ser adaptado às características de especificidades do tipo de negócio que a organização desempenha, bem como ao perfil da sua população e à sua capacidade de os suportar e gerir. Para que este sistema seja bem integrado deve conter componentes que aliciem colaboradores com o perfil ideal, que os motive para um desempenho expectável e propiciem uma cultura e estrutura que apoiem essas aspirações. Para além destes componentes, também deverão ser adaptáveis, e ir ao encontro de fatores que os colaboradores considerem importantes.

Os fatores como: o sentido de realização pessoal no trabalho, o estilo de gestão, reconhecimento dos colegas e chefias, a progressão na carreira e a remuneração; são fatores que se têm demonstrado como essenciais para a motivação organizacional (Câmara *et al.*, 1998).

Seguidamente encontra-se apresentada uma pequena reflexão sobre o tema considerado, a motivação, que irá servir como sumula para que possa ser feita uma compilação do tema em questão.

2.2.6. Reflexão

“Nothing great was ever achieved without enthusiasm”

Ralph Waldo Emerson (1803-1882)

Tomando em consideração todos os pontos respeitantes do tema de “Motivação” acima abordado, torna-se pertinente realizar uma síntese como forma de reflexão sobre os mesmos. A motivação é inerente ao ser humano e influencia todo o seu comportamento de acordo com as suas necessidades, levando a que aquela apresente contornos subjetivos, complexos e relacionados com a personalidade de cada um.

As teorias de motivação, que foram anteriormente apresentadas, surgem com a necessidade de desenvolver meios eficientes e eficazes mas fundamentalmente adequados para as empresas valorizarem a contribuição dos seus trabalhadores de forma diferenciada porque de pessoas e desempenhos diferenciados se trata. Existem várias recomendações e explicações alternativas dos fatores motivadores e mecanismos de motivação. Podendo então afirmar-se que não existe uma teoria apropriada para todas as situações e que a compreensão do complexo fenómeno da motivação pode recorrer ao conjunto de teorias e conceitos existentes.

Os sistemas de recompensa também desempenham um papel fulcral na motivação: o seu objetivo é o de conseguir reter e motivar as pessoas numa empresa e atrair os melhores candidatos, ao preço mais justo possível.

2.3. Em Conclusão

Após a elaboração de toda uma conjuntura teórica, é passível dizer que se torna relevante e pertinente verificar se a partir das teorias motivacionais, objetivos estipulados, metas a atingir e fatores disposicionais, é provável verificar uma causa efeito na utilização da avaliação de desempenho na motivação dos indivíduos pertencentes a uma organização, uma vez que é através da AD que os colaboradores poderão sentir a missão de atingir os seus próprios objetivos dentro da organização, bem como o reconhecimento perante os seus pares, ou, se por outro lado se verifica o inverso (DeNisi & Prtitchard, 2006). É interessante analisar se os colaboradores ao saberem da existência de um sistema e processo de AD os seus comportamentos e objetivos se tornam mais exigentes e estimulantes elevando o grau de motivação. Através da análise dos vários artigos científicos, já anteriormente referidos, é possível afirmar que existem vários fatores que poderão levar a que os colaboradores se sintam motivados para aumentarem os seus níveis de desempenho. Aspectos como motivação, avaliação de desempenho criam um ciclo em que ambos são determinantes para o aperfeiçoamento contínuo do desempenho individual. Segundo Kuvaas (2006) e Devoe e Iyengar (2003), um sistema de AD quando estruturado, objetivo, justo, aceite e dado a conhecer o *feedback* aos colaboradores tende a ser um sistema propenso à estimulação da motivação intrínseca dos avaliados. Para Robert e Reed (1996), a participação, os objetivos e *feedback* têm influência no grau de aceitação da AD, que conseqüentemente poderão vir a ter efeito sobre o nível de satisfação para com esta prática de gestão, que por sua vez se poderá vir a repercutir na motivação dos seus colaboradores. A AD terá que destacar aspectos como a comunicação, transmissão da visão estratégica e os objetivos aos colaboradores para que a motivação intrínseca possa ser alcançada (Latham, 2003). Um determinante para que a AD seja percebida como um sistema justo, é o *feedback* transmitido aos colaboradores, podendo aumentar o grau de motivação que se poderá refletir na percepção de competência alcançada pelos mesmos (Deci e Ryan, 1985).

Como anteriormente foi mencionado, esta relação entre AD e motivação é um ciclo, pois de acordo com Devoe e Iyengar (2003), a AD pode ser influenciada pela percepção que os avaliadores têm sobre o grau e tipo de motivação dos seus colaboradores. Isto é, a percepção de motivação (intrínseca ou extrínseca) dos avaliadores encontra-se intimamente relacionada com a forma de classificação do desempenho dos colaboradores.

Existem ainda, alguns estudos que demonstram que os sistemas de compensação, como prémios de mérito, podem causar efeitos na motivação (se esta for extrínseca) para o alcance de objetivos e melhor desempenho. No entanto, uma vez que estes prémios dependem da AD existem

problemas que advêm dos erros cometidos da sua utilização, podendo provocar um clima de injustiça, falta de credibilidade e dificuldade de aceitação (Campbell, & Chia, 1998).

Tendo como objetivo deste estudo perceber quais as percepções dos colaboradores de uma organização acerca da AD, bem como o grau de motivação que dela advém, torna-se pertinente referir que esta relação entre estes dois aspetos (motivação e AD) irá ter bastantes determinantes que poderão influenciar a sua ligação. Irá depender, por exemplo, do tipo de motivação que se destacar na organização, existência de erros cometidos pelos avaliadores, tipos de compensação e remuneração, entre muitos outros. Será portanto, um estudo que pretende demonstrar de que forma é que uma ferramenta de GRH poderá ser percecionada por cada um e quais os efeitos reais dentro de uma organização.

Seguidamente será exposto todos os elementos que se relacionam com a metodologia e aspetos metodológicos.

4. Metodologia

4.1. Posicionamento

Num processo de investigação assume-se como sendo fundamental apresentar, de forma detalhada, quais os princípios metodológicos e quais os métodos utilizados. Desta forma o presente capítulo irá contemplar a apresentação e fundamentação relacionadas com o método de investigação selecionado, bem como a sua justificação, vantagens e inconvenientes.

Conforme Luc *et al.* (1995, p. 117) “ *Cada investigador tende frequentemente a desenvolver o seu próprio método em função do seu objetivo de investigação, dos seus objetivos, dos seus pressupostos teóricos ou de outros fatores contingentes*”. Na presente dissertação o posicionamento metodológico adoptado é de natureza qualitativa e este encontra-se relacionado com métodos e procedimentos de análise que têm a particularidade de serem indutivos. No procedimento de pesquisa dedutiva encontra-se adjacente um tipo de estudo em que se desenvolve uma composição conceptual e teórica, a que posteriormente será testada pela observação empírica. Já no caso de um procedimento assente num método indutivo, o estudo no qual a teoria é desenvolvida é realizada a partir da observação da realidade empírica.

Uma vez que a forma como as experiências humanas podem ser interpretadas de forma múltipla e variada, verifica-se como relevante recorrer a uma metodologia de investigação que possibilita a pluralidade de interpretações sobre a mesma realidade, que neste estudo se assume como sendo a mesma organização. Streubert e Carpenter (2002) consideram que a metodologia qualitativa permite compreender e interpretar a experiência subjetiva num determinado contexto. O que se ambiciona através deste estudo não é encontrar “verdades” universais e absolutas, mas sim verificar de que forma o sistema de AD pode influenciar a motivação dos colaboradores, bem como qual a perceção que os mesmos têm sobre este método. Para conseguir dar resposta aos objectivos traçados, as opções metodológicas são cruciais devendo, por isso, serem baseadas no método científico de forma a garantir a credibilidade e validação do estudo. Nesta medida, e de acordo com a problemática, torna-se pertinente utilizar uma metodologia qualitativa, uma vez que se objetiva perceber as perceções organizacionais dos colaboradores. A utilização desta metodologia permite descrever com maior exatidão os fenómenos e os factos da realidade em estudo.

A estratégia metodológica considerada, presume-se que poderá ser utilizada de forma a serem atingidos os objetivos desta investigação e irá ter como base o percurso laboral dos colaboradores, se estes sempre se sentiram motivados e quais as suas perceções em relação ao sistema de AD utilizado pela organização. O percurso laboral dos colaboradores, bem como a sua

ambição de alcance de objetivos no antes e no depois da introdução de um sistema de AD, que se encadeia com o cumprimento dos objetivos da organização tornam-se, sem dúvida, componentes a apurar para que, efetivamente, se possa concluir qual o impacto que AD tem na vida profissional dos colaboradores e se estes se encontram motivados para a concretização de metas que a organização necessita atingir, demonstrando, assim, um empenho e motivação essencial para o sucesso da organização.

A elaboração de um estudo, que concilia os sentimentos pessoais e o trajeto profissional de cada pessoa com fatores institucionais torna-se pertinente e de grande reflexão, visto que para uma organização é de extrema relevância atingir patamares de excelência, também se torna imprescindível que os seus colaboradores atinjam níveis de sucesso quer ao nível de cumprimento de objetivos, quer ao nível de realização pessoal e motivação individual.

O método de investigação insere-se na perspectiva qualitativa com recurso a entrevistas semi-estruturadas como metodologia para obtenção de dados, uma vez que para compreender a condição humana, os seus sentimentos e perceções, como referem Fontana e Frey (1994, p. 361) “ *a entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para compreender a condição humana*”. Recorrendo à utilização da abordagem qualitativa é possível compreender e apreender informações, perceções e experiências de cada colaborador, e conseqüentemente, após a recolha de todo esse conjunto de sentimentos torna-se viável proceder à análise e apresentação estruturada (Duarte, 2005). Este tipo de entrevista, denominadas por entrevistas de profundidade, permitem ao entrevistado uma maior flexibilidade podendo argumentar ou opinar sobre o que lhe é questionado, sem se encontrar preso a um leque de respostas que poderão não ir de encontro à sua realidade ou a alguma especificidade e, por sua vez, para o entrevistador também se torna mais fácil a mediação e correção de alguma lacuna, o que normalmente não acontece com os questionários e entrevistas estruturadas (Duarte, 2005).

Os questionários são considerados como métodos mais formais e rigorosos, mas para o tipo de investigação aqui proposto poderá ser limitador, dado que se restringe a resposta dos inquiridos e não deixa abertura para casos e situações específicos que poderão ter ocorrido na vida profissional dos possíveis inquiridos. Para este projeto o que se pretende são informações ricas em sentimentos e especificidades, constrangimentos e motivações de cada um e não respostas diretas e objetivas sem fundo argumentativo, sendo, por isso, o recurso a inquéritos não entendido como adequado. As entrevistas em profundidade, facilitam a procura de ideias, hipóteses de trabalho, reflexão, simplificando assim, a criação de bases para conseguir perceber de que forma a AD tem influência no seio da organização, e como é percecionado por parte dos colaboradores e se os seus níveis de motivação se prendem com AD ou com a forma como ela é realizada (Quivy & Campenhout,

1992).

De acordo com Godoi e Mattos (2010), atualmente, o método qualitativo pretende entender através de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo os fenômenos organizacionais, ao invés de recorrer a conhecimentos objetivos e explicativos. Na área da administração, este método é encarado como multiparadigmático (Leão, Mello, & Vieira, 2009). A entrevista “em profundidade”, no que concerne a pesquisas em administração, tem-se revelado uma ótima ferramenta, uma vez que se considera o uso de metodologias quantitativas inadequadas. Dado que, os componentes, como as relações, sentimentos, motivações e percepções organizacionais, que frequentemente contribuem para o sucesso das organizações não se encontram tão refletidas quando se encontram expressas em dados estatísticos (Mattos, 2010). Evidentemente, existem algumas ambiguidades que estão associadas ao uso deste método de entrevista, pois, uma vez que, este é constituído por realidades sociais essas mesmas realidades são de difícil apreensão, que poderá resultar em múltiplas interpretações (Poupart, 2008).

