



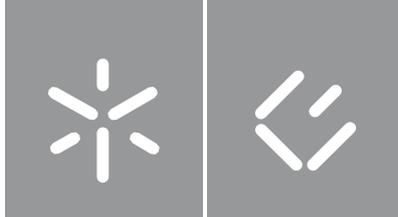
**A influência dos Isomorfismos
Organizacionais na Avaliação de
Desempenho: um estudo exploratório**

Bárbara de Oliveira Vilaça

Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Bárbara de Oliveira Vilaça

**A influência dos Isomorfismos
Organizacionais na Avaliação de
Desempenho: um estudo exploratório**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

abril de 2022

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição CC BY

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

Agradecimentos

A concessão da presente dissertação de mestrado pressupôs um enorme empenho e dedicação na sua realização, no entanto, várias foram as pessoas que contribuíram para que a sua elaboração fosse possível.

Como tal, em primeiro lugar, agradeço à Prof.^a Dr.^a Emília Fernandes, responsável pela orientação prestada, não só pela partilha de conhecimentos, mas também por todas as palavras de apoio e motivação, que me permitiram permanecer positiva e nunca desistir.

Aos meus pais, por serem o meu exemplo e por me mostrarem que com trabalho conseguimos conquistar todos os nossos objetivos. Obrigada por me terem ensinado a valorizar a oportunidade de estudar e por todo o investimento realizado no meu percurso académico.

Ao meu irmão e a ti Vera. Sem vocês a vida não era tão bonita. Obrigada por me darem o privilégio de crescermos juntos e por me incentivarem todos os dias a ser uma pessoa melhor.

À Raquel, o meu pilar ao longo destes dois últimos anos. Obrigada por todos os conselhos, partilhas, experiências e acima de tudo pela tua amizade. Longe ou perto vou-te levar sempre no meu coração.

Aos meus amigos, a minha segunda família, por me acompanharem em todos os momentos da minha vida, por todas as conversas, desabafos e por todas as palavras de motivação e confiança. Levovos para a vida.

A ti Michael. Tu que estás sempre presente e que tens sempre as palavras certas. Foste a peça-chave nesta etapa da minha vida. Obrigada pela paciência, por me ouvires nos piores momentos e por me fazeres sempre levantar. Agradeço todos os dias por te ter ao meu lado.

A todos, um obrigada.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico. Confirmando que em toda a tese não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeito o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

*“Não tenhamos pressa,
mas não percamos tempo.”*

- José Saramago

Resumo

A presente Dissertação de Mestrado teve como propósito analisar a influência dos Isomorfismos Organizacionais na Avaliação de Desempenho, através da análise dos motivos que levam as empresas a realizar esta prática e do modo como as mesmas a implementam. Para o efeito, realizou-se um estudo exploratório, de natureza descritiva e quantitativa, de forma a aprofundar ao máximo o conhecimento sobre a problemática em estudo e a fornecer informações consistentes para futuras investigações.

No que concerne ao público alvo, sobre o qual a investigação recai, o mesmo é composto pelas empresas de Portugal. Já a amostra é constituída por 250 entidades. Como técnica de recolha de dados recorreu-se ao inquérito por questionário, uma vez que através do mesmo conseguimos chegar a um maior número de empresas e ter uma maior perceção da realidade a ser estudada.

Relativamente à influência dos Isomorfismos na Avaliação de Desempenho, averiguamos que estes são uma realidade nas empresas que pretendem realizar esta prática em breve, uma vez que a maioria destas organizações aludem que os motivos que as levam a querer começar se prendem pelo facto de outras empresas também o fazerem, por pretenderem atender aos padrões do mercado e para favorecerem a sua imagem. Já nas empresas que realizam a Avaliação de Desempenho não observamos grandes evidencias de que a influência dos Isomorfismos é uma realidade, pois não existe uma maioria significativa para podermos afirmar que os Isomorfismos influenciam a realização desta prática.

Podemos ainda acrescentar que as empresas de média dimensão concordam maioritariamente com a influência do Isomorfismo Normativo e Coercitivo. Além disto, as organizações que apenas planeiam a Avaliação de Desempenho às vezes tendem a concordar com todos os tipos de Isomorfismos, já as que fazem sempre o planeamento apresentam níveis de concordância muito baixos.

Assim, este estudo possibilitou ampliar o campo de conhecimento acerca desta matéria e colocar o tema na agenda dos teóricos. Adicionalmente, o mesmo vem contribuir ao nível da melhoria dos processos de Gestão de Recursos Humanos, direccionados para a Avaliação de Desempenho, uma vez que percecionamos que existe uma necessidade de reestruturação desta prática, por parte das empresas, de forma a maximizar os processos e a haver um menor desperdício de recursos.

Palavras-chaves: Avaliação de Desempenho; Organizações; Isomorfismo Mimético; Isomorfismo Normativo; Isomorfismo Coercitivo

Abstract

This Master's Thesis aimed to analyze the influence of Organizational Isomorphisms in Performance Evaluation, through the analysis of the reasons that lead companies to perform this practice and how they implement it. For this purpose, an exploratory study, both descriptive and quantitative, was carried out, in order to deepen the knowledge about the problem under study as much as possible and to provide consistent information for future research.

In terms of the research's target audience, it is composed of companies in Portugal. The study sample comprises 250 entities. As a data collection technique, the questionnaire survey was used, since, through it, we get a greater perception of the reality to be studied.

Regarding the influence of Organizational Isomorphisms in Performance Evaluation, we found that these are a reality in the companies that intend to perform this practice soon, since most of these organizations allude that the reasons that led them to start this practice are related to the fact that other companies also do it, and because they want to improve their image and meet market standards. In relation to the companies that already conduct Performance Evaluation, we do not observe great evidence that they are a reality, because there is not a significant majority affirming that Isomorphisms influence the performance of this practice.

We can also add that medium-sized companies mostly agree with the influence of Normative and Coercive Isomorphisms. In addition, organizations that only plan Performance Evaluation sometimes, agree with all types of isomorphisms, while those that always do the planning, show very low levels of agreement.

Thus, this study made it possible to expand the field of knowledge around this issue and place the topic on the agenda of theoreticians. Additionally, it contributes to the improvement of Human Resource Management processes, directed at Performance Evaluation, since we perceive that there is a need for companies to restructure this practice, in order to enhance their processes and to have a lower waste of resources.

Keywords: Performance Evaluation; Organizations; Mimetic Isomorphism; Normative Isomorphism; Coercive Isomorphism

Índice

Introdução.....	- 1 -
Capítulo I: Enquadramento Teórico	- 4 -
1.1. Avaliação de Desempenho.....	- 4 -
1.1.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho	- 7 -
1.1.2. Sistemas e Métodos da Avaliação de Desempenho.....	- 8 -
1.1.3. A Importância do Feedback na Avaliação de Desempenho.....	- 11 -
1.1.4. Precauções a ter aquando da realização da Avaliação de Desempenho.....	- 13 -
1.1.5. Propostas de novos modelos de Avaliação de Desempenho.....	- 15 -
1.2. Isomorfismos Organizacionais.....	- 18 -
1.2.1. Tipos de Isomorfismos.....	- 19 -
1.2.2. A Presença de Isomorfismos na Avaliação de Desempenho	- 21 -
1.2.3. A Presença de Isomorfismos em outras Práticas de Recursos Humanos.....	- 22 -
Capítulo II: Problemática.....	- 27 -
Capítulo III: Enquadramento Metodológico	- 28 -
3.1. Estudo Exploratório.....	- 28 -
3.2. Metodologia Quantitativa.....	- 28 -
3.3. Público Alvo / Amostra	- 29 -
3.4. Inquérito por Questionário	- 30 -
3.5. Tratamento dos Dados	- 31 -
Capítulo IV: Análise De Resultados	- 32 -
4.1. Caracterização das Empresas e dos Respondentes	- 32 -
4.2. Realização da Avaliação de Desempenho	- 34 -
4.3. Empresas que não realizam a Avaliação de Desempenho.....	- 34 -
4.4. Empresas que tencionam começar a realizar a Avaliação de desempenho.....	- 36 -

4.5. Empresas que realizam a Avaliação de Desempenho	- 40 -
4.6. Influência dos Isomorfismos na Avaliação de Desempenho.....	- 49 -
4.7. Opinião pessoal dos gestores.....	- 60 -
4.8. Síntese de resultados	- 65 -
Considerações Finais.....	- 68 -
Referências Bibliográficas	- 70 -
Anexos	- 78 -
Anexo I: Inquérito por questionário	- 78 -