Continuando com menção de Poupart (2008), a forma mais apropriada para que uma pessoa descreva o que viveu ou sentiu, testemunhou, apresentar ou fazer valor as suas ideias é a entrevista, esta foi permanentemente considerada como uma ferramenta para averiguar tais informações. Ao investigador cabe considerar, segundo as suas posições epistemológicas, tudo o que o entrevistado afirma, assumindo como sendo uma história verdadeira, ou até mesmo uma encenação da mesma.

Em suma, esta dissertação refletir-se num método qualitativo de carácter interpretativo, uma vez que, o tipo de objetivos que se encontram mencionados passam pela vivência pessoal em contexto organizacional de cada colaborador face à avaliação de desempenho realizada pela organização. O estudo realizado, bem como as entrevistas foram realizadas com a cooperação do Grupo Empresarial que será caracterizado posteriormente. As entrevistas foram direcionadas a chefias de diferentes níveis hierárquicos e subordinados, de forma a ser possível recolher informação que possa representar o melhor possível toda a organização.

Após a exposição do posicionamento será abordado quais os métodos de recolha de dados selecionados.

4.2 Método de recolha de dados

O início da entrevista está geralmente marcado por incertezas. O investigador não sabe se alcançará os propósitos levantados no seu estudo, com as respostas do entrevistado (Triviños, 1987). A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de entrevistado e sobre os mais variados temas. A entrevista permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficaz na obtenção das informações desejadas. Enquanto outros instrumentos assumem-se como sendo muito objetivos e sem abertura para adequação e exploração no momento em que é realizada, a entrevista, por outro lado, permite explorar, analisar e adaptar o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado (Lüdke e André, 1986).

Assumindo estes propósitos torna-se pertinente considerar alguns aspetos que se relacionam com o tipo de entrevista a ser realizada e que após a análise do âmbito da investigação, bem como as questões a que se pretende dar resposta verificou-se que o tipo de entrevista que melhor se adapta ao estudo a efetuar é a semiestruturada.

Este tipo de entrevista semiestruturada, adequada ao posicionamento metodológico escolhido permite, através de um conjunto de questões relativamente abertas, conduzir uma conversa sem desviar grandemente do objetivo da questão. Quivy e Campenhoudt (1992) consideram que, através da entrevista semiestruturada, é possível compreender o “sentido que os atores dão às suas práticas e aos seus valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das suas próprias experiências, etc.” (p.193) A utilização deste tipo de entrevista impõe a construção de um guião de entrevista com as linhas orientadores das temáticas que se pretendem estudar, servindo de fio-condutor ao investigador. Para Alencar e Gomes (2001) nas entrevistas semiestruturadas, o investigador recorre a um questionário composto por perguntas abertas, permitindo ao entrevistado explicitar opiniões e argumentos, além de permitir o desdobramento de questões que possibilitem descobertas e a compreensão do fenómeno sob a ótica do entrevistado. A entrevista semiestruturada é aquela que parte de certas questões básicas, apoiadas em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem um vasto número de opções, fruto de novas questões que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado. Este, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. É útil esclarecer que as perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada, são resultado não só da teoria que alimenta a

ação do investigador mas, também, de toda a informação que ele já recolheu sobre o objeto que se pesquisa. Deverá existir alguma atenção na condução da entrevista semiestruturada, uma vez que o entrevistador deve observar os aspectos não-verbais. Há toda uma quantidade de gestos, expressões, entoações, sinais não-verbais, hesitações, alterações de ritmo, enfim, toda uma comunicação não-verbal cuja captação é muito importante para a compreensão e a validação do que foi efetivamente dito.

O guião semiestruturado para a realização das entrevista contempla vários tipos de questões: carácter biográfico e organizacional, visando contextualizar e caracterizar os entrevistados e quais as suas vivências pessoais e profissionais, e questões relacionadas com os objetivos do estudo, questões de partida e com a literatura que suporta a dissertação objetivando-se dar respostas aos parâmetros da mesma.

Seguidamente encontra-se a descrição do método de análise dos dados

4.3. Método de análise dos dados

Conforme já referido, este ponto destina-se a exposição e justificação pela escolha do método de análise de dados utilizado, optando-se pela análise de conteúdo. Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), a análise de conteúdo possibilita tratar os dados e informações mais complexas e profundas permitindo satisfazer as diretrizes que estabelecem o rigor entre dois fatores que nem sempre são conciliáveis, o metodológico e da profundidade inventiva. Ainda de acordo com os autores acima mencionados, a análise de conteúdo oferece um vasto leque de métodos e aplicações que implicam que o investigador consiga manter distância e coerência no que diz respeito a interpretações espontâneas, bem como com as suas interpretações e opiniões pessoais. O investigador, ambicionando a concretização de um estudo coerente, não tendencioso e fiel à realidade de estudo deverá fazer uma análise assente em critérios que incidam mais sobre a organização interna do discurso do que sobre o seu conteúdo explícito.

Bardin (1997), atribui relevância a categorização recorrendo a um processo classificatório em qualquer atividade científica, no entanto, e segundo Quivy e Campenhoudt (2003), existem alguns métodos de análise de conteúdo que assentam em pressupostos simplistas e cujo registo pertence à análise categorial, ou seja que se encontram desfasados no que diz respeito ao âmbito da análise de conteúdo que visa tratar os dados de forma mais profunda e complexa, ficando aquém do expectável quando se refere aos pressupostos da análise de conteúdo..

Ainda segundo Bardin (1997), de forma a fornecer uma representação mais simples e concisa de dados, a categorização no que diz respeito à subjetividade e à sua erradicação é uma ferramenta que possibilita a redução de alterações, quer seja por defeito quer por excesso, no conjunto de dados a analisar.

No entanto a definição de análise de conteúdo surge no final dos anos 50, que de acordo com Bardin (1997; p.19), já anteriormente defendida por Berelson (1952), onde este afirma que a análise de conteúdo “é uma técnica de investigação que visa a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo da comunicação” Com o evoluir dos anos a definição de análise de conteúdo foi sofrendo algumas alterações influenciada pela busca da cientificidade e da objetividade recorrendo a um enfoque quantitativo que lhe atribuía um alcance unicamente descritivo. Devido a algumas lacunas latentes nesta análise associadas à cientificidade e objetividade relacionadas com um carácter quantitativo, surgiu a possibilidade de uma análise qualitativa dentro da técnica que veio permitir a interpretação dos dados, pela qual o investigador passou a compreender características, estruturas e/ou modelos que estão por trás das mensagens levadas em consideração (Godoy,1995, pp. 20-29).

Pode-se afirmar que este tipo de método, através de técnicas e aplicações diferentes, pode ser utilizado tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa. (Bardin, 1997).

Seguidamente encontra-se a secção destinada à caracterização da empresa em que decorreu o estudo bem como, do departamento de RH e respetiva estrutura do mesmo.

4.4. Caracterização

4.4.1. Caracterização da empresa

Neste ponto será exposta a pertinência da escolha da empresa em questão, bem como será elaborada a caracterização da mesma. Qual a sua história, áreas de negócios e qual o modelo de gestão de recursos humanos por ela desenvolvido. A empresa preferiu manter o anonimato, e assim sendo irá ser designada por empresa A.

A empresa A, anteriormente e durante 80 anos conhecida em Portugal como grupo Y, é uma empresa de grande sucesso no território nacional bem como a nível internacional. A sua história tem início em 1933 através do seu fundador aquando “das suas operações da empresa Q em Portugal”, mas foi em 1949 que a marca foi oficializada e fundada como sendo Y Ltd. Desde então este grupo não tem encontrado limites para a sua expansão e pode afirmar-se que se deve a fatores patentes na sua visão, missão e valores em aspetos como liderança mundial em soluções de transporte e equipamentos de construção; relações de confiança, construídas por uma atitude de exigência e pela

entrega das melhores soluções; e valores em que ressaltam a importância da ambição, confiança e talento. Ano após ano foram conquistando novos mercados e adquirindo novas empresas de norte a sul do país, bem como empresas em territórios internacionais. Devido a aspetos mencionados na sua missão de satisfação do cliente, surge a necessidade de oferecer um serviço de qualidade de *aftermarket* de pesados e é em 2003 que procedem a aquisição da Civiparts e posteriormente Asparts como *aftermarket* de ligeiros. Em 2012 criam uma nova marca de distribuição de vidro automóvel a AX. Após 80 anos como grupo Y Ltd a empresa através de uma holding passa a denominar-se como A em 2013. Neste momento encontra-se em mercados de 23 países, tem 4215 colaboradores, e gera por ano um volume de vendas de cerca de € 1.4 mil milhões.

No que concerne às áreas de negócio, o grupo destaca quatro áreas: as suas máquinas (veículos ligeiros, pesados, equipamentos de construção e agrícolas), aftermarket, soluções de reciclagem e proteção (Amplitude Seguros).²

Departamento de Recursos Humanos

No que diz respeito à estrutura e distribuição de funções do departamento de RH existem alguns aspetos a considerar. Na holding Y, existe um departamento de capital humano e comunicação corporativa, sendo este que dita as normas, regras e processos a serem tomados pelos diferentes departamentos de RH que se encontram divididos por regiões: Angola, Brasil Ventures e Ibéria, sendo esta a que se encontra em estudo. As estruturas corporativas assumem o mesmo seguimento que a região Ibéria, sendo esta composta por uma diretora de RH, uma coordenadora de desenvolvimento organizacional, uma coordenadora de formação e desenvolvimento de competências, uma coordenadora de gestão social, comunicação interna da estrutura organizacional, uma estagiária e uma telefonista. Este departamento é inteiramente feminino.

Numa perspectiva que se encontra relacionada com o âmbito deste estudo, e após uma pequena reunião com a responsável pelo recrutamento e seleção da direção de recursos humanos da empresa é possível apurar alguns aspetos inerentes às políticas de GRH que o grupo Y desenvolve. Analisando alguns critérios atestados no código de conduta, disponibilizado no *site* institucional, bem como, já anteriormente mencionados na missão, visão e valores, verifica-se uma grande orientação para os colaboradores, traduzida em princípios de igualdade de oportunidades, não discriminação, reconhecimento tendo por base os resultados alcançados por cada um, oportunidades

² Por motivos de confidencialidade não foi colocado o organograma do grupo.

de formação e desenvolvimento, entre outros. Associando-se a uma estratégia de RH que visa uma conduta baseada em boas práticas.

Através desta reunião foi possível recolher informações sobre algumas das práticas e processos de RH desenvolvidos neste grupo. O sistema estratégico de RH da empresa é igual em todas as suas filiais não existindo ajustes e diferenciações nas restantes empresas, pois existe um departamento responsável, área de capital humano, que elabora e distribui cadernos formalizados e estandardizados para todas as regiões e que nele constam os vários processos desenvolvidos e que devem ser seguidos segundo o que naqueles se expressa. Processos como, recrutamento e seleção, integração e acolhimento seguindo os processos passo a passo.

No que diz respeito à cultura organizacional não é possível afirmar a existência de uma só cultura, pois em virtude de aquisição de diferentes empresas existem diferentes culturas. Como a entrevistada da DRH referiu, “ ainda recentemente, no jantar de Natal, de uma nossa empresa, adquirida recentemente, no qual eu estive presente o tipo de relação e comportamentos entre os colegas eram bastante diferentes daqueles que geralmente me deparo aquando de outros jantares”. Atinente ao grau de formalização entre hierarquias, é facto que existe alguma distância ao poder que é mais notório entre e com os colaboradores mais antigos onde a comunicação interna (e-mails) segue algumas formalidades, já entre os colaboradores mais jovens existe uma relação menos formalizada, delegação de tarefas e até a dispensa do grau académico. Pode considerar-se uma empresa tradicional e discreta, pois de acordo com a mesma entrevistada: “não somos daquelas empresas que se vê muito em campanhas publicitárias, nem costumam ser noticiadas as nossas aquisições. Mantemos um posicionamento discreto”.

Relativamente ao clima organizacional no seio da organização este é avaliado através de uma questão colocada mensalmente após cada colaborador iniciar o seu *log in* no computador.

Para além destes métodos o departamento de recursos humanos deste grupo investe na vasta formação dos seus colaboradores através de vários tipos de programas formativos: Programa Top Level - objetivo potenciar e desenvolver as competências na área de *soft skills*; *To Be Program* – visa potenciar competências teóricas aplicáveis no contexto organizacional, como meio de proporcionar aos seus colaboradores capacidade de antever e gerir consequências que possam advir de desafios organizacionais; Programa INOV contacto – Programa de estágios internacionais para jovens que visa apoiar a formação de jovens com qualificação superior em contexto internacional.