Índice de Figuras

Figura 1: Classificação da empresa.....	- 32 -
Figura 2: Setor de atuação da empresa.....	- 33 -
Figura 3: Função do respondente.....	- 33 -
Figura 4: Realização da Avaliação de Desempenho nas empresas	- 34 -
Figura 5: Não realizam: principais razões.....	- 35 -
Figura 6: Não realizam: outras razões.....	- 35 -
Figura 7: Tenciona começar pois vai contribuir para o desenvolvimento contínuo dos funcionários e da organização.....	- 36 -
Figura 8: Tenciona realizar pois vai favorecer a imagem da empresa	- 36 -
Figura 9: Tenciona realizar pois as outras empresas também o fazem.....	- 37 -
Figura 10: Tenciona começar pois pretende acompanhar as práticas de sucesso que as outras empresas adotam	- 37 -
Figura 11: Tenciona começar pois pretende atender aos padrões do mercado	- 38 -
Figura 12: Tenciona começar através da análise de modelos de Avaliação de Desempenho de outras empresas	- 38 -
Figura 13: Tenciona começar através da estruturação de um modelo de Avaliação de Desempenho de raiz	- 39 -
Figura 14: Tencionar a começar através de empresas de consultadoria.....	- 39 -
Figura 15: Entidades responsáveis pelo processo de Avaliação de Desempenho.....	- 40 -
Figura 16: Periodicidade.....	- 41 -
Figura 17: Planeamento do processo de Avaliação de Desempenho	- 41 -
Figura 18: Estabelecer os objetivos a alcançar com a Avaliação de Desempenho.....	- 42 -
Figura 19: Saber quais os comportamentos e competências que os funcionários de cada função devem ter.....	- 42 -
Figura 20: Realizar uma análise geral dos dados obtidos na avaliação de desempenho.....	- 43 -
Figura 21: Dar feedback aos colaboradores no final da Avaliação de Desempenho	- 43 -
Figura 22: Definir metas de melhoria e inovação.....	- 44 -
Figura 23: Desenvolver planos de melhoria/formações	- 44 -
Figura 24: Existência de recompensas para os funcionários	- 45 -
Figura 25: Principais indicadores medidos na Avaliação de Desempenho	- 46 -
Figura 26: Intervenientes na Avaliação de Desempenho	- 46 -

Figura 27: Métodos utilizados	- 47 -
Figura 28: Ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho.....	- 48 -
Figura 29: Para que servem os resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho.....	- 48 -
Figura 30: Benefícios retirados da Avaliação de Desempenho.....	- 49 -
Figura 31: Realizar a Avaliação de Desempenho favorece a imagem da empresa.	- 50 -
Figura 32: A organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras empresas também o faziam.	- 50 -
Figura 33: Um dos motivos pelo qual a organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho foi devido a pressões organizacionais.	- 51 -
Figura 34: A minha organização realiza a Avaliação de Desempenho para atender aos padrões do mercado.....	- 51 -
Figura 35: Se as outras empresas deixassem de avaliar o desempenho dos funcionários, também o deixaria de fazer.	- 52 -
Figura 36: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Setor de atuação da empresa	- 53 -
Figura 37: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Setor de atuação da empresa	- 53 -
Figura 38: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Setor de atuação da empresa.....	- 54 -
Figura 39: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Dimensão da empresa.....	- 54 -
Figura 40: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Dimensão da empresa.....	- 55 -
Figura 41: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Dimensão da empresa	- 55 -
Figura 42: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Planeamento	- 56 -
Figura 43: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Planeamento	- 57 -
Figura 44: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Planeamento.....	- 57 -
Figura 45: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Periodicidade	- 58 -
Figura 46: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Periodicidade	- 58 -
Figura 47: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Periodicidade.....	- 59 -
Figura 48: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Método.....	- 59 -
Figura 49: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Método.....	- 60 -
Figura 50: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Método	- 60 -
Figura 51: A Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento dos funcionários.	- 61 -
Figura 52: A Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento organizacional.	- 61 -

Figura 53: A organização tira proveito de todos os benefícios da Avaliação de Desempenho.	- 62 -
Figura 54: A Avaliação de Desempenho é um desperdício de tempo e de recursos.	- 62 -
Figura 55: A Avaliação de Desempenho provoca desmotivação, stress e frustração nos funcionários.-	63
-	
Figura 56: Comentários	- 64 -
Figura 57: Comentários Gerais	- 64 -

Introdução

A presente Dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e tem como foco central a Avaliação de Desempenho, que é uma prática utilizada frequentemente em diversas empresas.

Desta forma, o propósito deste trabalho é averiguar se a realização da Avaliação de Desempenho, nas organizações, resulta da influência dos Isomorfismos Organizacionais. Assim, tal como refere Hawley (1968) o Isomorfismo consiste num processo limitador, que força uma unidade da população a se assemelhar a outras unidades, que estão perante o mesmo conjunto de condições ambientais. Venard (2009) menciona ainda que os Isomorfismos Organizacionais levam as organizações a tornarem-se mais homogêneas e a possuírem ações semelhantes entre si.

Quanto à Avaliação de Desempenho, de acordo com Rocha (1997) “consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (p.120). Oliveira (2004) ressalta ainda que a Avaliação de Desempenho não promove apenas o desenvolvimento do avaliado, mas também do avaliador, uma vez que propicia um exercício permanente de comunicação entre ambos.

A temática em estudo tem um carácter inovador, visto que não existem investigações que abordem o assunto a ser analisado. Logo, a presente dissertação irá contribuir, em primeiro lugar, para introduzir e explorar o tema e, posteriormente, gerar resultados que permitam outros investigadores prosseguir com o estudo. Por outro lado, são vários os autores que consideram que a Avaliação de Desempenho não está a ser bem implementada nas empresas. Tal como referem Welch e Welch (2005) “muito poucas empresas têm em vigor sistemas válidos de avaliação. E isso não é apenas mau – é terrível!” (p. 106). Logo, esta investigação pode também contribuir para explorar se a má implementação desta prática poderá estar relacionada com a influência dos Isomorfismos Organizacionais.

Posto isto, o seguinte estudo tem por base três principais objetivos de estudo que, apesar de distintos, se interligam. O primeiro prende-se com o apurar se as empresas avaliam o desempenho dos seus funcionários. Caso o façam, pretende-se perceber o modo como realizam este processo, quais os intervenientes, de que forma trabalham com os resultados obtidos e ainda quais os benefícios que são

retirados. Adicionalmente, no caso das empresas tencionarem começar a realizar a Avaliação de Desempenho em breve, denota-se fundamental entender os motivos que as levam a querer fazê-lo.

Por sua vez, o segundo objetivo advém da exploração do primeiro, ou seja, o seu propósito consiste em averiguar a presença dos Isomorfismos Organizacionais na prática da Avaliação de Desempenho. Ou seja, pretende-se perceber se as organizações começaram a realizar esta prática, ou pretendem começar, com vista a assemelhar-se a outras empresas, devido a pressões organizacionais ou para atender a determinados padrões, que são considerados modernos e eficazes no mercado de trabalho. Importa salientar que os efeitos dos Isomorfismos nas organizações podem implicar o desperdício de tempo e de recursos, quando uma empresa começa a realizar algo, mas não avalia a possibilidade de aplicação no seu contexto e cultura.

Por fim, o terceiro objetivo surge em consequência da análise dos aspetos anteriores, isto é, este centra-se na perceção que os inquiridos têm à cerca da Avaliação de Desempenho e da sua importância para a melhoria contínua dos processos e para o crescimento organizacional. Ou seja, o mesmo irá focar-se nas perceções dos gestores sobre a real necessidade em avaliar o desempenho dos colaboradores.

O presente trabalho estrutura-se em quatro capítulos que em conjunto, abrangem tanto a sua fundamentação teórica como a dimensão empírica.

No primeiro capítulo fazemos algumas reflexões teóricas preliminares sobre a temática da Avaliação de Desempenho e dos Isomorfismos Organizacionais, de forma a enquadrar o tema, delimitar a área de estudo e definir o problema. Em particular, refletimos sobre o conceito e os principais objetivos da Avaliação de Desempenho, bem como os métodos desta prática, a importância do feedback, as precauções a ter e as propostas de novos modelos de Avaliação de Desempenho. Por sua vez, explorou-se o conceito e os tipos de Isomorfismos Organizacionais e, posteriormente, a presença destes na Avaliação de Desempenho e em outras práticas de Recursos Humanos.

No segundo capítulo, apresentamos a problemática a ser estudada, a questão de partida formulada, o que se pretende analisar com a investigação e ainda fazemos uma referência ao estudo exploratório e às suas características.

No terceiro capítulo, damos a conhecer a metodologia utilizada na investigação, caracterizamos o público alvo e a amostra, bem como todas as partes que constituem o questionário. Abordamos também os métodos utilizados para a recolha de dados e a forma como se procedeu ao tratamentos dos mesmos.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados, onde numa primeira fase realizamos uma análise descritiva de todas as questões individuais do questionário e, posteriormente, efetuamos a Tabulação Cruzada entre variáveis, de modo a entender se a influência dos Isomorfismos Organizacionais varia de acordo com as características das empresas e com o modo como estas implementam a Avaliação de Desempenho. Optámos então por apresentar os resultados em forma de gráficos e tabelas, com o objetivo de facilitar a sua partilha e a compreensão dos dados. Ainda neste capítulo, realizamos um resumo de todos os resultados, de modo a sintetizar as principais conclusões a que chegamos.

Finalmente, a última secção da dissertação diz respeito às considerações finais, onde apontamos os principais constrangimentos e contributos da presente investigação e damos sugestões para investigações futuras poderem prosseguir com o estudo da temática em causa.

Capítulo I: Enquadramento Teórico

Neste capítulo serão apresentadas algumas investigações, contribuições de autores e temas de elevada relevância e pertinência, face à problemática de investigação, de modo a enquadrar a temática, delimitar a área de estudo e definir o problema.

1.1. Avaliação de Desempenho

“Avaliar desempenhos é um ato quase tão antigo como a própria existência do ser humano” (Reis, 2015, p. 4). No caso das organizações o processo de Avaliação de Desempenho é geralmente utilizado para identificar, diagnosticar e analisar o comportamento dos funcionários durante um período de tempo apurando, por exemplo, o cumprimento dos objetivos, as atitudes no trabalho, os conhecimentos técnicos e as capacidades para resolver problemas. Este método vai também permitir identificar as potencialidades e debilidades de cada colaborador e, posteriormente, definir formas de apoio ao desenvolvimento profissional.

Neste sentido, muitos foram os autores que ao longo do tempo definiram este conceito. A título ilustrativo, Armstrong (2009) considera que a Avaliação de Desempenho é um processo que permite “melhorar o desempenho organizacional, ao desenvolver o desempenho individual e coletivo e é um meio para obter melhores resultados, ao compreender e gerir o desempenho, através de uma estrutura, que contempla objetivos pré-acordados, normas e requisitos de competências” (p. 618).

Smither e London (2009) definem a Avaliação de Desempenho como sendo um “processo contínuo que inclui definir (e alinhar) objetivos, desenvolver colaboradores, realizar coaching e feedback informal, avaliar formalmente o desempenho e vincular o desempenho ao reconhecimento e às recompensas.” (p. 15).

Para Aguinis, Joo e Gottfredson (2011) a Avaliação de Desempenho é “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento das capacidades individuais e de equipa que deverão estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.” (p. 503).

Por último, Kazi (2020) define a Avaliação de Desempenho como sendo “um evento periódico, que permite refletir e avaliar o desempenho passado, de modo a identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários e a identificar metas de desenvolvimento.” (p.502).

Desta forma, apesar das diferentes definições, percebemos que a Avaliação de Desempenho é um sistema extremamente dinâmico, pois vai contribuir não só para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, mas também para a evolução das empresas, na medida em que se as mesmas souberem quais os pontos mais débeis dos funcionários, vão poder arranjar estratégias para trabalhá-los e, assim, também elas se irão desenvolver. É também importante salientar a relevância do feedback contínuo e do alinhamento entre as ações, os objetivos e os valores organizacionais, para que os colaboradores compreendam qual o seu papel e o seu contributo para o alcance do sucesso organizacional (Cunha *et al.* 2010).

Aguinis, Joo e Gottfredson (2011) aludem que:

“(...) a Avaliação de Desempenho tem sido a apresentação dos pontos fortes e fracos dos indivíduos organizacionais, que normalmente acontece uma vez por ano e de forma não contínua. Este processo é, muitas vezes, visto como um desperdício de tempo burocrático, criado pelo departamento de recursos humanos.” (p. 503).

Compreendemos, então, que nem todas as organizações conhecem as potencialidades da realização da Avaliação de Desempenho. Ou seja, tal como mencionam os autores, esta técnica é frequentemente vista “como um desperdício de tempo burocrático, criado pelo departamento de recursos humanos” (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011, p. 503), o que mostra que muitas vezes as empresas realizam a Avaliação de Desempenho sem perceberem a verdadeira finalidade da mesma e a melhor forma de a usar a seu favor, logo, poderão acabar por não efetuar os processos de avaliação da forma mais apropriada, o que vai fazer com que haja um desperdício de tempo e de recursos.

Assim sendo, Chiavenato (2009) considera que antes de se implementar um processo de Avaliação de Desempenho se devem colocar seis questões, de forma a que as organizações se organizem, saibam exatamente o que querem medir e quais as informações que querem obter:

“(1) Porque avaliar o desempenho? (2) Qual o desempenho que deve ser avaliado? (3) Como avaliar o desempenho? (4) Quem deve fazer a Avaliação do Desempenho? (5) Quando avaliar o desempenho? (6) Como comunicar a Avaliação de Desempenho?” (p. 248).

Raj e Manjula (2019) apontam que a Avaliação de Desempenho tem um papel vital na estrutura de Recursos Humanos de uma organização, contudo, os mesmos afirmam que a mesma deve ser sempre adaptada ao local de trabalho e às diferentes necessidades dos colaboradores. Assim, Naik (2019) complementa este raciocínio dizendo que a Avaliação de Desempenho varia consoante o

ambiente organizacional, uma vez que cada local de trabalho possui diferentes características, desafios e oportunidades.

A regular Avaliação de Desempenho dos funcionários vai permitir que haja uma apreciação contínua do percurso dos mesmos, “evidenciando resultados e ajudando a identificar e a reconhecer o mérito de cada um.” (Magalhães, 2014, p. 10). Portanto, se os trabalhadores obtiverem bons resultados e forem reconhecidos e recompensados por isso, os mesmos poderão aumentar a sua satisfação e motivação e, posteriormente, a sua produtividade, o que pode também contribuir para o crescimento da competitividade organizacional.

Aguinis (2009) indica ainda que é importante que as empresas relacionem o processo de Avaliação de Desempenho com as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos. Ou seja, o mesmo considera que este processo deve ser ligado, por exemplo, à formação, às recompensas e aos planos de carreira, de forma a se desenvolver e motivar os funcionários.

Além disto, é fundamental referir que “a gestão de desempenho contém ainda uma dimensão de desafio, quando propõe o alcance ou ultrapassagem de padrões de resultados ou valores. (...) esta dimensão é reconhecidamente (...) um importante fator da motivação.” (Cunha *et al.*, 2010, p. 494).

Em 2003, Bernthal, Rogers e Smith desenvolveram uma investigação, onde foram estudadas as práticas de gestão de desempenho de 278 empresas, de 15 países diferentes. Por conseguinte, algumas das conclusões retiradas desta pesquisa foram:

- 58% das empresas realizavam a Avaliação de Desempenho anualmente. 41% realizavam mais de uma vez por ano;
- 20% das empresas utilizavam sistemas de Avaliação de Desempenho online ou formulados em softwares específicos; 30% consideravam introduzir esses sistemas;
- 55% das formações eram realizadas por gestores e apenas 28% por não gestores;
- 34% das organizações utilizavam rankings forçados, porém poucos gestores consideraram que estes são eficazes;
- Os sistemas de Avaliação de Desempenho mais eficazes são os que estão integrados com outros sistemas como remunerações, promoções e progressão de carreira.

Com este estudo percebemos que existe uma tendência, por parte das organizações, para realizar a Avaliação de Desempenho apenas uma vez por ano. Verifica-se também que apenas 20% das organizações recorrem a sistemas online e softwares específicos como instrumento para medir o

desempenho. Adicionalmente, importa mencionar que as formações implementadas para desenvolver os colaboradores, após a Avaliação de Desempenho, são maioritariamente destinadas aos gestores. Já no que diz respeito aos métodos utilizados, 34% dos inquiridos utilizam os rankings forçados, porém segundo a investigação são poucos os gestores que os consideram um método eficaz. Por fim, denota-se fundamental referir que uma das principais conclusões retiradas se prende com o facto dos sistemas de Avaliação de Desempenho mais eficazes serem os que estão interligados com outras práticas de Recursos Humanos, como por exemplo, com a remuneração, as promoções e a progressão de carreira.

1.1.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2009):

“(...) os objetivos fundamentais da Avaliação de Desempenho permitem condições de mediação do potencial humano e o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, fornecendo ainda oportunidades de crescimento e condições de participação a todos os membros da organização, tendo em vista, por um lado, os objetivos organizacionais e, por outro, os objetivos individuais.” (p. 252).

Posto isto, constatamos que este método tem como propósito acompanhar de perto as práticas dos funcionários, de modo a proporcionar-lhes um crescimento a nível profissional e pessoal. A Avaliação de Desempenho revela-se também uma mais-valia para a empresa, uma vez que vai funcionar como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisões “sobre salários, compensações, variáveis por mérito, promoções, transferências e saídas dos membros da organização.” (Cunha, 2010, p. 498). Deste modo, “o processo de avaliação tem como objetivo melhorar o desempenho profissional do avaliado e do avaliador, ao mesmo tempo que, deve proporcionar uma melhor qualidade da própria instituição.” (Cerqueira, 2018, p. 21).

Chiavenato (2009) ressalta que “a Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.” (p. 251). Nesta perspetiva, é fundamental que os objetivos da Avaliação de Desempenho estejam alinhados com as metas e a estratégia organizacional. Isto é, este método não se pode restringir a um simples julgamento do comportamento do funcionário, pelo contrário, deve ter como um dos seus principais propósitos o alinhamento entre aquilo que se pretende atingir na organização em geral, com o que os funcionários têm de realizar, de forma que as metas organizacionais consigam ser alcançadas.

Cunha *et al.* (2010) consideram que os objetivos devem englobar padrões de eficiência, eficácia e qualidade, solicitando a articulação entre os objetivos da empresa com as expectativas, competências e capacidades de aprendizagem dos colaboradores e os mesmos devem ser transmitidos e negociados com os trabalhadores. Adicionalmente, Kaplan e Norton (2002), referem que as empresas eficazes vão ser aquelas que direcionam as suas ações sempre ao encontro das suas estratégias e, ao mesmo tempo, utilizam indicadores de resultados, como a Avaliação de Desempenho, de forma a garantir que tais ações estão alinhadas com as estratégias previamente definidas.