Seguindo ainda o objetivo do programa INOV, o grupo Y promove junto das universidades oportunidades de início de carreira, como o 1º emprego, a jovens recém-licenciados oferecendo uma bolsa de estágio com duração de 6 meses. Este programa denominado como “Programa Sementes”, tem como principal objetivo seleccionar jovens de elevado potencial para que estes possam vir a

desenvolver capacidades em diversos segmentos dentro do grupo criando assim, bases consolidadas “aprendendo hoje as certezas de sucesso do amanhã” conforme palavras da representante da DRH.

Relativamente ao objeto de estudo, a avaliação de desempenho o grupo recorre ao Balanced Scorecard (BSC), onde todos os colaboradores todos os anos assinam um contrato de objetivos onde se encontram descritos os três objetivos sujeitos para avaliação, objetivos do grupo, objetivos individuais e competências. Os colaboradores são agrupados em grupos distintos de acordo com as suas responsabilidades funcionais e com as estruturas organizacionais de que fazem parte. Existem três grupos diferenciados no âmbito da AD: Regiões – Negócio; Regiões – Estrutura Corporativa e Holding. Dependendo da função desempenhada, a percentagem atribuída aos objetivos do grupo e individuais diferem consoante a posição hierárquica, isto é, um colaborador do departamento de administração terá no seu contrato de objetivos do grupo uma percentagem superior à de um colaborador da área operacional devido à responsabilidade que este detém no cumprimento dos objetivos do grupo. As métricas destes parâmetros são calculadas pelo departamento de tecnologia e informação. A avaliação do cumprimento destes objetivos é realizada por dois órgãos, no que respeita às competências é realizada pela chefia direta, em relação aos objetivos do grupo e individuais são avaliados por um departamento específico. A avaliação de desempenho é elaborada através do sistema informático Systems Applications and Products (SAP).

Como forma de recompensa pelo desempenho demonstrado nesse ano, todos os colaboradores do grupo concorrem a um prémio de desempenho, normalmente atribuído em março, que segundo a entrevistada da área da GRH. Surge como ótimo estímulo e motivação (extrínseca) para o cumprimento do contrato de objetivos. São poucos os colaboradores que se encontram de parte deste prémio, uma vez que só não será atribuído se a sua avaliação for negativa, o que não é usual se verificar nesta empresa. Este prémio é atribuído por patamares, existe uma grelha onde se encontram descritas as principais funções e as variantes da avaliação, e assim a cada função e avaliação encontra-se associado o prémio em questão.

Após esta breve menção ao sistema de AD desenvolvido dentro da organização, segue-se a apresentação da estrutura do departamento de RH e posteriormente será explicitado de forma mais minuciosa o processo de AD.

Processo de Avaliação de Desempenho:

Segundo as informações recolhidas junto desta organização, o sistema de avaliação de desempenho - Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) – Matriz, Auditoria e Desempenho (MAR) - é através deste processo onde são definidas os parâmetros de AD que tem como finalidade a atribuição de um “Bónus de Desempenho”. Como foi referido pela Diretora de RH, este processo é utilizado com um objetivo muito financeiro.

O SGD-MAR tem como pressupostos visar a transparência, ser adaptado às características específicas do Grupo, bem como às exigências dos negócios, objetividade e uniformização dos critérios (transmitindo aos seus colaboradores um sentimento de justiça e equidade do processo utilizado), pretende efetivamente diferenciar os desempenhos e prémios a eles inerentes.

O grupo Y no que diz respeito ao seu sistema de AD defendem quatro princípios fundamentais, a coerência, evolução, justiça e transparência. *Coerência* visto que para além de serem valorizados os resultados obtidos também são tidos em consideração a forma de como foram alcançados, através das competências e aptidões demonstradas pelos colaboradores. *Evolução*, pois o sistema de AD deste grupo é utilizado como uma ferramenta de constante melhoria, ajustando-se às necessidades da empresa. *Justiça*, como já foi anteriormente referido o grupo Y pretende ser o mais justo possível, evitando ambiguidade e subjetividade associados ao processo de AD. *Transparência* através de um sistema com critérios de avaliação uniformes, definidos e divulgados.

No que concerne aos componentes do sistema de AD estes dividem-se em objetivos e competências. Os objetivos são na sua grande maioria de cariz quantitativo que recorre ao método de BSC, como já referido, sendo através deste método que é possível aferir quer os contributos individuais quer de equipa para o alcance dos resultados de negócio. Estes objetivos encontram-se agregados em quatro categorias: *objetivos de grupo* – apenas aplicados à gestão diretiva e funções da estrutura corporativa da *holding*; *objetivos de região* – aplicados à gestão diretiva das regiões e funções de estrutura corporativa das regiões; *objetivos de empresa* – aplicados a todos os colaboradores da empresa; *objetivos individuais* – aplicados a todos os colaboradores com exceção dos diretores de negócio, uma vez que os objetivos de região e negócio equivalem aos objetivos individuais. No que diz respeito às competências, estas são comportamentos, aptidões e capacidades inerentes a cada pessoa e partindo destas é possível verificar, através de observação, diferentes níveis de desempenho das funções. Esta avaliação pretende promover uma cultura de excelência,

orientar e maximizar o desempenho de cada colaborador, bem como gestão do seu potencial, verificar necessidades de formação e potenciar a mobilidade e polivalência.

As competências que podem ser avaliadas encontram-se catalogadas por grupo organizacional e por parâmetros/competências expectáveis:

- Na gestão diretiva encontram-se competências como liderança, criação de valor para o cliente, responsabilização pelos resultados, relação de confiança e parceria, desenvolvimento e valorização de talento, trabalho em equipa e cooperação.
- Na gestão operacional pretende-se que existam competências como liderança, responsabilização pelos resultados, iniciativa e empreendedorismo, criação de valor para o cliente, rigor e transparência, desenvolvimento e valorização do talento e trabalho em equipa e cooperação.
- Técnico/coordenador I: liderança, responsabilização pelos resultados, iniciativa e empreendedorismo, criação de valor para o cliente, rigor e transparência, competência e aprendizagem e trabalho em equipa e cooperação.
- Técnico/coordenador II: liderança, responsabilização por resultados, iniciativa e empreendedorismo, criação de valor para o cliente, rigor e transparência, competência e aprendizagem e trabalho em equipa e cooperação.
- Administrativo/operacional: responsabilização pelos resultados, iniciativa empreendedorismo, relação de confiança e parceria, rigor e transparência, competência e aprendizagem e trabalho em equipa e cooperação.

Dependendo do grupo organizacional e objetivos (grupo, região, empresa e individuais) e da região de negócio, região de estruturas corporativas e *holding* as ponderações sofrem alterações de acordo com o grau de responsabilidade, tendo sempre em consideração fatores extrínsecos à organização, como por exemplo crise económica, aumento da concorrência.

Estes dois elementos, objetivos e competências encontram-se presentes no contrato de objetivos assinados pelos colaboradores.

Existem prazos a ser cumpridos para os períodos de avaliação, no que diz respeito à definição de objetivos e como é um processo anual, o mesmo deverá ser realizado em janeiro do ano n, e a avaliação de desempenho deverá ser realizada no mês de março do ano n+1. Esta avaliação tem 5 níveis possíveis de classificação que resulta da ponderação de cada componente do SGD-MAR.

Após a realização e classificação da AD segue-se o processo de atribuição do bônus de desempenho sendo tomado em consideração a classificação obtida por cada colaborador e a percentagem do prémio de referência correspondente que varia entre os 0% para classificações para pontuação 1, 30% para pontuação 2, 65% para pontuação 3, 100% para pontuação 4 e de 120% para pontuação 5.

Seguidamente, encontra-se exposta a estrutura do departamento de RH, bem como as funções que nele se inserem.

Dando por finalizada a apresentação do grupo Y, bem como o seu departamento de RH e suas práticas, AD e estrutura, assume-se como imprescindível justificar a escolha desta organização.

4.4.2. Justificação da seleção pelo grupo Y

Em todos os pontos anteriormente mencionados encontra-se patente o cuidado e apreço que este grupo tem para com os seus colaboradores sendo do ponto de vista de GRH um fator bastante relevante para que possa ser percecionado qual a relação dos seus colaboradores com o sistema de AD. É um grupo com um vasto número de filiais, o que se torna útil como forma de comparação das práticas desenvolvidas nos diversos países e regiões. Uma vez que o sistema de AD se encontra bastante consolidado, e dado que os seus colaboradores se encontram familiarizados com o mesmo existe assim uma maior perceção e à vontade para se pronunciarem sobre o mesmo no decorrer das entrevistas e responder com uma maior fiabilidade e coerência.

No ponto subsequente encontra-se a caracterização e exposição da amostra deste estudo como meio de identificação dos participantes.

4.4.3. Caracterização da amostra

A definição de amostra assume-se como sendo parte ou o subconjunto de uma dada população ou universo que se pretende investigar/analisar (Carmo & Ferreira, 1998).

O número de elementos que fazem parte de uma amostra designa-se por dimensão ou grandeza, sendo de salientar que no caso desta investigação, a amostra é relativamente pequena.

No que diz respeito à caracterização da amostragem, esta pode dividir-se em dois tipos: a probabilística e não probabilística, sendo que a primeira implica o recurso a uma seleção aleatória da mesma, ao invés da segunda que pode depender dos objetivos do estudo. Nesta investigação, em concreto, utilizou-se uma amostra de conveniência seguindo um tipo de amostragem não probabilística.

A escolha da amostra resultou de alguns fatores que condicionaram a sua seleção, no entanto, tornaram, ao mesmo tempo, a experiência mais próxima da realidade da organização.

De acordo com Streubert e Carpenter (2002, p.25), na investigação qualitativa “...não designam os indivíduos que informam, no seu estudo, por sujeitos. O uso dos termos participantes ou informantes ilustra a posição que os investigadores qualitativos subscrevem”. Recorrendo a esta afirmação das autoras acima mencionadas, no decorrer das entrevistas verificou-se e assumiu-se uma ligação ativa com os participantes que se traduziu numa melhor compreensão das suas ideias, sentimentos e perspetivas. “ *Os indivíduos são selecionados para participar na investigação qualitativa de acordo com a sua experiência, em primeira mão, da cultura, interação social ou fenómeno de interesse*” (Streubert & Carpenter, 2002, p.25)

Segundo Gil (1991), são as características que os investigadores assumem como determinantes que conduzem à seleção dos participantes enriquecendo em termos qualitativos a investigação.

Assume-se como sendo pertinente fazer menção a Triviños (1986) onde este afirma que a investigação qualitativa não deve atribuir relevância ao número de participantes, uma vez que estes são escolhidos intencionalmente, considerando uma série de condições (facilidade em se encontrar com as pessoas, tempo para as entrevistas, etc.,...).

Tomando em consideração os autores acima referidos, Streubert e Carpenter (2002), Gil (1991) e Triviños (1986), segue-se a caracterização dos participantes envolvidos nas entrevistas. O método de seleção, o contacto, ambiente da entrevista e todos os seus contornos irão ser abordados numa secção subsequente.

Foram realizadas oito entrevistas em contexto organizacional, onde os participantes foram sugeridos pela organização e posteriormente analisadas, relacionando a sua função e nível

hierárquico para o concretizar dos objetivos do estudo. Os intervenientes pertencentes à amostra, na sua maioria, antes de pertencerem à organização em questão tiveram outras experiências profissionais e já fazem parte da organização há pelo menos um ano.

Quadro 1 – Caracterização do perfil dos participantes do estudo segundo a idade, sexo e estado civil.

Participantes	Idade	Sexo	Estado Civil
Part.1	33	Feminino	Casada
Part.2	31	Feminino	Solteira
Part.3	39	Feminino	Casada
Part.4	49	Feminino	Divorciada
Part.5	36	Feminino	Casada
Part.6	53	Masculino	Casada
Part.7	35	Feminino	Solteira
Part.8	34	Feminino	Casada

Quadro 2– Caracterização do perfil dos participantes do estudo segundo a profissão, habilitações literárias e anos de trabalho na organização Y.