Desta forma, no que concerne aos objetivos de desenvolvimento individual, Cunha *et al.* (2010) mencionam que os mesmos permitem “diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro (...) identificar os pontos fortes e fracos do desempenho individual, bem como as causas do mau desempenho (...) delinear ações visando a melhoria do desempenho.” (p. 498).

Já no que se refere aos objetivos organizacionais, de acordo com Magalhães (2014), estes permitem perceber “em que medida foram ou não escolhidos bons candidatos e se as ações de formação produziram melhorias no desempenho de cada colaborador (...) fornecem feedback aos colaboradores (...) permitem ainda diagnosticar problemas organizacionais e iniciar ações necessárias para resolver problemas.” (p.24).

No que diz respeito ao feedback, este pode ser considerado um dos aspetos mais importantes da Avaliação de Desempenho, uma vez que o mesmo vai fazer com que os funcionários entendam qual foi a origem e as consequências dos seus erros. Logo, ao receberem feedback, os avaliados vão entender mais facilmente como os podem evitar e como podem ter um melhor desempenho no futuro.

1.1.2. Sistemas e Métodos da Avaliação de Desempenho

Tendo em conta que as organizações diferem entre si, também os métodos de Avaliação de Desempenho são vários, sendo que não existe um isento de erros. Portanto, cada organização, tendo diferentes características, vai optar por métodos que atendam, por exemplo, à sua dimensão, fins e funções. Cunha *et al.* (2010) apontam que os sistemas de avaliação podem medir vários aspetos, como por exemplo, traços de personalidade, comportamentos e resultados. Além disto, os mesmos indicam que este processo se pode focar em critérios mais objetivos ou subjetivos e que a avaliação pode ser realizada mais a nível quantitativo ou qualitativo. De acordo com o referido, Chiavenato (2009) ressalta que “as organizações podem utilizar vários sistemas de avaliação ou até elaborar um método próprio”

(p. 253). Deste modo, estas poderão optar por estruturar o seu próprio sistema de Avaliação de Desempenho ou recorrer aos já existentes.

Neste sentido, Cunha *et al.* (2010) dividem os métodos da Avaliação de Desempenho em duas categorias. A primeira orientada para os comportamentos e atributos individuais e a segunda orientada para os resultados.

Posto isto, os métodos que estão direcionados para a avaliação dos comportamentos e atributos individuais são (Cunha *et al.* 2010, p.520):

- a) **ensaio narrativo:** avaliação do funcionário através da descrição por escrito dos seus pontos fortes e fracos, bem como aquilo que este tem de melhorar;
- b) **escala gráfica ou de atributos:** neste método utiliza-se uma escala, como por exemplo de 1 a 10, para avaliar os atributos dos colaboradores, como a assiduidade, pontualidade, eficiência ou trabalho em equipa. No final, faz-se o somatório de todas as classificações para obter o resultado final;
- c) **checklist comportamental:** processo onde é desenvolvida uma lista constituída por um conjunto de afirmações relacionadas com a função do trabalhador, onde o mesmo será avaliado particularmente em cada uma, através de uma pontuação. No final, faz-se o somatório de todas as classificações e obtém-se o resultado final;
- d) **incidentes críticos:** este método foca-se nos comportamentos e descreve-os com a ajuda dos incidentes críticos, que consistem nos acontecimentos que ocorrem no trabalho e que têm um grande impacto no desempenho;
- e) **assessment centers:** processo utilizado para analisar o comportamento do funcionário e prever a sua conduta no futuro. Por exemplo, o colaborador será avaliado através da realização de um conjunto de atividades, que simulam situações do trabalho e que procuram avaliar as respostas e comportamento dos colaboradores no momento em que estes realizam as referidas atividades.
- f) **ordenação simples:** processo onde é elaborada uma lista onde os trabalhadores estão enumerados do “melhor” para o “pior”;
- g) **ordenação emparelhada:** processo onde os funcionários são comparados uns com os outros, de forma a perceber quais as principais diferenças de desempenho na realização das diferentes tarefas;
- h) **distribuição forçada:** neste método o avaliador é forçado a distribuir os avaliados por “categorias”. Por exemplo, “apenas 15% das pessoas pode ser atribuída à categoria «muito bom», 35% à categoria «bom» (...)”.

Por sua vez, os métodos que estão orientados para os resultados são os seguintes (Cunha *et al.* 2010, p.520):

- a) **gestão por objetivos:** avaliação do colaborador através da definição prévia de um conjunto de objetivos que este deve atingir num determinado período de tempo. Posteriormente, verifica-se se os objetivos foram, ou não, alcançados. Para que os trabalhadores sejam bem sucedidos e atinjam bons resultados é importante que os objetivos reúnam o conjuntos das características *SMART*, ou seja, os mesmos devem ser específicos (*Specific*), mensuráveis (*Mensurable*), alcançáveis (*Achievable*), realistas (*Realistic*) e terem um período definido para serem concluídos (*Time Based*).
- b) **balanced scorecard:** consiste num “instrumento de medição de desempenho organizacional que irá acrescentar às avaliações dos trabalhadores a sua relação com o cliente, o modo como trabalha com os processos internos e também a forma de evolução do trabalhador, (...)” (Barbosa, 2016, p. 30).

Depois de analisar os métodos propostos por Cunha *et al.* é também importante mencionar outros métodos relevantes como a autoavaliação, a avaliação 180° e a avaliação 360°.

Começando pela autoavaliação, a mesma consiste num procedimento onde o funcionário vai ser chamado a realizar uma autoanálise do seu percurso, de forma a analisar o seu desempenho e a perceber quais foram as suas maiores fraquezas e os seus principais pontos fortes.

No que diz respeito à avaliação 180°, tal como refere Pinto (2020), a mesma é um processo onde o desempenho do colaborador é avaliado pelo seu superior. Esta prática vai permitir que o trabalhador receba feedback e discuta as pontuações que lhe foram atribuídas, o que vai proporcionar uma maior aprendizagem e o crescimento contínuo do colaborador.

Por fim, na avaliação 360° o funcionário vai receber feedback de vários avaliadores que interagem regularmente com ele. De acordo com o referido, a avaliação vai ser realizada não só pelos supervisores e a chefia, mas também pelos subordinados, colegas de trabalho, clientes, fornecedores e mesmo pelo próprio avaliado, o que a vai tornar mais ampla e, por isso, os colaboradores terão uma melhor ideia acerca daquilo que precisam de melhorar ou desenvolver (Silva, 2014, p.45).

Quanto ao principal objetivo da avaliação 360° prende-se por proporcionar feedback sobre os comportamentos, desempenho e resultados dos trabalhadores, bem como o potencial dos mesmos. (Tavares e Tavares, 2017). Pontes (2002) ressalta ainda que o facto de as avaliações surgirem de fontes

distintas vai aumentar a credibilidade dos resultados, uma vez que tal multiplicidade de posições torna as informações mais fiéis ao real desempenho do avaliado.

1.1.3. A Importância do Feedback na Avaliação de Desempenho

Sendo a Avaliação de Desempenho uma prática que avalia as competências técnicas e comportamentais dos funcionários, bem como os resultados obtidos por estes durante um período de tempo, é fundamental que na fase final deste processo haja um Feedback por parte dos avaliadores, de modo a que os trabalhadores consigam ter consciência dos aspetos que dominam, bem como dos que têm de melhorar.

“(..) o Feedback é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda uma atividade realizada com a finalidade de maximizar o desempenho de indivíduo ou grupo. Todo o processo de avaliação de desempenho, tem por sua finalidade fornecer um Feedback para o colaborador, independentemente da forma como é realizada.”

Consoni (2010, p.46)

Devemos então ter em conta que só depois do avaliador dar o seu parecer acerca do desempenho do avaliado é que se poderão adequar esforços e competências. Logo, o processo de dar Feedback pode ser considerado justamente o centro de todas as ações de um programa de Avaliação de Desempenho. (Consoni, 2010).

Segundo Magalhães (2014) existem alguns passos fundamentais que o avaliador deve seguir, de forma a evitar certos erros e a melhorar a entrevista de Avaliação de Desempenho. Em primeiro lugar é importante que o Feedback seja preciso e específico, para que o avaliado consiga entender de forma clara a análise que foi realizada acerca do seu percurso.

De seguida, o Feedback deve estar sempre focado no comportamento de cada colaborador e não deve ser confundido com a sua personalidade, isto é, o foco deve centrar-se nos comportamentos que o indivíduo teve naquele período de tempo e não na generalidade da sua personalidade.

Por sua vez, o Feedback deve ser contínuo, de maneira a que os funcionários consigam alterar e melhorar os seus comportamentos e rapidamente sintam que foram reconhecidos por isso.

Posteriormente, é fundamental que o avaliado saiba sempre quais as razões que movem a Avaliação de Desempenho, bem como os objetivos que dela advêm, não esquecendo que este deve estar sempre envolvido na implementação desses mesmos objetivos.

Por último, “o avaliador deve estar preparado para apresentar os resultados e conseguir que o avaliado saia da entrevista esclarecido e motivado, para que possa desenvolver o seu trabalho e consiga colmatar e reparar os seus erros.” (Magalhães, 2014, p.33).

Importa também salientar que a existência de uma atmosfera organizacional de aprendizagem e desenvolvimento é essencial, para que as pessoas se consigam relacionar mais facilmente e aceitar as críticas de forma mais construtiva. Posto isto, tal como ressalta Consoni (2010), vários especialistas apontam que o avaliado deve estar aberto a críticas e entender que as mesmas são feitas com o objetivo de este poder melhorar o seu desempenho na sua função. Já o avaliador deve ser, acima de tudo, ético e transparente e ter sempre em mente que uma crítica é uma ferramenta valiosa para a melhoria.

“Percebam que, da mesma forma que estamos aplicando Feedback ao nosso subordinado também estamos recebendo Feedback[...] É um momento em que a troca de percepções e pontos de vistas podem “asfaltar” um novo caminho de soluções”

Moreira (2009, p.44)

Para que a Avaliação de Desempenho seja realizada da forma mais eficaz, é preciso que todas as pessoas envolvidas neste processo compreendam que o Feedback é algo positivo e que é utilizado para dar oportunidades de mudança, ou mesmo para reconhecer os feitos realizados pelos trabalhadores, durante o período de tempo em análise.

Contudo, Moss e Sanchez (2004) referem que a maior parte das organizações tendem a evitar a utilização deste método, principalmente perante baixos desempenhos. De acordo com os mesmos autores, isto está relacionado com a evitação do Feedback negativo, tanto pelos avaliados como pelos avaliadores. Desta forma, no que concerne aos avaliados, estes tendem a recear o Feedback devido ao facto de poderem vê-lo como uma ameaça à sua autoestima, por medo de serem expostos ou mesmo por não quererem admitir as suas próprias fraquezas. Já o avaliador, evita o Feedback final devido ao desconforto em dar o Feedback negativo, ou mesmo pela baixa tolerância a baixos desempenhos que podem gerar Feedback ofensivo.

Assim, Moss e Sanchez (2004) ressaltam que as empresas pagam um preço alto devido à evitação ou atraso no fornecimento de feedback, dado que os comportamentos inadequados e o baixo desempenho permanecem sem correção por um tempo desnecessário.

1.1.4. Precauções a ter aquando da realização da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é um método que, se aplicado corretamente, é uma forma de garantir o desenvolvimento profissional dos funcionários. No entanto, tal como afirma Almeida (1996), “existem fatores que podem influenciar a Avaliação de Desempenho” (p. 32), uma vez que todos somos diferentes e facilmente somos afetados por distorções perceptivas, que muitas vezes são difíceis de controlar, ou mesmo de identificar. Neste sentido, Hanashiro *et al.* (2008) consideram que é preciso tomar precauções para evitar ao máximo a existência de distorções na aplicação de um processo de Avaliação de Desempenho e para garantir que existe a maior objetividade possível. Deste modo, o avaliador deve ter estabilidade emocional, de forma a conseguir deixar as suas crenças e valores de parte e a colocar-se no lugar do colaborador. Neste seguimento, existem alguns erros frequentes que é preciso evitar para que o sucesso deste processo seja possível. Cunha *et al.* (2010), definem vários, dos quais irão ser apresentados os seguintes:

- a) **efeito de halo ou de horn:** O avaliador foca-se apenas numa característica positiva ou negativa, durante toda a avaliação de um colaborador. Ou seja, se o funcionário for bom numa coisa, ele vai ser automaticamente bom em tudo e vice-versa;
- b) **tendência central:** Ocorre quando o avaliador tem receio de atribuir notas baixas, para não prejudicar o avaliado, ou notas muito altas, para não ter de as justificar no futuro. Por consequência, o avaliador tende a conceder notas centrais como cinco ou seis, numa escala de um a dez;
- c) **erro de severidade ou leniência:** Surge quando o avaliador tende a ser muito rígido e apenas atribui notas abaixo da média, ou muito benevolente, atribuindo notas acima da média;
- d) **efeito de recenticidade:** O avaliador atribui notas com base nas suas memórias mais recentes, e isto acontece porque o mesmo não consegue lembrar-se de tudo o que aconteceu no período em questão. Outro aspeto muito comum, é o facto de nas vésperas da Avaliação de Desempenho, os funcionários mudarem o seu comportamento para obterem bons resultados. Uma possível solução para este problema, seria a realização de anotações frequentes à cerca do comportamento dos trabalhadores;
- e) **fadiga:** Surge principalmente em grandes empresas, que possuem um quadro de funcionários muito extenso. Ocorre porque o avaliador realiza inúmeras avaliações de Desempenho seguidas o

que faz com que a certo ponto não consiga distinguir as diferenças entre os colaboradores. Uma forma de evitar este erro é a realização de intervalos no decorrer das avaliações;

f) estereótipos: O avaliador é influenciado por aspetos relacionados com o género, a raça, cultura, idade, entre outros fatores;

g) inveja: O avaliador considera o funcionário capacitado e competente, e com medo de que este “tome o seu lugar”, não o avalia tão positivamente;

h) semelhança ou identificação: O avaliador tende a favorecer aqueles que apresentem parecenças com ele próprio, ou seja, vai beneficiar o outro por afinidade.

Todos estes erros podem provocar uma certa descrença, por parte dos colaboradores, no processo de Avaliação de Desempenho, logo “é importante que o avaliador esteja capacitado para avaliar comportamentos, porque uma Avaliação de Desempenho não passa só por um bom dispositivo de avaliação, mas também por um avaliador ciente dos propósitos e problemas da avaliação.” (Silva, 2019, p. 44).

Nesta perspetiva, é importante que as organizações tentem evitar ou reduzir a probabilidade da ocorrência destes erros, sendo que algumas das soluções que Cunha *et al.* (2010) propõe, para que isto seja exequível, são o recurso a diversos avaliadores e a formação dos mesmos, o que pode torná-los mais conscientes dos erros e dos seus feitos.

Para que os erros supra mencionados não se façam sentir, é fundamental que as organizações definam e preparem os responsáveis pela realização da avaliação. Neste sentido, Gomes et al. (2008) aludem que são sete os tipos de intervenientes que podem conduzir a avaliação:

1. chefia direta: Neste caso cabe à chefia direta avaliar o desempenho dos funcionários, o que traz como vantagem o facto de esta acompanhar de perto os colaboradores e observá-los no seu dia a dia, o que torna a avaliação mais fiável. Porém, podem existir efeitos de preconceito ou favoritismo e isso poderá levar a alguns dos erros mencionados supra.

2. técnico do departamento de recursos humanos: Quando a avaliação é realizada por um técnico do departamento de recursos humanos pode sofrer alguns enviesamentos, uma vez que pode existir um distanciamento entre o avaliador e o avaliado e isso pode influenciar o decurso da avaliação, na medida em que o avaliador pode não conhecer totalmente o percurso do avaliado.

3. colegas/pares: Este tipo de avaliação decorre, por exemplo, quando as chefias diretas não têm muitas oportunidades para acompanhar o desempenho dos trabalhadores. Algumas das desvantagens presentes neste modelo advém do facto de os colaboradores poderem manipular a

avaliação, de forma positiva, caso pretendam favorecer os colegas, ou de forma negativa, no caso de existir um ambiente competitivo entre trabalhadores.

4. subordinados: No que concerne à avaliação realizada pelos subordinados esta será fundamental, pois são estes que conhecem melhor as chefias e o modo como estas atuam. No entanto, algumas das desvantagens que podem surgir deste modelo podem ser o facto de os subordinados terem medo de atribuir baixas cotações ou se a avaliação ser anónima, de atribuírem classificações muito baixas, de forma a retaliar contra os superiores.

5. autoavaliação: Quanto à autoavaliação é uma prática que vai permitir aos funcionários fazer uma retrospeção de si próprios e do seu desempenho. Não é um método adequado para se tomar decisões, pois os colaboradores tentem a atribuir-se classificações mais altas, porém revela-se algo útil para complementar outras avaliações.

6. cliente: A avaliação realizada pelos clientes revela-se vantajosa em promoções, transferências ou na análise de necessidades de formação, porém torna-se dispendioso adquirir informações dos clientes através de questionários, logo as opiniões destes surgem muito de forma espontânea, associadas a situações muito positivas ou negativas.

7. avaliação 360°: Este modelo vai combinar a avaliação da chefia direta, do técnico do departamento de recursos humanos, dos subordinados, da autoavaliação e dos clientes, logo vai ser num modelo muito mais completo, pois engloba todos aqueles que lidam e acompanham o desempenho do funcionário.

Assim, a Avaliação de Desempenho tende a ser maioritariamente realizada pelo superior hierárquico do colaborador, pois considera-se “que é este que tem a posição legítima para o fazer” (Caetano & Vala, 2002, p. 375). Quanto à respetiva avaliação deve ser efetuada tendo sempre em conta os objetivos fixados, porém “a sua fixação não deve ser feita unilateralmente, do topo para a base da empresa, mas deve antes ser negociada com o avaliado” (Camara et al, 1998:163), sendo que este tem sempre de respeitar os objetivos da empresa.