Participantes	Profissão	Habilitações Literárias	Anos de trabalho na organização
Part.1	Gestora de Operações	Licenciada	8
Part.2	Advogada	Mestrado	3
Part.3	Diretora de RH	Licenciada	15
Part.4	Técnica RH	Licenciada	20
Part.5	Advogada	Licenciada	7
Part.6	Gestor	Licenciada	26
Part.7	Economista	Licenciada	5
Part.8	Coordenadora de RH	Pós-Graduação	10

4.4. Procedimentos

Neste ponto será feita uma apresentação minuciosa dos procedimentos e etapas que se foram desenvolvendo até à realização das entrevistas, bem como a caracterização do contexto e ambiente aquando da sua realização.

Como já foi referido anteriormente, o grupo Y tem um departamento de RH, bem como um sistema de AD, bastante consolidado e estruturado, existindo por isso uma conjuntura bastante pertinente e aliciante para que fosse desenvolvida esta investigação. Através de um interveniente comum, foi realizado o primeiro contacto com a coordenadora do desenvolvimento organizacional do departamento de RH, pessoa que acompanhou e auxiliou todo este processo de contacto com a empresa, e onde lhe foi apresentado o tema da dissertação, quais os aspetos a analisar do ponto de vista organizacional, bem como a necessidade de posteriormente serem realizadas entrevistas a alguns colaboradores. Após este primeiro contacto foi agendada uma nova reunião para que ela pudesse fazer a apresentação da empresa, lhe fosse também transmitido de forma mais detalhada o âmbito da dissertação e os *timings* necessários, assim como os recursos necessários. Nesta reunião foi, também, possível conhecer o espaço e o ambiente de trabalho.

Posteriormente, foi sugerido e concretizada uma reunião com a diretora de RH. Nessa reunião foi possível analisar e perceber de forma mais detalhada todo o sistema de AD, quais as

diretrizes e quais as alterações que este foi sofrendo com o decorrer dos anos. Foi uma reunião de carácter mais prático onde foi exposto de forma detalhada e explícita o sistema de AD.

Foi também nesta fase que foi realizado o guião da entrevista, onde de acordo com a literatura, âmbito do estudo, objetivo do mesmo e questões de partida, foram construídas questões que visassem dar respostas e ir ao encontro do âmbito do estudo. Foram elaboradas questões biográficas para que posteriormente fosse possível caracterizar os participantes, questões relacionadas com a organização transmitindo, desta forma, uma visão global do contexto organizacional e objetivando, também, criar uma ligação mais informal e de à vontade com os entrevistados, e por fim as questões que se prendem com o tema a desenvolver visando ir ao encontro das respostas para as questões de partida deste estudo. Após as duas reuniões, foi agendada mais um encontro para que se estabelecesse quais os *timings* para as entrevistas e quais poderiam ser os potenciais participantes. Ficou a cargo da coordenadora de RH da enviar um e-mail a um vasto número de colaboradores, onde foi apresentado o tema e o âmbito do mesmo e foi solicitado que colaborassem nesta pesquisa, para que fosse selecionada a amostra. Foi feito, então, um levantamento daqueles que se mostraram recetivos e disponíveis para participar e posteriormente foi-me transmitido os respetivos *e-mails* para que fosse possível, mediante as suas agendas marcar a entrevista. Procedeu-se ao contacto com os potenciais participantes, que haviam respondido de forma positiva ao email da coordenadora, no entanto, posteriormente, houve umas desistências devido a ausência de resposta ou incompatibilidade de agenda. Devido a estes condicionantes o grupo de participantes ficou restringido a oito.

Verificou-se um pequeno atraso na marcação das entrevistas devido a um período de elevado trabalho na organização. Passada esta fase, deu-se início à etapa de entrevistas que foram realizadas em dias diferentes devido às disponibilidades de cada entrevistado. O espaço para a realização das entrevistas foi cedido pela organização, uma sala de reuniões. A primeira entrevista realizou-se no dia 9 de abril de 2015 pelas 11h e seguiu-se mais uma entrevista nesse mesmo dia no decorrer da manhã. As restantes entrevistas foram realizadas no decorrer do dia 14 de abril de 2015. A sala onde foram concretizadas, como já foi referido, era uma sala de reuniões, onde foi possível encontrar um ambiente agradável e familiar aos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas com recurso a telemóvel, e que para tal fosse permitido foi questionado a todos os entrevistados se autorizavam a sua gravação tendo sido garantida a confidencialidade das pessoas e dos dados e informações resultantes das entrevistas. Estas iniciaram-se com uma pequena apresentação pessoal e do estudo a realizar, e posteriormente deu-se início à entrevista propriamente dita. Foi seguido o guião previamente elaborado, analisado e adequado existindo sempre a possibilidade de serem

colocadas questões que não se encontravam alinhadas, dependendo do seguimento da conversa com o entrevistado. A duração média das entrevistas foi de 25 minutos.

Seguidamente, e de acordo com o método de recolha de dados, procedeu-se à audição e transcrição e em simultâneo a análise dos dados das entrevistas.

Finalizado este ponto, segue-se a descrição da análise e discussão dos dados recolhidos.

Capítulo 5: Apresentação, Análise e Discussão dos dados obtidos

Neste capítulo serão apresentados os dados recolhidos através do método de análise de conteúdo, bem como de que forma é que estes vão ao encontro das questões de partida referidas no capítulo de introdução da presente dissertação, assim como verificar e avaliar os mesmos em relação ao principal objetivo a que se propunha o estudo, considerando, ainda, toda a informação patente na literatura que alicerça toda a investigação.

Como já foi referido, a investigação tem como principal objetivo perceber quais as motivações associadas ao sistema de AD e de que forma é que este poderá influenciar a motivação, disposição e método de trabalho dos colaboradores. Tendo como base e fio condutor este pressuposto e objetivos, seguidamente, serão apresentados os dados obtidos ilustrados com base em excertos das entrevistas realizadas como forma de elucidar e apresentar a opinião e percepção dos entrevistados em relação ao sistema de AD utilizado na organização.

Assume-se como sendo relevante, para que seja feita uma melhor interpretação dos dados, mencionar alguns aspetos e características dos participantes, uma vez que estes podem ter influência nas suas respostas. Os intervenientes que participaram neste estudo, como já foi referido, já se encontram no mundo do trabalho há alguns anos, e fazem parte da organização há pelo menos um ano estes elementos tornam-se relevantes para a análise e interpretação dos dados, uma vez que se assume a existência de conhecimento e participação no sistema de AD.

A primeira questão que se relaciona com o objetivo da investigação e, especificamente, com a revisão da literatura é perceber de que forma é que os entrevistados se encontram envolvidos com as práticas de RH, bem como o conhecimento da missão, valores e objetivos da empresa, e se conseguiam enumerar alguns. Nesta questão a resposta foi comum à maioria dos entrevistados, todos tinham conhecimento da sua existência, bem como a base dos mesmos.

Segue-se algumas das respostas:

“Hmmm... Sei que eles mudaram recentemente devido à holding, mas neste momento, sei que os deveria saber, mas não sei” (Entrevistado P1)

“ Ok, então! Eu já tenho um episódio muito engraçado nisto...Uma das colegas tinha que fazer um trabalho em que pegava no telefone e colocava-nos três questões e uma delas era a missão, valores do grupo e eu confesso que fiquei a olhar para ela e pensei que de facto devia estar mais atenta! Eu sei que há valores, missão e objetivos... Sei que era tornar-se líder de mercado a nível do ramo

automóvel mas não sei precisar e isso é uma falha minha porque já me fizeram essa pergunta e eu mesmo assim não voltei a estudar a matéria.” (Entrevistado P2)

“Confiança, ambição e talento, são os valores da organização. A missão é extensa não consigo dizer palavra a palavra mas no fundo é sermos melhores na questão dos transportes e máquina industriais, satisfazendo todos os nossos stockholders a nível de fornecedores, clientes e colaboradores...” (Entrevistado P3)

“Tenho...Missão de sermos os principais líderes do sector de equipamentos de construção e transporte... Tenho isso perfeitamente presente e os valores de ambição, confiança e talento.” (Entrevistado P6).

“ Em termos da missão, é sermos um dos maiores líderes do mercado ao nível das funções de transporte e equipamentos de construção. Em termos dos valores eu digo-os sempre que faço o acolhimento mas neste momento deu-me uma branca.” (Entrevistado P8)

“Sim. Posso... A missão do grupo é ser um dos líderes de mercado. Valores: ambição, talento... Missão: criar riqueza para os parceiros.” (Entrevistado P5)

Em suma e como forma de resposta à questão *“Em relação á missão, valores e objetivos desta organização, tem conhecimento da sua existência? Pode enumerar alguns deles?”*, verifica-se que existe o conhecimento e perceção da missão, valores e objetivos da empresa e que na maioria os entrevistados conseguiram, de um modo geral, interiorizá-los.

Segundo a literatura, Ansoff (1965, cit. in Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 766) *“A visão é a perspectiva de longo prazo da empresa, é aquilo que esta pretende ser, ou estar, num determinado horizonte temporal (período) no qual a empresa procura otimizar a eficiência do processo de transformação e recursos”*. Quando se fala em visão, está-se sem dúvida a falar não só do futuro da organização (o que ela ambiciona ser) mas também da sua estratégia e forma de atuação. Nesta linha de pensamento, Ferreira, Santos e Serra (2010) assumem a visão como uma linha que orienta o futuro da organização, em termos de tecnologia-produto-cliente, de posicionamento nos mercados geográficos, no desenvolvimento das capacidades e competências, assim como, o tipo de gestão que a organização procura implementar. Pode constatar-se que existem várias designações de visão, mas mais importante que a própria designação é a imagem com que ela se vê no futuro (Chiavenato & Sapiro, 2009). Já no que diz respeito à missão esta

assume-se como a razão da existência da Empresa e deve ser o principal objectivo a ser perseguido por todos. Deve também delimitar o âmbito de “atuação e representar um instrumento orientador dos esforços de todos os colaboradores” (Camara *et al.*, 2010). Não se pode dissociar a missão dos valores, dado que esta está alicerçada em valores e estes retratam as convicções, crenças e os princípios que deverão ser tidos em consideração e que constituem a base orientadora do comportamento de todos nas ações que a organização desenvolve (Camara *et al.*, 2010).

Tomando em consideração a literatura acima referida e fazendo alusão ao que foi expresso pelos entrevistados é possível afirmar que existe preocupação por parte da empresa em questão em estabelecer os seus valores, a sua visão, a missão e os seus objetivos considerando-os como a base de orientação da organização e dos seus colaboradores para que se possa atingir um fim comum. O grau de divulgação que a empresa faz destes elementos são importantes fatores de posicionamento desta no mercado e contribui para que os colaboradores tenham uma maior consciência do seu enquadramento organizacional e uma mais adequada perceção das suas responsabilidades. O grau de conhecimento destes fatores contribui para o posicionamento mais consciente dos colaboradores face aos processos avaliativos como é referido nos dados obtidos nas entrevistas.

Relativamente à seguinte questão, que se relaciona com as questões de partida, e que visa perceber “*Qual a sua percepção sobre o sistema de AD? Acha que o sistema de AD desenvolvido na empresa é adequado? Porquê? E acha-o justo? Porquê?*”, os entrevistados têm opiniões distintas que serão seguidamente transcritas para que sejam avaliadas e analisadas as suas opiniões, percepções e sentimentos.

“Uma das atratividades quando entramos na empresa é o bónus de desempenho, nós recebemos um prémio que é quase mais um mês no mínimo de salário. Portanto, isso só pode ser bom porque a maior parte das empresas não oferece. Só por isso já é bom, é motivador! E eu creio, que esta AD tem vindo a alterar, portanto neste momento, a influência que nós enquanto função e a nossa performance na nossa função é menor do que o todo do grupo, nesse aspeto acaba por ser motivador e nós sabemos que é mais uma coisa que entra, acaba as vezes por ser um bocadinho frustrante porque estamos dependentes de um resultado de um todo. Acaba por ser bom porque recebemos (bónus), mas tem vindo a sofrer alterações como forma de não depender só de nós.”
(Entrevistado P1)

“Eu acho que no geral está bem conseguido e acho que a organização tem noção disso é muito objetivo, acho que as pessoas sabem claramente para o que estão a concorrer, não gera dúvidas. Pontos a mudar, tem sempre porque é uma coisa muito dinâmica.” (Entrevistado P7)

“Sou um bocado suspeita porque faz parte da minha função... Se calhar como em todas as aplicações tem coisas boas e tem coisas menos boas. Mas de uma maneira geral que é uma aplicação credível, que inspira alguma confiança” (Entrevistado P4)

“ Não há sistema de AD perfeitos! O nosso tem vindo a sofrer algumas alterações...necessita ainda de alguns ajustes, mas vai servindo e nós temos uma comissão de avaliação do sistema e vamos fazendo estas afinações de forma a que ele seja o mais justo possível e que sirva aos interesses daquilo que são as estratégias da empresa.” (Entrevistado P3)

“Eu não tenho uma opinião muito critica no que toca à AD, eu acho que o sistema cumpre em grande medida as funções para que foi criado. Eu acho que ele vive um bocadinho num indefinição estratégica que é que nós não sabemos muito bem se o sistema serve para gerir a performance dos colaboradores ou se serve principalmente para distribuir dividendos. E acho que ele está um bocadinho entre uma coisa e outra. Existem avaliadores que valorizam mais uma questão e outros outras, sendo certo que ambas têm de estar considerados. E eu acho que deste ponto de vista o sistema está razoavelmente bem montado porque serve os dois objetivos.” (Entrevistado P6)

“O sistema de AD que existe neste momento, em termos de potenciais de prémios são mais elevados comparativamente ao anterior (...) o meu marido diz-me imensas vezes que “tu trabalhas numa empresa que não existe nos dias de hoje” porque não é qualquer empresa que tem esta política com prémios agradáveis. Os prémios estão alocados ao posicionamento das funções, e se eu já fico satisfeita com o meu prémio, se eu fosse diretora então...É muito objetivo, a única situação que pode acontecer (algo menos bem) é ao nível das competências, porque ao nível dos objetivos eles estão bem especificados (...) na parte das competências fica um bocado ao critério de cada chefia...É mais subjetivo.” (Entrevistado P8)

Através dos excertos das respostas acima transcritas é possível averiguar que de forma geral, o sistema de AD é encarado como uma ferramenta que auxilia na atribuição do prémio anual, ou seja, existe uma associação quase que imediata de que o sistema de AD é o prémio de bónus. No entanto, assumem que existem algumas fragilidades no sistema devido à subjetividade que advém de algumas questões não foram por eles nomeadas, bem como a fatores externos que não são controláveis a nível pessoal mas que compõem os elementos de avaliação num todo, nomeadamente os fatores económicos do país que influenciam os resultados de vendas e até mesmo do desempenho da organização, que acaba por ter impacto no alcance das suas metas, uma vez que existe uma parte dos objetivos que se relaciona com os resultados do grupo. Como já foi referido, este sistema

engloba o desempenho pessoal, mas também o fator grupo e organização. De acordo com a literatura, atualmente, assiste-se a um crescente aumento do interesse das empresas pela cultura de desempenho, isto porque desta forma conseguem alinhar as recompensas com os objetivos estratégicos (Santos, 2008; Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Analisando os excertos com as opiniões dos entrevistados, pode afirmar-se que o método pelo qual os colaboradores são remunerados e compensados e a influência destes refletem no desempenho individual, bem como no organizacional são fatores preponderantes na perceção do sistema de AD como ferramenta para a mensuração do bônus. Esta associação também é referida por vários autores como, Kessler (1995), que atesta que o recurso a um sistema de recompensa poderá ser um método de alcance da eficiência e eficácia organizacional, assim como Lawler (1990) defende que os sistemas de incentivos contribuem para a eficácia organizacional, uma vez que se regista a sua influência no comportamento dos colaboradores. Este tipo de motivação traduz-se num desempenho mais eficaz por parte dos colaboradores, tendo a capacidade de atrair, melhorar e reter as competências necessárias para a organização, assim como se poderá refletir na motivação dos colaboradores para que estes consigam e se encontrem predispostos a desenvolver as suas capacidades e competências. Também Gerhart e Milkovich (1990) consideram que a remuneração é a melhor forma de ligar os recursos humanos ao desempenho organizacional.

Passando para a questão *“No seu entendimento, existem alguns erros de avaliação?”* registam-se alguns erros que são percecionados pelos entrevistados causando algum desconforto, no entanto, assumem como sendo compreensíveis uma vez que não existem sistemas perfeitos e que os erros associados ao sistema não põem em causa a sua fiabilidade e consistência.

“ (...) Quando um sistema é livre de mais, permite aos avaliadores também serem livres, e se calhar, dependendo do tipo de avaliador... pessoas com o mesmo desempenho podem ser avaliadas de forma diferente...Portanto, uma das adaptações que fizemos ao sistema foi para que se consiga definir competências por grupo organizacional, e fizemos um catalogo de competências esperadas para cada função. No entanto existe sempre espaço para a subjetividade, seria impossível não existir a não ser que os indicadores sejam económicos como o EBITDA... mas na parte comportamental isto é mais difícil” (Entrevistado P3)

“Eu tenho a sorte de ter uma chefia que é “super” transparente e que o exemplo vem de cima e que a liderança é muito boa, isto porque não vejo o intuito de prejudicar; ela é justa e se nós correspondermos no dia-a-dia àquilo que está lá ela não tem problemas nenhuns em avaliar. Não sei se os outros avaliadores terão este pensamento...” (Entrevistado P2)

“Desconheço. (...) Eu nunca fui alvo, ou nunca me senti injustiçada. Não quer dizer que alguém não possa ter sentido isso.” (Entrevistado P5)

“(...) o facto de definirmos objetivos em maio, tentarmos que um sistema seja completamente uniforme e muito homogéneo para uma realidade da empresa muito heterogénea. Portanto existem aí algumas coisas do ponto de vista do processo que de facto descredibilizam. Honestamente, eu acho que a principal falha do processo é ele ainda não ter sido percebido como uma mais-valia e que faz parte das atividades de gestão.” (Entrevistado P6)

“Não...Não tenho grande perceção disso...” (Entrevistado P1)

Através dos excertos é possível verificar que existem alguns erros percecionados pelos colaboradores que, em parte, se encontram relacionados com a subjetividade a que o sistema se encontra associado aquando da avaliação comportamental e de competências. É perceptível que existe algum desconforto em relação aos avaliadores, uma vez que estes podem atribuir avaliações diferentes para desempenhos semelhantes, encontrando-se dependente da coerência e justiça de cada avaliador.

Fazendo alusão à literatura, no capítulo 2.1.8 “Erros de avaliação”, existem inúmeros erros que advêm da utilização dos sistema, e em muito dependem dos avaliadores e dos objetivos definidos. Assim sendo, e de acordo com Cascio (2006), anteriormente mencionado, após avaliação das entrevistas, verifica-se que um dos seus princípios para um sistema de AD eficaz se encontra quebrado na organização em questão, princípio este “Falta de fiabilidade” e “Praticabilidade”. Isto porque no que diz respeito a fiabilidade, como os Entrevistados P2 e P3 referem, devido a subjetividade de alguns critérios poderão existir avaliadores que procedem à atribuição de classificações diferentes entre os colaboradores com desempenhos semelhantes. A possível heterogeneidade com que os avaliadores interpretam a AD pode revelar-se fator de instabilidade e de desmotivação entre os colaboradores quando estes comparam os seus desempenhos e avaliações efetuadas com a de outros colegas que têm outros avaliadores. Este ponto vem realçar a importância de haver sistemas formativos para quem tem a responsabilidade de ser avaliador e que pode no âmbito deste estudo constituir-se numa implicação para a prática.

No caso da praticabilidade, e de acordo com o Entrevistado P6 existem algumas dificuldades na compreensão e praticabilidade do processo.

Segue-se a análise das seguintes questões: “ *No que diz respeito a AD, para si quais os objectivos que deve ter um sistema de AD?*” e “*Se pudesse fazer algumas alterações no que toca ao sistema de AD quais seriam?*”.

“ Eu acho que a forma como se tem organizado, é a ideal! Em que existem os objetivos individuais, os que dependem só de nós. Temos os objetivos que dependem da equipa (...) como também temos os objetivos da empresa e do grupo. E eu acho que é o que faz sentido. (...) Seria ao nível das competências, porque ao nível dos objetivos eles estão bem especificados... qual o objetivo a atingir, qual a meta e dentro da meta as várias escalas de acordo com o nível que nós atingimos... Na parte das competências fica um pouco a critério da chefia, avaliar a adaptação à mudança, orientação para o cliente...” (Entrevistado P8)

“Acho que deve ser capaz de diferenciar o desempenho das pessoas e não ser demasiado cego e que quando há alguém realmente bom permita demonstrar isso. (...) Os critérios de avaliação individuais, as competências” (Entrevistado P5)

“Eu acho que eles estão lá todos. Ao nível das competências transversais, penso que estão lá todas, até demasiado pormenorizadas. Ao nível dos indicadores que estão adequados para cada função, para cada área. (...) Ao nível das competências ponha muito mais regular e não tão pormenorizadas porque acho que não justifica. Nos indicadores, talvez, a nível de escalas porque há escalas que não me parecem ser assim tão razoáveis.” (Entrevistado P4)

“Tem que sobretudo gerir o desempenho, e gerir o desempenho significa estimular as pessoas, conseguir maximizar a sua performance mas claro que tem de haver uma relação direta com aquilo que é o valor gerado de cada pessoa para a organização. Não se distribuiu uma riqueza que não se gera, e portanto, tem que haver com certeza uma atuação direta da AD com o valor gerado por aquele colaborador para a organização.” (Entrevistado P6)

Através destas afirmações é possível confirmar que, de uma forma geral, os colaboradores não sentem necessidade de grandes alterações no sistema, sobressaindo apenas o critério das competências que por ser subjetivo causa algum desconforto, desconfiança e sensação de não ser muito equitativo. Fazendo referência à literatura anteriormente mencionada, os critérios de avaliação deverão ser o menos subjetivos possíveis para que não se verifiquem situações como as que foram mencionadas. No entanto, é evidente que se torna essencial avaliar as competências transversais dos colaboradores, contudo, e sendo estes critérios assentes em comportamentos é compreensível e torna-se mais complicado fazer uma avaliação objetiva e sem desvios. É perceptível

que os colaboradores se sentem mais confortáveis e com uma sensação de justiça quando avaliados através de critérios quantificáveis e mensuráveis do que aqueles que se encontram associados à observação. Esta situação será um ponto a ter consideração e a ser melhorado dentro desta organização, bem como em outras. Assume-se que será um elemento a ser avaliado e que permite referir alguns aspetos que o possam melhorar na secção existente no capítulo da conclusão.

No seguimento das questões colocadas anteriormente, surge a pertinência da próxima questão que se prende com “ As consequências ou impactos que tem o sistema de AD para as pessoas e para a organização e quais o que deveria e/ou poderia ter?”. Esta questão encontra-se baseada e vai ao encontro das questões de partida uma vez que pretende compreender quais os impactos do sistema refletidos nos colaboradores.

“ (...) a forma como está implementado (o sistema) e como está contemplado um bónus, e que de facto é uma remuneração variável onde se atingem valores que não são baixos, existe uma associação muito grande entre o sistema e o bónus. Desta forma existe uma grande diferença entre ter 0% ou 100%, ou ter 50%. As pessoas sabem que, eu vou ter de ter um bom resultado porque sabem que se o tiverem irão ter um bom valor naquele mês.” (Entrevistado P3)

“A minha perceção é que isto só tem impacto duas vezes por ano, quando se apresentam os objetivos e quando se avaliam os objetivos, e nem é quando se avaliam é quando se diz às pessoas o que é que elas vão receber. Eu tento desligar a entrevista de avaliação do momento em que comunico a avaliação.” (Entrevistado P6)

“ Toda a gente valoriza o sistema porque é atrativo em termos de potenciais de prémio e só por aí as pessoas valorizam, acredito que hajam pessoas que trabalham muito para o prémio e que haja pessoas que, eu por exemplo, tenho os meus objetivos, tenho o meu trabalho a cumprir e assino o meu contrato de objetivos e só volto a olhar para ele quando vou receber o prémio, na altura de feedback de avaliação, eu até lá nunca olho para aquilo porque tenho trabalho para atingir e como sou uma pessoa muito orientada para a ação e trabalho para cumprir aquilo que me vai sendo pedido e depois os resultados aparecem.” (Entrevistado P8)

Claramente, mais uma vez, se relaciona a AD com o prémio atribuído pela organização. O entrevistado P8 ainda refere que não se guia pela lista de objetivos para o seu trabalho de dia-a-dia e que é um processo contínuo e que vai atingindo resultados sem se encontrar constantemente a lembrar dos objetivos e do prémio. Contudo, torna-se interessante verificar a existência de uma

ligação e percepção tão estreita entre estes dois elementos. Nesta questão era esperado que os participantes referissem se sentiam motivados, inconformados ou confusos com o sistema, ou seja, os seus sentimentos e atitudes face à avaliação o que não foi muito perceptível.