1.1.5. Propostas de novos modelos de Avaliação de Desempenho

Hanson e Pulakos (2015) mencionam que 75% dos gestores, empregados e responsáveis de Recursos Humanos, consideram que os sistemas de Avaliação de Desempenho são ineficazes e imprecisos. Além disto, referenciam que esta prática é entendida como algo que tem pouco valor e altamente desmotivadora para os funcionários. À vista disto, denota-se importante salientar que um estudo realizado pela American Society of Personnel Administrators, concluiu que menos de 10% das

empresas têm programas de avaliação de desempenho razoavelmente bem sucedidos. Já uma outra investigação realizada com 3500 empresas revelou que a preocupação mais frequentemente mencionada com os Recursos Humanos foi o sistema de Avaliação de Desempenho da organização. (Rice, 1985 citado por Meyer, 1991).

Assim sendo, vários foram os autores que ao longo dos anos exploraram a real implementação da Avaliação de Desempenho nas empresas e a sua verdadeira utilidade, o que os levou a criticar os modelos tradicionais e a apoiar uma transição para novos modelos, onde predomina, principalmente, o feedback contínuo.

Em 1991 Meyer conduz um estudo direcionado para o enigma do feedback na Avaliação de Desempenho, onde entendemos que este considera que dar feedback apenas uma vez por ano não é de todo eficaz. Posto isto, na sua investigação o autor defende que o feedback deve ser algo constante na Avaliação de Desempenho e que deve ser implementado no momento em que os comportamentos ocorrem. “O coaching diário é mais valioso para este propósito do que uma discussão anual.” (Meyer, 1991, p.70).

Meyer (1991) refere ainda que o feedback sobre o desempenho e sobre a comunicação de alterações salariais, deve ser separado do feedback motivacional e de desenvolvimento, uma vez que o supervisor apenas pode assumir o papel de conselheiro ou de “juiz”. Verificamos um exemplo claro deste fenómeno através de uma investigação onde foram realizadas 100 entrevistas de Avaliação de Desempenho reais, onde os gestores comunicaram decisões salariais e sugestões para melhorar o desempenho na mesma entrevista. Destarte, foi observado que “as reações defensivas dos subordinados eram tão comuns e o envolvimento do ego na decisão salarial tão poderosa, que as tentativas de aconselhar o funcionário sobre as melhorias de desempenho necessárias eram, na sua maioria, inúteis.” (Meyer, 1991, p.71).

Por sua vez, uma outra conclusão que Meyer (1991) retira da sua investigação, prende-se pela importância de basear as reuniões de feedback na autoavaliação, ao invés de existir uma discussão tradicional de “cima para baixo”, de forma a “estimular o autodesenvolvimento e a abrir canais de comunicação para melhorar a relação de trabalho entre o supervisor e o subordinado.” (Meyer, 1991, p.74).

Mais recentemente, num artigo publicado por Botelho em 2017, percebemos que este considera a Avaliação de Desempenho um tema onde não existe consenso, devido à intensificação das críticas

lançadas aos sistemas tradicionais de gestão do desempenho. Desta forma, segundo o autor estas mesmas críticas devem-se ao facto da Avaliação de Desempenho ser considerada uma prática que “consome muito tempo, excessivamente subjetiva, desmotivadora e em última análise inútil” (n.p.).

Na opinião do autor, para tornar a Avaliação de Desempenho mais eficaz é necessário passar da queixa para a crítica construtiva, isto é, é necessário reforçar as conversas e o feedback sobre o desempenho. Além disto, Botelho menciona ainda que à medida que as empresas se desenvolvem devem ter consciência que não é suficiente adotar algumas ou todas as ditas boas práticas de gestão de desempenho para alcançar resultados excelentes. Pelo contrário, é necessário que as organizações sejam capazes de desenvolver a sua própria cultura organizacional, onde vão acabar por entender quais as práticas que devem ou não ser utilizadas no seu contexto e fazê-lo na consciência que estas se adequam, combinam entre si e contribuem para um sistema válido de Avaliação de Desempenho.

Neste seguimento, também Mata publica, em 2018, um artigo relacionado com os desafios que Avaliação de Desempenho traz para as organizações, uma vez que ainda existe um grande número de funcionários que no final deste processo reportam fortes sentimentos de descontentamento, injustiça, frustração e desmotivação, o que contraria o propósito inicial desta prática. Adicionalmente, o autor alude que existe cada vez mais uma “tendência global para o abandono dos processos tradicionais de Avaliação de Desempenho anual” (n.p.) e que os principais motivos estão relacionados com o facto desta prática ter grandes custos, baixa fiabilidade de resultados, grande distância temporal e a típica desmotivação consequente.

Posto isto, Mata (2018) apresenta quatro preocupações que foram levando várias empresas, como a Adobe, a Dell, a Microsoft, a Accenture e a Deloitte a abandonar o método tradicional da Avaliação de Desempenho:

(1) O que se está a fazer de errado? (2) Como evitar estas consequências? (3) Que retorno está verdadeiramente a ser retirado deste gigantesco dispêndio de tempo e energia? (4) Que alternativas poderiam ser equacionadas?

Assim, passemos a abordar a orientação de mudança da Deloitte que direccionou o seu sistema de Avaliação de Desempenho para o futuro. Ou seja, começou a focar-se apenas nos passos que os funcionários deveriam dar no futuro e não nos passos que já haviam sido dado anteriormente. Porém, isto teve uma implicação na frequência de reuniões, pois as mesmas começaram a ser realizadas uma vez por semana e a responsabilidade de pedir orientação e feedback era do colaborador.

Segundo Mata este método de avaliação é extremamente favorável pois o líder vai acompanhar com mais regularidade a sua equipa e o acompanhamento do desempenho dos trabalhadores vai deixar de ser uma mera tarefa adicional na sua lista e passar a ser o centro do seu trabalho. No entanto, o autor ressalta que é necessário preparar e qualificar os líderes para esta tarefa, pois é difícil encontrar profissionais preparados para as componentes emocionais de gerir pessoas. Deste modo, se uma organização implementar este novo sistema e os profissionais não estiverem devidamente prontos para a função, todo este processo será infrutífero.

Palma (2021) ressalta que foram várias as empresas de topo que ao longo dos anos foram abandonando os modelos tradicionais de controlo hierárquico, de forma a darem mais autonomia e espaço às suas equipas e a gerirem mais de perto e de forma real as necessidades dos seus projetos.

Destarte, a autora considera que as empresas começaram a adotar modelos mais “ágeis”¹, onde a realização da Avaliação do Desempenho anual e a imposição de metas a cumprir aos funcionários têm vindo a ser abandonadas. Isto acontece, principalmente, em organizações onde existem projetos de curta duração e onde a noção de oferecer feedback de desempenho uma a duas vezes no ano acaba por fazer cada vez menos sentido.

Assim, para Palma a chave de mudança na gestão de avaliações agile é o feedback constante ao longo do ano, pois isso vai permitir que funcionários atinjam um melhor desempenho, tendo a oportunidade de corrigir erros com maior rapidez, adaptando e melhorando o seu desempenho, através de índices mais elevados de motivação intrínseca e aprendizagem.

1.2. Isomorfismos Organizacionais

Esta etapa do Enquadramento Teórico irá forçar-se na definição dos Isomorfismos Organizacionais, bem como na relação dos mesmos com a Avaliação de Desempenho. Neste sentido, denota-se fundamental referir que não existe literatura sobre a influência dos isomorfismos na Avaliação de Desempenho e por isso nesta exposição teórica verificar-se-á uma discrepância em termos da extensão das secções.

¹ “Os processos de avaliação agile afastam-se do modelo tradicional das «5 conversas» (a conversa para definição de objetivos; para discussão do plano de carreira; a avaliação a meio do ano; avaliação no final do ano; e a discussão sobre a atribuição do prémio remuneratório), em direção a modelos de diálogo contínuo e constante.” Palma (2021)

O Isomorfismo, tal como ressalta Prado (2007), é o termo utilizado para esclarecer como as organizações se configuram, com o objetivo de se enquadrarem no ambiente em que estão inseridas, tendendo para uma agência semelhante, não obstante a pressão para a diferenciação como forma de alcançar vantagem competitiva. Este conceito é fundamental para entender as políticas e práticas convergentes que existem nas diferentes organizações que competem entre si, não apenas pelos recursos e clientes, mas também pelo poder político, pela legitimidade institucional e pela adequação social e económica. (Aldrich, 1979).

DiMaggio e Powell (1983) consideram que o Isomorfismo é o conceito que melhor capta a ideia de homogeneização, “na medida em que são difundidas práticas e formas de organização, que são institucionalizadas pela comunidade de organizações, pertencentes a um mesmo campo” (p.77). Esta homogeneidade emerge do facto dos procedimentos formais das organizações parecerem surgir como reflexos dos valores e das normas institucionais, sendo que a pressão do ambiente externo acaba por revelar uma atitude Isomórfica, que influencia a implementação de determinadas práticas pelas empresas. De acordo com o referido, compreendemos que as organizações tendem a ser influenciadas por pressões normativas do estado e de outros organismos reguladores e por isso procuram adaptar e convergir as suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – para corresponderem às expectativas do contexto. (Carvalho *et al.* 1999).

1.2.1. Tipos de Isomorfismos

Na conceção de DiMaggio e Powell (1983) existem três tipos de mecanismos, através dos quais ocorrem mudanças Isomórficas nas organizações, sendo eles o Isomorfismo Mimético, Coercitivo e o Normativo.