No que diz respeito ao reconhecimento e transmissão do *feedback*, existem duas questões que pretendiam abordar e perceber de que forma e que elementos são encarados na organização e se o momento de comunicação de resultados é realizado. Então, seguem-se os excertos que dão respostas às questões “*Após o resultado da avaliação sente reconhecimento por parte de colegas e chefias? As pessoas reconhecem o seu valor e o seu trabalho?*” e “*Em relação ao feedback, como é que acha que este é dado?*”.

“Não penso todo o ano no esforço que faço para ter um bónus de desempenho no final, mas gosto do facto da avaliação e do feedback que uma vez por ano é-nos transmitido se o nosso trabalho está a corresponder àquilo que é pretendido ou não. (...) tenho sempre ouvido boas coisas e as coisas que ouço que não são tão boas aproveito para desenvolver ali alguma coisa e para se de facto achar que algo foi injusto refutar aquela critica que pode não ser aquilo que eu acho que é justo. Eu gosto do momento em que nós somos avaliados e gosto de saber que fui avaliada em X que tenho meio caminho para percorrer ainda e fico sempre contente com o que vem a mais. (...) Sinto, sinto porque sei que há um trabalho por trás da chefia em questionar as pessoas na empresa com quem eu trabalho e para quem tenho de responder com informação diariamente e facto da chefia me dizer que o meu trabalho está a ser bem feito e que gostam da forma como é comunicado” (Entrevistado P1).

“ (...) se não conseguimos dissuadir a questão do bónus deste momento, obviamente que as pessoas que tiveram 100% do bónus será um momento de avaliação muito bom. Mas eu acho que mesmo não havendo bónus, ou mesmo se o valor do bónus for mais baixo, se as próprias chefias conseguirem transformar esse momento num momento explicação e apuramento do porquê desse baixo resultado e transformarem a outra parte do feedback comportamental salientando os aspetos positivos penso que sim, que existe reconhecimento. (...) é um momento formal em que a empresa obriga a fazer esse momento. A avaliação das minhas equipas eu vou dando feedback positivo, negativo, mais formais e menos formais. (...) é preciso um acompanhamento continuo como forma de evolução.” (Entrevistado P3)

“Eu acho que há reconhecimento porque as chefias sabem a nossa nota de avaliação e acabam por pensar – se foste bem avaliada o teu trabalho é compensado – e acho que o feedback é transmitido ao longo do ano. Se somos bem avaliados foi uma aposta, até aquele momento, ganha e ainda dá

para motivar mais no sentido de estar no caminho certo, continua, não te deites à sombra da bananeira.” (Entrevistado P2).

“ Penso que é possível valorizar todo o processo e as pessoas através da entrevista de feedback e na comunicação que vai havendo regularmente, que não tem de acontecer só uma vez no ano. Eu acho que o feedback e o reconhecimento não terão de ser apenas um momento são parte de um processo contínuo. A nota de avaliação é apenas uma nota e consequência de um conjunto de elementos, a entrevista de feedback é mais que isso. É mostrar e explicar qual é o caminho, as coisas estão a correr bem por aqui e mal ali. Era muito importante conseguirmos fazer isso todos os dias.” (Entrevistado P6)

Segundo os autores já referidos no capítulo respeitante à entrevista de avaliação, Aguinis, Gottfredson e Joo (2012), o *feedback* é um elemento essencial para comunicar e expor os componentes da avaliação efetuada, bem como assume um papel fundamental na motivação dos colaboradores, uma vez que é através dele que poderão ser passadas linhas orientadoras para melhorar o desempenho individual. Como se pode notar através das afirmações dos entrevistados, também para eles, esta ferramenta denota um papel de destaque para que se sintam motivados e reconhecidos, sendo que assumem que através desta transmissão será possível desenvolver novos métodos de alcance do sucesso. Verifica-se que existe uma associação entre o reconhecimento e o *feedback* transmitido, assim como a preocupação de uma constante comunicação entre chefias e colaboradores como forma de monitorização e acompanhamento para que sejam desenvolvidas e aprimoradas capacidades e competências que conduzam a um melhor desempenho quer individual, quer organizacional.

Objetivando-se associar e entender de que forma é que o sistema de AD poderá motivar ou não os colaboradores, compõem a entrevista questões relacionadas com a relação dos objetivos com a motivação. De acordo com esta premissa, surge a questão *“O conhecimento da existência de um sistema de AD faz com que os seus comportamentos e objetivos se tornem mais exigentes, sentindo-se mais motivado para o alcance dos mesmos?”*, em que as respostas foram as seguintes:

“Eu iria proceder da mesma forma, dar sempre o melhor. Obviamente que pesam sempre um bocadinho e se calhar, inconscientemente, existe outra preocupação em atingir e para cumprir da melhor forma. Não é por isso que me sinto mais ou menos motivada.” (Entrevistado P4)

“Penso que sim! E obviamente que no nosso caso em que tem impacto a nível do bônus...Sim acho que sim!” (Entrevistado P3)

“Eu não vou negar que o prémio acaba por ser o objetivo de um ano, neste caso a quantia é boa. Eu sou exigente comigo própria, gosto de fazer as coisas bem, não sei fazer as coisas de outra forma, erro como toda agente, porque só não erra quem não trabalha... Se o prémio me motiva e é uma coisa que eu penso e vou trabalhar para mim, mas também nunca ponho de parte que não está ali um prémio ao meu alcance. Agora, se não houve prémio, eu acho que não saberia trabalhar de outra forma.” (Entrevistado P2)

“ Gosto de cumprir e gosto de ter o trabalho feito e comunicar a quem nos é devido. Claro que de facto, depois me lembro que há uma avaliação mas não penso todo o ano nisso.” (Entrevistado P1)

“Não! Perfeitamente irrelevante... Eu não preciso do sistema de AD, nem da minha remuneração variável, isso não altera minimamente o meu comportamento profissional. A minha remuneração variável nas funções que ocupo é relevante, mas por outro lado, acredito que na maioria das pessoas esse factor tem impacto e que muitas pessoas alinham muito o seu desempenho pela probabilidade de atingirem uma determinada remuneração variável.” (Entrevistado P6)

“ Não me faz ser mais exigente com o meu trabalho. Agrada-me a possibilidade de receber um prémio... Mas não é o prémio que me faz ser o que sou no meu trabalho.” (Entrevistado P8).

Uma vez que as questões que se seguem se encontrarem relacionadas com a anterior será posteriormente, feita uma análise das respostas num todo. Na questão *“O que o motiva são as tarefas e os objetivos que tem a cumprir ou é o prémio de desempenho? São outros aspeto? Quais?”* e na questão *“Quais os principais fatores que o fazem sentir motivado?”*, as respostas foram as seguintes:

“ No dia-a-dia são as tarefas, é o meu trabalho em si e é o ambiente de trabalho. Logicamente que também me motiva o facto de receber um prémio.

O ambiente de trabalho, o trabalho realizado, eu gosto do que faço. São estes os principais fatores. O dinheiro é importante, também motiva, mas eu acho que é crucial ter um bom ambiente de trabalho, ter uma boa chefia, porque nós passamos muito mais tempo no trabalho do que em casa.” (Entrevistado P8)

“A mim, pessoalmente, são os objetivos, é ter objetivos e arranjar forma de os alcançar. A equipa, o próprio grupo, apesar do grupo ser um grupo grande eu sinto que há um à-vontade, mesmo a nível dos nossos administradores e acionistas são pessoas muito acessíveis.” (Entrevistado P3)

“O que me motiva é fazer coisas diferentes, fazer coisas novas, e isto tem por base o reconhecimento porque ninguém muda uma pessoa de área e a faz crescer se não confiar nela.” (Entrevistado P7)

“ É aquilo que eu faço mesmo! É o que eu faço, é o ambiente é própria chefia. Eu gosto do que faço!” (Entrevistado P4)

“ É o compromisso que tenho com a empresa, ou seja são as tarefas e os objetivos não só organizacionais como pessoais.

Eu tenho uma motivação muito intrínseca, ou seja, muito própria não preciso de factores externos de motivação. Tenho um elevado nível de responsabilidade que por si me mantém motivado todos os dias” (Entrevistado P6).

Tendo por base as opiniões mencionadas afirma-se que a existência de um sistema de AD que se encontra indexado a um prémio de desempenho é atrativo, no entanto os entrevistados assumem que existem outros fatores, como o ambiente de trabalho, gostar do que fazem, objetivos pessoais e gostarem do que fazem é os que os motiva e é aquilo que os faz desempenhar as suas funções, indo ao encontro do que Herzberg (1959) defendia no âmbito das Teorias de Conteúdo Organizacionais, a existência de fatores higiénicos e motivacionais. Assim como na literatura se encontra presente, é que efetivamente existe uma correlação relevante entre o sistema de trabalho e o sistema de recompensas, que se encontra patente nestas afirmações, e que com o recurso a um sistema de incentivos é possível fazer com que os colaboradores se identifiquem com os valores e princípios da organização, bem como sintam o seu esforço valorizado e recompensados por tal (Marques, 1996; Camara *et al.* 1998). Foram enumerados alguns fatores que de acordo com Câmara *et al.* (1998), mostram-se como fundamentais para a motivação organizacional e que se encontram presentes em cada um dos participantes.

Prosseguindo para a próxima questão “Existem algum tipo de políticas de recursos humanos que o deixam menos motivado? Quais?” encontram-se seguidamente alguns excertos das respostas:

“ Felizmente só tive notícias boas, nunca tive nenhuma situação menos positiva, por isso é que sempre que eu preciso dos recursos humanos é com maior grau de abertura e franqueza que falo com eles expressando o meu descontentamento.” (Entrevistado P2).

“ (...) tentamos que as políticas de RH sejam motivadoras para os colaboradores, obviamente, que há momentos e há políticas em que eles têm que estar de acordo com aquilo que também é a

estratégia do grupo, bem como as fases e momentos em que o grupo se encontra, e por isso nem sempre as diretrizes, diretivas e políticas de RH que se criam permitem essa motivação. Por exemplo, no Brasil onde o grupo também se encontra, devido à questão do petróleo fomos obrigados a reduzir o prémio em 50% a todos os colaboradores. Obviamente que não é motivador, mas teve de ser feito pelo bem do grupo.” (Entrevistado P3).

“Há muitas decisões da empresa que eu não subscrevo, mas a empresa não é minha... Fazemos asneiras, todos nós fazemos asneiras todos os dias. Coisas que me choquem não encontro. Não me parece que haja políticas que me choquem ou me tirem o sono.” (Entrevistado P6)

“Não, nenhuma!” (Entrevistado P8)

“ Não querendo florear, eu não tenho razão de queixa. Sou reconhecida, em relação à formação, onde existe algumas lacunas onde é preciso preencher um número de horas, mas não me posso queixar de um programa que é muito bom e é ajustado ao que a empresa quer e isso também me faz sentir reconhecida. Não sinto que seja preciso fazer muito mais.” (Entrevistado P7)

De acordo com as respostas acima transcrita, bem como dos restantes participantes, não se verificam políticas de GRH que assumam carácter desmotivador, uma vez que existe uma constante preocupação e centralização do bem-estar dos colaboradores e do ambiente de trabalho, daí a não se constatarem descontentamentos por parte dos colaboradores face aos RH.

Como forma de sumula e de entender o gosto que todos os participantes demonstraram no decorrer das entrevistas foi colocada a questão *“Sente-se feliz e realizado em trabalhar nesta organização?”*. As respostas foram muito interessantes, porque todas elas foram dadas com um comportamento e comunicação verbal e não verbal bastante positivo demonstrando que existe, realmente, um bom ambiente de trabalho e que as pessoas gostam do que fazem e, apesar de existirem alguns aspetos a melhorar, existe interesse quer por parte dos colaboradores quer por parte da organização em caminhar juntos para que seja atingido ano após ano patamares superiores.

“Sim! Sobretudo com esta ultima função! A empresa tem diretrizes adequadas, a informação é transmitida... São todos fatores que transmitem segurança, motivação e vontade de continuar aqui.” (Entrevistado P1)

“Sim! Eu digo: Bem-vindo ao mundo encantado do Y, esta empresa mudou a minha vida, por muitas razões... Eu vim para aqui gostei do ambiente de trabalho, acabei por também conhecer alguém que se tornou especial na minha vida pessoal. O Y deu-me coisas muito boas!” (Entrevistado P2)

“Sinto! Por achar que é um grupo bastante interessante, um grupo grande, que nos permite evoluir. Acho que para a maioria dos colaboradores se perguntar se acha que vai ficar nesta função muito tempo, eu acho que a maioria diz que não, porque de facto internamente existem muitas oportunidades.” (Entrevistado P3)

“ As pessoas de uma maneira geral têm autonomia para desempenhar as suas tarefas, o que é ótimo! As chefias confiam, temos alguns benefícios que são uma mais-valia para nós, temos alguma flexibilidade em relação aos tempos, em termos remuneratórios estamos bem, é óbvio que uma pessoa quer sempre mais. Mas em termos gerais, temos regalias, bom ambiente de trabalho... É uma boa empresa para se trabalhar!” (Entrevistado P4)

“Sim...Gosto!ós temos um ambiente de trabalho excelente, temos flexibilidade das chefias, existe flexibilidade de se poder trabalhar em casa, noutros horários, conseguir conciliar a vida pessoal com a profissional, e acho que isso é muito importante!!” (Entrevistado P5)

“Sim, claro que sim! O nível de realização profissional é elevadíssimo, sou uma pessoa cheia de sorte, com todas as experiências que tive, é um privilégio cá estar!” (Entrevistado P6)

“ Sim, sinto! Já disse tanta coisa, é um grupo muito bom! Esta parte do dinamismo a mim diz-me muito. A parte da segurança, saber que não se fazem coisas meias à sorte e ambiente de trabalho que também é muito bom. É bom poder acordar e ir para lá e saber que está tudo bem!” (Entrevistado P7).

“Eu sou feliz no trabalho! Adoro trabalhar aqui, já fui abordada por outras empresas para sair e quando depois me pedem para falar do que eu faço de como é a empresa, eu acho que as pessoas que estão do outro lado percebem a paixão que eu tenho por estar aqui e como eu visto a camisola.” (Entrevistado P8)

Após analisar as opiniões, perceções e sentimentos dos participantes envolvidos neste estudo, é possível verificar que existe um bom ambiente de trabalho, que as pessoas gostam de trabalhar nesta empresa. Em relação ao sistema de AD, assumem que existem algumas falhas, no entanto têm a perceção da dificuldade na implementação de um sistema tão complexo como este.

Existe um desconforto no que toca à mensuração das competências e em relação à dependência de fatores não controláveis para atingir os objetivos do grupo e da organização.

Na perceção destes participantes é claramente visível um associação direta do sistema de AD com o prémio que dele advém. Conforme foi apresentado, recorrendo à literatura, a noção da existência de um prémio, uma recompensa, que é possível atingir, através do cumprimento dos objetivos estipulados motiva os colaboradores, uma vez que estes sentem o reconhecimento por parte da organização e chefias pelo trabalho desempenhado. Apesar de existir o prémio de desempenho, os entrevistados afirmam que não é apenas a recompensa monetária que os motiva, mas sim o gosto pelo trabalho que desempenham, o “amor à camisola” e, acima de tudo, referido enumeras vezes, o ambiente de trabalho.

Seguidamente, irá ser apresentado o último capítulo desta dissertação onde serão expostas as conclusões finais, algumas sugestões de melhorias no sistema do grupo, as limitações do presente estudo e algumas sugestões para estudos futuros.

Capítulo 6: Conclusão e Considerações Finais

6.1. Conclusão

Neste capítulo deste estudo, serão apresentados os resultados e ilações finais que decorreram de uma pesquisa sobre o impacto do sistema de avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores de uma empresa. Neste estudo recorreu-se a uma análise de bibliografia sobre o tema através do recurso a autores atuais e clássicos. Este estudo propunha-se perceber de que forma é que um sistema de AD poderá ou não influenciar a motivação dos colaboradores, e após todo o processo desenvolvido chegou-se ao apuramento desse objetivo que será agora apresentado.

Atualmente e devido à competitividade decorrente de um mercado empresarial, torna-se fundamental unir competências e esforços dentro das organizações para que estas atinjam patamares de gestão competitiva, os recursos humanos, são claramente, uma das áreas que dificulta o processo de gestão uma vez que cada pessoa representa a sua singularidade, atribuindo um grau de dificuldade acentuado no diz respeito a políticas e práticas de RH que se moldem a todas as situações e personalidades. Assim sendo, pode afirmar-se que investir na qualidade dos recursos humanos é uma exigência para que uma organização possa posicionar-se com sucesso. A competitividade que as empresas enfrentam é uma batalha constante para a sua sobrevivência, principalmente em tempos de crise. Por outro lado pode ser uma oportunidade quando a empresa apresenta uma gestão mais sólida que a dos concorrentes. As empresas de hoje devem prestar mais atenção para os seus ativos intangíveis, nomeadamente para o seu capital humano. O investimento para um aumento do desempenho da organização passa pela valorização e motivação dos colaboradores.

Como tem sido referido, e de acordo com os dados recolhidos junto dos colaboradores da organização em estudo, a AD deverá ser um processo regular, para que se consiga proceder à apreciação da empresa, em termos de detenção de recursos humanos como meio de desenvolvimento organizacional (Bagley, 2006). Sendo a AD uma ferramenta essencial para que se consiga acompanhar, desenvolver e motivar os colaboradores, torna-se fundamental que a mesma seja utilizada com bases em métodos rigorosos permitindo obter resultados justos. No entanto, não só o sentido de equidade aumenta a motivação, as recompensas que se associam a esta ferramenta influenciam os comportamentos e desempenhos refletindo-se na motivação para alcançar os níveis de desempenho necessários para determinado prémio (Scott, 2008). Ainda segundo esta premissa, e de acordo com os dados recolhidos no decorrer deste estudo, Marques e Cunha (1996) assumem que

a recompensa constituiu um elemento frequentemente utilizado na gestão da motivação, e em concreto com o envolvimento dos colaboradores com os objetivos estipulados na organização.

No contexto organizacional onde se desenvolveu a pesquisa, verificou-se que os colaboradores, com características pessoais e profissionais diferentes, atribuem um impacto positivo das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho. Contudo, encontra-se patente nos seus discursos, que existem outros elementos que consideram como relevantes para a sua motivação, o desafio e a disposição para o trabalho são factores que igualmente condicionam a motivação, bem como o ambiente de trabalho e a sensação de estabilidade. O que leva a concluir que o sistema de pagamento pela recompensa consiste numa ferramenta que deverá ser utilizada para promover os desempenhos, mas que deverá também ser associada a outras medidas igualmente necessárias para fomentar a motivação.

Existem inúmeras práticas de avaliação de desempenho com várias formas e conceções, no entanto, e apesar do vasto leque de opções encontram-se algumas lacunas no decorrer e desenvolvimento das mesmas, isto porque, cada organização tem um perfil, posicionamento e características particulares e são influenciadas pelo contexto socioeconómico onde se encontram inseridas. No que concerne à motivação associada ao sistema de AD, é possível afirmar através da análise das entrevistas realizadas que não é o sistema que motiva ou não os colaboradores, mas sim todos os componentes que dele fazem parte, como o sentimento de equidade, clareza, acompanhamento, o feedback transmitido, a imparcialidade dos avaliadores, entre outros, que por vezes podem não ser desempenhados da melhor forma, pois muitos destes elementos encontram-se dependentes quer de fatores internos como externos e de pessoa para pessoa.

Na pesquisa desenvolvida e recorrendo aos objetivos e propósito da mesma, o elemento recompensa encontra-se muito presente, visto que é bastante atrativo, mas assume-se que apesar de ser um fator aliciante os colaboradores desta organização, encontram-se bastante envolvidos com a mesma, satisfeitos com o seu desempenho e envolvidos com tudo que a organização vai desenvolvendo, que atestam que o profissionalismo e sentido de responsabilidade que têm para com o seu chefe, organização e grupo encontram-se acima do prémio de desempenho, sendo este uma forma compensatória por todo o esforço e desempenho que estes demonstram. Posto isto, e de acordo com âmbito e objetivos principais da dissertação afirma-se que como resposta à questão de partida número 1 - “ *De que forma é que a avaliação de desempenho poderá influenciar os níveis de motivação pessoal e grupal dentro de uma organização? Através dos dados obtidos, verificar quais os aspetos motivacionais que são mais valorizados por parte dos colaboradores* ” – O sistema de AD através de todos os componentes e ferramentas de trabalho que o compõe, é possível motivar e aliciar a um melhor desempenho e sentimento de reconhecimento, bem como no alcance

de melhores resultados pessoais e organizacionais. A motivação intrínseca, que é desenvolvida pela noção de segurança, estabilidade e equidade e a motivação extrínseca que se relaciona principalmente com o prémio de desempenho.

Na questão de partida 2 – *“Perceber se existem sistemas, processos de AD diferenciados em função dos níveis hierárquicos e funcionais?”* – Foi possível verificar que existe um sistema que tem vindo a ser desenvolvido e melhorado que é transversal a toda a organização e assenta em objetivos de grupo, organização, pessoais e competências individuais. É neste aspeto, que relaciona os objetivos de grupo, organização e competências que será necessário intervir e onde existe um desconforto por parte dos colaboradores, devido à subjetividade e difícil mensuração dos mesmos, bem como devido à dependência de terceiros que condicionam o alcance dos objetivos de grupo e organização.

No que diz respeito à terceira questão que se pretendia responder – *“Percecionar que tipo de sentimento e relação que os colaboradores têm sobre o tipo de AD desenvolvida na organização? Qual a percepção dos diferentes tipos de colaboradores – quadros e não quadros - acerca do(s) sistema(s) de avaliação de desempenho?”* – Encontra-se, em parte relacionada com o que foi referido no paragrafo anterior, a correção de alguns aspetos, no entanto existe compreensão para a existência dos mesmos, uma vez que não existem sistemas perfeitos. Considera-se como sendo um processo um pouco complexo e com alguma dificuldade de interpretação. De modo geral, os colaboradores afirmam que não verificam a necessidade de alteração relevantes no sistema e que os erros existentes que não dependem do sistema em si, mas sim da consciência de cada pessoa que o conduz e processa.

Um processo de avaliação deve, pois, ser implementado de modo sistêmico, abrangendo toda a organização. Deve ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões (Fidler, 1989; Armstrong, 2006.)

6.2. Limitações

No decorrer desta investigação existiram algumas limitações e condicionantes que tiveram de ser contornadas e solucionadas para que se conseguisse atingir o objetivo a que se propunha. O objecto desta investigação encontra-se associado a vários âmbitos aspetos com alguma complexidade, que fazem com que estes resultados obtidos sejam restritos, apresentando as suas reservas, nomeadamente as seguintes:

- Os trabalhadores inquiridos não constituem a totalidade do capital humano da empresa;
- Os mesmos foram selecionados pela organização, podendo condicionar a respostas dos participantes;
- O número de participantes foi limitativo, ficando aquém das expectativas, possivelmente pela sensibilidade do tema e das potenciais consequência de divulgação dos mesmos;
- Existiram algumas desistências dos participantes condicionando, desta forma, o número da amostra selecionada;
- Os *timings* estipulados para a entrevistas tiveram de ser revistos algumas vezes devido a disponibilidade dos participantes e da organização;
- Os dados obtidos não podem ser generalizados devido à exiguidade da amostra de entrevistados.