Assis *et al.* (2010) consideram que o **Isomorfismo Mimético** pode ser entendido como um meio para atingir uma certa tendência de convergência, procurando a legitimação no mundo empresarial. Deste modo, DiMaggio e Powell (1983) aludem que a incerteza constitui uma força poderosa e encorajadora da imitação. Logo, olhar para outras organizações como exemplo, pode ser entendido como uma resposta a essas incertezas. O Isomorfismo Mimético vai ocorrer quando a incerteza paira no ambiente, quando os objetivos da organização não estão evidenciados ou quando as metas são similares. Assim, uma organização tende a espelhar-se noutra para manter a legitimidade, quando adota a estratégia de ter uma empresa como referência ou modelo. Posto isto, a adoção de procedimentos organizacionais, já implementados por outras empresas em ambientes específicos, justifica-se através

da busca pela legitimidade organizacional. Além disto, Scott (2001) ressalta que as organizações tendem a imitar outras práticas organizacionais quando as mesmas são culturalmente apoiadas pelo ambiente externo. Já Galaskiewicz e Wasserman (1989) afirmam que as empresas são mais propensas a copiar outras organizações que admiram e aspiram seguir o mesmo modelo no futuro.

No que concerne ao **Isomorfismo Coercitivo** o mesmo “resulta tanto de pressões formais como informais, exercidas sobre as organizações, por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que estas atuam” (DiMaggio & Powell, 1983, p.77). Isto é, este fenómeno ocorre quando existe uma pressão externa, muitas vezes relacionada com influências políticas, ambientais, legais, etc., que levam as empresas a adotar diferentes estruturas, técnicas, procedimentos e práticas semelhantes às de outras organizações. Estas regras, leis, códigos e comportamentos que são impostos às empresas, por exemplo pela regulamentação governamental, vão acabar por criar uma pressão Isomórfica nas organizações e estas vão acabar por se tonar cada vez mais semelhantes.

Por último, tal como explicam Beuren, Fachini e Nascimento (2010), o **Isomorfismo Normativo** está relacionado com a profissionalização, através da qual os membros de uma classe profissional pretendem normalizar os seus métodos de trabalho, estabelecer uma base cognitiva e legitimar a autonomia da profissão. Ou seja, o Isomorfismo Normativo ocorre quando as organizações mudam, de forma a atender aos padrões e práticas consideradas mais adequadas e eficazes no mercado.

Staw e Epstein (2000) mencionam também que para as empresas sobreviverem num ambiente competitivo devem adotar práticas padronizadas da indústria em que estão inseridas. Ou seja, as práticas que em tempos já foram únicas em algumas empresas, aos poucos vão-se tornando práticas necessárias e expectáveis em todas as organizações, para que estas estejam prontas para competir (Paauwe & Boselie, 2005). Nesta perspetiva, as normas e as regras do mercado começam a ditar o perfil esperado de cada empresa de um determinado setor. Logo, práticas que anteriormente eram uma realidade em apenas algumas organizações, nos dias de hoje tornam-se uma meta a atingir pelas empresas de uma determinada indústria, uma vez que estas vêem o sucesso das mesmas e acabam por considerá-las “boas práticas” a implementar (Leggat, 2012; Offermann & Basford, 2014; Therious & Chatzoglou, 2014).

Posto tudo isto, entendemos que todos estes mecanismos de homogeneização são fundamentais para perceber o porquê de as empresas partilharem determinadas linhas de negócio tão semelhantes, ainda que por vezes se tentem diferenciar (DiMaggio & Powell, 1983). Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) ressaltam ainda que o facto das organizações incorporarem determinadas práticas nas

suas próprias estruturas com o objetivo de alcançarem um maior sucesso, vai fazer com que as organizações se tornem cada vez mais semelhantes e homogêneas.

1.2.2. A Presença de Isomorfismos na Avaliação de Desempenho

Aguinis, Joo e Gottfredson (2011) apontam que todas as organizações possuem algum tipo de sistema de gestão de desempenho, porém, os mesmos consideram que tanto os gestores como os funcionários são céticos, em relação à questão de a Avaliação de Desempenho agregar valor. Desta forma, os autores afirmam que este processo tende a ser visto, pelas diferentes empresas, como uma perda de tempo e de recursos.

Por conseguinte, na investigação que estes desenvolveram, os mesmos evidenciam que apesar da popularidade dos sistemas de Avaliação de Desempenho, alguns estudos indicam o resultado consistente de que as organizações não estão a gerir da melhor maneira o desempenho dos seus funcionários. Concretamente, “apenas 3 em cada 10 funcionários, acreditam que o sistema de Avaliação de Desempenho da sua empresa, realmente os ajudou a melhorar o seu desempenho” (Holland, 2006, citado por Aguinis, Joo & Gottfredson 2011, p. 503).

Assim sendo, algumas das conclusões retiradas por estes autores prendem-se pela falta de resultados que advém deste processo, “à medida que os gerentes se envolvem em avaliações de desempenho, raramente recolhem quaisquer benefícios do processo, logo o seu tempo e esforços são simplesmente desperdiçados.” (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011, p. 504). Neste sentido, tal como mencionam Stewart e Woods (1996), os gerentes acabam por ver a Avaliação de Desempenho, em geral, como um requisito burocrático a ser superado.

Percebemos então que a Avaliação de Desempenho é muitas vezes efetuada, mesmo que não sejam retirados benefícios efetivos. Além disto, a tendência de muitos gestores considerarem este processo um requisito burocrático a ser superado, direciona-nos para a presença de Isomorfismos. Ou seja, o facto da Avaliação de Desempenho se encaixar num requisito que deve ser implementado pelas empresas, vai criar uma pressão Isomórfica nas organizações e forçá-las a realizar este processo, de forma a atenderem aos padrões e às expectativas do mercado.

Destarte, é importante abordar a Gestão de Impressões, que segundo Bowles e Coates (1993) se tende a tornar, cada vez mais, uma característica típica da gestão estratégica, uma vez que as empresas têm vindo a revelar uma grande preocupação com a imagem que passam para o exterior.

Posto isto, a mesma tem sido referida, no contexto organizacional, como “Gestão Simbólica”. Esta última é definida por estes autores como sendo “praticada por meio de relações públicas e publicidade corporativa, quando o foco é o exterior, e através, por exemplo, de newsletters e vídeos corporativos, quando o foco é interno à organização.” (Bowles & Coates, 1993, p. 5). Quanto às imagens criadas, mediante a gestão de símbolos, as mesmas são projetadas para evocar impressões favoráveis da organização, da sua gestão, dos seus produtos e da sua reputação de forma mais geral.

Bowles e Coates (1993) salientam então que a Avaliação de Desempenho parece estar cada vez mais sujeita à influência social e à formação da imagem. Ou seja, os autores atentam que esta prática poderá estar a ser realizada pelas empresas devido a uma certa pressão social, que as leva a formatar a sua imagem, de acordo com aquilo que é considerado, no meio organizacional, como o mais adequado. Portanto, verificamos a presença do Isomorfismo Normativo, uma vez que as organizações vão formatar as suas práticas em conformidade com os padrões do mercado, de forma a transmitirem impressões positivas às restantes empresas.

Logo, entendemos que muitas vezes as organizações, mesmo não obtendo resultados, continuam a executar a Avaliação de Desempenho por ser algo que no “mundo empresarial” é encarado como o mais correto, acabando por existir uma perda de tempo e de recursos, que vai fazer com que este método seja visto pelos gestores, como um processo burocrático a ser superado, tal como referem Aguinis, Joo e Gottfredson (2011) supra.

1.2.3. A Presença de Isomorfismos em outras Práticas de Recursos

Humanos

Após a análise da presença dos Isomorfismos na prática da Avaliação de Desempenho e de perceber a falta de investigações neste campo, denota-se importante abordar a presença deste fenómeno nas outras práticas de Recursos Humanos, de forma a dar a conhecer estudos outrora realizados, que comprovam que esta é uma realidade que se faz realmente notar e desse modo dar também a conhecer alguns exemplos específicos, relacionados com a temática dos Isomorfismos Organizacionais.

De acordo com as investigações de Huselid (1995), Jackson e Schuler (1995) e Batt (2002), existem quatro práticas consistentes que tendem a demonstrar homogeneidade na sua implementação pelas várias empresas. Estas são o Recrutamento e Seleção, Formação Generalizada de Competências,

Sistemas de Remuneração baseados no Desempenho e Desenvolvimento de Iniciativas de Envolvimento dos Trabalhadores. De seguida serão apresentados alguns exemplos, provenientes de determinados estudos, que revelam e explicam a presença de Isomorfismos nas práticas mencionadas.

Recrutamento E Seleção

Sendo o Recrutamento e Seleção um processo que visa atrair e selecionar pessoas qualificadas para ocupar um determinado cargo, é necessário que este procedimento seja realizado através de práticas eficientes e eficazes, de forma a que sejam contratadas as melhores pessoas com os melhores talentos. Todavia, Chapman *et al.* (2018) referem que as organizações acabam por adotar procedimentos semelhantes de Recrutamento e Seleção, mesmo quando as práticas não são eficazes. Wright e McMahan (1992) apresentam-nos o exemplo de como as pressões institucionais continuam a estimular as empresas a continuarem a utilizar entrevistas no processo de seleção, apesar das inúmeras provas, provenientes de investigações, que demonstram que os resultados que derivam destas entrevistas tradicionais são questionáveis.