6.3. Propostas de investigação futura

O presente estudo dado o carácter abrangente dos conceitos envolvidos permite sugerir a realização de trabalhos futuros nomeadamente com uma amostra mais alargada e envolvendo pessoas de organizações empresariais de diferentes sectores de atividade e de diferente dimensão. Estudos sobre o impacto da avaliação de desempenho na motivação das pessoas em função do género podem revelar-se igualmente importantes. Por último, a comparação de empresas com diferentes métodos de AD e as implicações de cada método de AD na forma como as pessoas expressam a sua motivação em termos organizacionais e pessoais.

De seguida apresentam-se algumas implicações para a prática através da formulação de algumas sugestões.

6.4. Sugestão para o sistema de Avaliação de Desempenho da organização

Através da análise do conteúdo das entrevistas, ficou perceptível que existe um ponto comum de desconforto que reside no objetivo relacionado com as competências, isto porque, de acordo com os participantes, é um objetivo que se pode tornar injusto e subjetivo dependendo de quem avalia. Ou seja, tornava o sistema mais justo e confiável se os componentes que constituem o objetivo individual assentassem em algo que fosse mensurável, mas uma vez que são as competências e comportamentos que se pretendem avaliar dificulta a adequação do processo.

A sugestão que se assume como uma forma de solucionar ou contornar essa situação passaria por transformar as competências em comportamentos observáveis, numa escala alinhada a

um polo positivo e um polo negativo. Desta forma seria possível medir, atribuindo uma pontuação aos comportamentos desejáveis e observáveis.

Seria, também, pertinente criar um segundo momento de avaliação como forma de acompanhamento e estímulo dos colaboradores, servindo para corrigir e diminuir alguns aspetos ou erros que possam estar a prejudicar o desempenho individual ou grupal.

Por último sugere-se a elaboração e realização de um plano de formação destinado aos avaliadores com o objetivo principal de existir maior uniformização na abordagem ao processo de AD e concomitantemente possam diminuir os erros de avaliação. Este plano de formação deve igualmente privilegiar os processos de comunicação nomeadamente atitudes de comunicação de empatia e assertividade bem como a melhor e mais adequada utilização do *feedback*. *feedback* positivo permite realçar os aspetos positivos e potencia o desenvolvimento de comportamentos motivados.

6.5. Sugestões Para Futuros Estudos

Dado a relevância do tema, assim como o vasto número de práticas e métodos associados à avaliação de desempenho e tantos outros componentes que o podem influenciar ou por ele serem influenciados, o que torna esta temática suscetível de muitas oportunidades de exploração. Assim sendo, sugere-se a realização de um estudo comparativo entre duas empresas do mesmo sector de forma a compreender melhor os processos envolvidos na aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho, ou seja, verificar por exemplo se a motivação, a satisfação e a produtividade com a Avaliação de Desempenho influencia e perceber de que forma é que estes elementos se correlacionam.

Possibilidade de realização de trabalhos nomeadamente com uma amostra mais alargada e envolvendo pessoas de organizações empresariais de diferentes sectores de atividade e de diferente dimensão. Estudos sobre o impacto da avaliação de desempenho na motivação das pessoas em função do género podem revelar-se igualmente importantes. A comparação de empresas com diferentes métodos de AD e as implicações de cada método de AD na forma como as pessoas expressam a sua motivação em termos organizacionais e pessoais.

Por fim, uma proposta para futuros estudos poderia passar pela realização de um estudo com o objectivo de se verificar as alterações das relações ao longo de um período de tempo. Isto é, acompanhar todas as etapas do processo de avaliação de desempenho, de forma a compreender as reações e sentimentos dos colaboradores aquando desses momentos.

Bibliografia

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 442-436.

Aguinis, H., Gottfredson, K. R., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons* (55), 105-111.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons* (54), 503-507.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1995). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4 (2), 142-175.

Alencar, E. Análise do significado: roteiro de aula. [S.l.: s.n.], 2002. 20 f. Mimeo.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition ed.). London: Kogan Page.

Bardin, L. (1997) Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70

Bilhim, João Abreu de Faria, (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. RH Editora.

Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Rheditora

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1998). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2ª Edição ed.). Lisboa, Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2010), *Novo Humanator*, (10ª edição), Lisboa: Publicações Dom Quixote,
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H.-B. (1998). Merit pay, Performance appraisal and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resource Management* , 37, 131-146.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H.-B. (1998). Merit pay, Performance appraisal and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resource Management* , 37, 131-146.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação – Guia para Auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Cateano, A. (1998). *Avaliação de desempenho. Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Rheditora.
- Cateano, A. & Vala, J. (Orgs) (2000). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Rheditora
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas* (2ª Edição ed.). Editora Campus.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2009). *Planeamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 341 p.
- Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. C., & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6º Edição ed.). Lisboa: Editora: RH.
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2001). *Human Resource Management* (6ª edição). Wiley: Hoboken
- Deci, E.L., Connel, J.P. & Ryan, R.M. (1989) Self-determination Self-report Bias in Organizational Behavior Research. *Journal of Business and Psychology*, 17: 245-60.

DeNisi, A. S., & Prtitchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A motivational Framework. *Management and Organization Review* , 253-277.

DeNisi, A. S., & Prtitchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A motivational Framework. *Management and Organization Review* , 253-277.

Devoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2003). Manager's theories of subordinates: A corss-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 47-61 educação. São Paulo, Atlas, 1987.

Devoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2003). Manager's theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 47-61.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* (1ª Edição ed.). Nova Iorque: Harper & Row.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldara*. (2ªEdição) Lisboa:Sílabo

Fidler, B. (1989) Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: C. Riches, & C. Morgan (Eds.). Human resource management in education. Milton Keynes, UK: Open University Press

Fontana, A., & Frey, J. (1994). *Interviewing the art of Science*. London: Sage Publications Inc.

Gerhart, B., & Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.

GIL, A.(1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas

Godoi, C., & Mattos, P. (2010). Entrevista Qualitativa: Instrumento de Pesquisa e Evento dialógico. In A. Silva, C. Godoi, & R. Bandeira-de-Melo, *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos* (2ª Edição ed., pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.

Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.

Godoy, A. S. (1995) Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 504-522.

Latham, G.P. (2003), Goal Setting: A Five-step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*, 32: 309-18.

Lawler, E. (1990). *Strategic Pay*. New York: Jossey-Bass.

Leão, A., Mello, S., & Vieira, R. (2009). O Papel da Teoria no Método de Pesquisa em Administração. *Organizações em Contexto* (10) pp.105-19

Ludke, M.; André, M.(1986). - Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, E.P.U., 1986.

- Machado, C., Oliveira, T. C., & Devim, J. (2015). *Evolução do Pensamento em Gestão – Análise Histórica e Modernas Abordagens* (1ª Edição ed.). Porto: Publindústria.
- Marques, C. & Cunha, M. P. e (Coor.), (1996), *Comportamento Organizacional e Gestão de empresas*, Lisboa,:Dom Quixote.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico* (3ª Edição) São Paulo:Futura.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Álvaro, P., Laperrière, A., Mayer, R., & Groulx, L.-H. (2008). *A Pesquisa Qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (2ª ed.). Vozes.
- Mohrman Jr, A., Resnick-West, S., & Lawler III, E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems*. São Francisco: Jossey Bass.
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Pontes, B. R. (1996). *Avaliação de Desempenho* (6ª Edição ed.). São Paulo, Brasil: LTR.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Roberts, G.E. & Reed, T. (1996), Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback. *Review of Public Personnel Administration*, 16: 29.
- Santos, A. (1979). Política económica e política de emprego: o modelo dos anos 50- 60. *Análise Social*, vol. XV (59), 3.º, 611-653.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: SAGE Publications,

Smith, P., & Lorne, L. (1963). Re translation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors to rating scales. *Journal of Applied Psychology* (42), 149-155.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas* (8ª edição). Porto: Lidel – edições técnicas

Streubert, H. e Carpenter, D. (2002). *Investigação Qualitativa em enfermagem*, 2ª Ed. Loures:Lusociência

Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Nova Iorque: Harper & Row.

Triviños, A. (1987). - *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa*. São Paulo: Atlas

Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier

Apêndice

Guião da Entrevista

Boa tarde, antes de mais quero agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista. O meu nome é Joana Pereira, encontro-me a frequentar o ultimo ano de mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho. Trata-se de um trabalho académico em que não há respostas certas ou erradas sendo que o que interessa é a sua opinião e a sua percepção sobre as situações que são colocadas.

Os dados recolhidos e toda a informação desta entrevista e respectivo tratamento será confidencial.

Agradeço toda a sua disponibilidade para colaborar e muito agradeço o facto de me permitir gravar a entrevista.

No âmbito da dissertação de mestrado estou a desenvolver um estudo sobre a influência da avaliação de desempenho na motivação, sendo necessário a recolha de informação junto dos colaboradores desta empresa.

Vamos dar então início a entrevista.

1. Nome? Questões Biográficas
2. Idade? Questões Biográficas
3. Estado civil? Questões introdutórias
4. Profissão? Questões introdutórias
5. Habilitações literárias? Questões introdutórias
6. Há quanto tempo se encontra a trabalhar nesta empresa? Que função ocupa dentro desta organização? Qual a sua categoria profissional? Questões organizacionais
7. Qual a sua evolução dentro desta empresa e quais as actuais responsabilidades? Questões organizacionais
8. Antes de desempenhar funções nesta empresa já havia trabalho em outras empresas? Se sim - Qual o motivo da mudança e quais as funções desempenhadas. - O que o/a fez escolher esta organização? Questões organizacionais
9. Aquando da sua entrada nesta organização, qual foi a sua percepção? Foi bem recebido? Objetivos
10. Se tivesse de convencer alguém a escolher esta organização para trabalhar o que diria? Objetivos

11. Se tivesse que adjetivar esta empresa que adjetivos escolheria? Objetivos
12. Que tipo de relações estabelece com os colegas e chefias? Estritamente profissionais? De camaradagem? Pessoais? É normal as pessoas desenvolverem relações de amizade extra trabalho? RL/ Objetivos
13. Conhece os diretores desta empresa. Quais são os que conhece? Em que circunstâncias se estabeleceu esse conhecimento? E os Administradores? Objetivos
14. Em relação á missão, valores e objetivos desta organização, tem conhecimento da sua existência? Pode enumerar alguns deles? RL
15. Quais são as principais atividades que o departamento de RH desenvolve? Conhece o diretor de RH? QP/RL
16. Com que frequência interage com os seus colegas do departamento de RH? Para quê? QP/objetivos
17. Qual a sua percepção sobre o sistema de AD? Acha que o sistema de AD desenvolvido na empresa é adequado? Porquê? E acha-o justo? Porquê? QP
18. No seu entendimento, existem alguns erros de avaliação? QP/RL
19. No que diz respeito a AD, para si quais os objectivos que deve ter um sistema de AD? QP
20. Se pudesse fazer algumas alterações no que toca ao sistema de AD quais seriam? QP
21. Que consequências ou que impactos tem o sistema de AD para as pessoas e para a organização e quais acha que deveria e/ou poderia ter? QP
22. Após o resultado da avaliação sente reconhecimento por parte dos colegas e chefias? QP/RL
23. FEEDBACK
24. Sente que o sistema de AD é percecionado de forma clara e qual a razão da sua utilização? QP/RL
25. Sente que existe um acompanhamento contínuo e monitorizado por parte das chefias? RL
26. O conhecimento da existência de um sistema de AD faz com que os seus comportamentos e objetivos se tornem mais exigentes, sentindo-se mais motivado para o alcance dos mesmos? QP
27. O que o motiva são as tarefas e os objetivos que tem a cumprir ou é o prémio de desempenho? São outros aspectos quais? QP
28. Quais os principais fatores que o fazem sentir motivado? QP
29. Tem o sentimento de missão cumprida em relação aos seus próprios objetivos? QP
30. Existem algum tipo de políticas de recursos humanos que o deixam desmotivado? Quais? QP/RL

31. No seu entender, quais as práticas desenvolvidas pelos RH que poderiam aumentar a sua motivação? QP/RL
32. Sente-se feliz e realizado em trabalhar nesta organização? Porquê? QP