Um outro exemplo concreto surge da investigação desenvolvida por Williamson e Cable (2003), onde os mesmos examinaram os padrões de contratação de equipas de gestão de topo nas empresas Fortune 500. Os autores concluíram que os padrões de contratação destas equipas foram moldados pelo Isomorfismo Mimético, pois descobriram que as empresas se imitavam mutuamente, baseando-se na frequência, uma vez que as mesmas adotavam as mesmas práticas de contratação que outras empresas concorrentes do mesmo setor, e nos traços, pois imitavam as ações de outras organizações com determinadas características semelhantes às suas, como por exemplo a dimensão.

Destarte, perceberemos que as empresas tendem a optar por práticas semelhantes que já foram consideradas eficazes. Um exemplo disto é o teste de capacidade cognitiva “Wonderlic Personnel Test”, que foi dado a mais de 200 milhões de pessoas de várias indústrias e que é utilizado para selecionar os melhores candidatos. Neste sentido, as organizações ao implementarem práticas semelhantes de recrutamento e seleção, irão reduzir a incerteza e aumentar a probabilidade de atrair e selecionar talentos semelhantes aos requeridos pelas suas concorrentes de negócio. (Chapman, Sisk, Schatten, & Miles, 2018).

Formação Generalizada De Competências

Segundo Caetano e Vala (2007) as empresas têm vindo a investir fortemente em atividades de formação profissional. Isto acontece por este processo ser considerado um dos mais eficazes, no que

concerne à melhoria do desempenho e produtividade dos funcionários. Posto isto, Chapman *et al.* (2018) afirmam que os métodos para realizar formações tendem a ser semelhantes entre organizações concorrentes do mesmo setor.

Num artigo publicado por Mellahi *et al.* (2013), os autores sugerem que os programas de formação de empresas com processos de internacionalização sejam adaptados aos contextos do ambiente local e moldados às práticas adotadas pelas empresas locais de alto desempenho, com vista a que seja mais fácil adquirir o conhecimento e as habilidades para operar no país anfitrião.

Percebemos então que no caso apresentado, a sugestão dos autores remete para a presença de práticas de formação isomórficas. Isto acontece devido à pressão institucional que vai levar a empresa a imitar outra, com o objetivo de reduzir a incerteza e facilitar a adaptação ao seu novo contexto.

Um outro exemplo, ainda relacionado com a formação, prende-se pela obrigatoriedade das empresas oferecerem formações contínuas aos seus colaboradores, relacionadas ou com as atividades por estes prestadas ou com as tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira, como podemos verificar nos Artigos 131º e 133º do Código de Trabalho:

Artigo 131º

(Formação contínua)

2 - O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.

Artigo 133º

(Conteúdo da formação contínua)

2 - A área da formação a que se refere o artigo anterior é escolhida pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a actividade prestada ou respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira.

Este exemplo demonstra um caso explícito da presença de um Isomorfismo Coercitivo, onde as organizações são obrigadas, através da legislação, a providenciar formações contínuas aos seus funcionários, bem como a arrecadar com os custos que isso traz para a empresa.

Sistemas De Remuneração Baseados No Desempenho

“Os planos de remuneração com base no desempenho, também conhecidos como planos de pagamento segundo o desempenho, existem quando as recompensas financeiras estão vinculadas ao desempenho de toda a empresa.” Chapman *et al.* (2018, p. 6). De acordo com o referido, Shaw *et al.* (2009) aludem que muitos estudos revelam que indivíduos com alto desempenho têm uma maior probabilidade de permanecer numa empresa que oferece remuneração segundo desempenho.

Adicionalmente, para as empresas se manterem competitivas, é importante que estas ofereçam salários competitivos, ou seja, deve existir uma igualdade externa, de modo a que os funcionários sejam atraídos a permanecer na organização. Logo, as pressões institucionais vão levar as empresas a imitar as políticas e os níveis salariais dos seus concorrentes, de modo a garantir que pagam aos seus funcionários o equivalente que outras empresas pagariam (Chapman, Sisk, Schatten, & Miles, 2018).

Assim sendo, as pressões institucionais vão levar as empresas a imitar as políticas e os níveis salariais dos seus concorrentes, com a vista a garantirem a igualdade em relação às outras organizações e reterem os seus trabalhadores, o que se vai fazer transparecer num isomorfismo.

Adicionalmente, ainda no que concerne a políticas de remuneração, temos a presença constante da influência do isomorfismo coercitivo, uma vez que as empresas têm de acompanhar a legislação que define qual o salário mínimo e ajustá-lo às necessidades dos trabalhadores, como podemos verificar no Artigo 59º da Constituição da República Portuguesa:

Artigo 59.º

(Direitos dos trabalhadores)

2. Incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito, nomeadamente:

a) O estabelecimento e a actualização do salário mínimo nacional, tendo em conta, entre outros factores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível de desenvolvimento das forças produtivas, as exigências da estabilidade económica e financeira e a acumulação para o desenvolvimento;

Desenvolvimento de Iniciativas de Engajamento dos Trabalhadores

De acordo com Shuck e Wollard (2010) o engajamento dos funcionários foi definido como “a energia cognitiva, emocional e comportamental que um funcionário direciona para obter resultados organizacionais positivos” (p.103).

Deste modo, como as iniciativas de engajamento têm trazido muitos benefícios, tanto para os funcionários como para as organizações, as mesmas têm se tornado mais comuns nos últimos anos (Carasco-Saul, Kim & Kim, 2015). Logo, é comum que as empresas imitem as práticas bem-sucedidas de engajamento que as outras organizações aplicam, de forma a atingirem os mesmos resultados.

Capítulo II: Problemática

O tema proposto é marcado por uma carência de investigações, pois os autores que abordam a Avaliação de Desempenho não se focam na influência que os Isomorfismos Organizacionais exercem sob esta prática. Assim, optou-se por se realizar um estudo exploratório, uma vez que procuramos conhecer um fenómeno, que até ao momento não foi investigado e por isso deparamo-nos com muito poucas respostas. Segundo Gil (2002) um estudo exploratório tem “como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (p.41).

Neste sentido, com esta investigação pretende-se esclarecer os principais conceitos que envolvem o tema, através de trabalhos de natureza teórica, capazes de proporcionar explicações pertinentes à cerca do estudo. “O levantamento bibliográfico preliminar é o que irá possibilitar que a área de estudo seja delimitada e que o problema possa finalmente ser definido.” (Gil, 2002, p. 131). Além disto, espera-se também encontrar padrões e tendências que possibilitem desenvolver raciocínios em condições de serem testados em estudos posteriores.

Como refere Coutinho (2011), “uma investigação envolve sempre um problema, seja ele (ou não) formalmente explicitado pelo investigador. De uma maneira geral, na investigação que adota uma metodologia de carácter quantitativo, a formulação do problema faz-se via de regra numa fase prévia, seja sob a forma de uma pergunta (interrogativa), seja sob a forma de um objeto geral (afirmação).” (p.45). Desta forma, a questão principal da presente dissertação é a seguinte: *“Será que a implementação da Avaliação de Desempenho nas organizações resulta da influência dos Isomorfismos Organizacionais?”*.

Assim sendo, esta investigação tem como principal objetivo analisar se as empresas em Portugal avaliam o desempenho dos seus funcionários e, caso o façam, desvendar se a Avaliação de Desempenho resulta da influência dos Isomorfismos Organizacionais e o modo como isso afeta a forma de implementação desta prática.

Capítulo III: Enquadramento Metodológico

Neste capítulo será apresentado o posicionamento metodológico da presente investigação, bem como a caracterização da amostra, todas as partes que compõem o questionário e os métodos de recolha e análise de dados.

3.1. Estudo Exploratório

De acordo com Lakatos e Marconi (2003) os estudos exploratórios são investigações de natureza empírica que têm como objetivo “a formulação de questões ou de um problema, com uma tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (p. 188). A este respeito, Luna (1997) menciona ainda que para haver uma formulação adequada do problema, o investigador pode recorrer a uma pesquisa exploratória, já que se trata de um procedimento que lhe permite envolver-se numa área ainda pouco explorada. Assim, a opção por um estudo exploratório surge da necessidade de aumentar a familiarização com a temática abordada na investigação, uma vez que até ao momento não existem referências que possibilitem aprofundar o estudo em causa.

Além disto, importa mencionar que a pesquisa exploratória privilegia a vertente descritiva, que implica a interferência do investigador, tanto na recolha de dados como na sua análise. Luna (1997) afirma que “a pesquisa descritiva é característica de uma fase inicial de entrada do pesquisador numa área inexplorada, nova ou em revisão” (p.19).

Quanto à natureza da presente investigação, a mesma será de carácter quantitativa, de modo a aprofundar o conhecimento sobre a problemática em estudo e a fornecer informações consistentes para futuras investigações mais precisas. Logo, recorreremos à metodologia quantitativa não por querer fundamentar hipóteses, uma vez que não existe literatura para o efetuar, mas para formular raciocínios que possam ser testados em estudos futuros.

3.2. Metodologia Quantitativa

Autores clássicos como Anthony Giddens (2001), reiteram que a ciência consiste na utilização de métodos científicos sistemáticos de investigação empírica, na análise de dados, no pensamento

teórico e na avaliação lógica de argumentos, para desenvolver um corpo de conhecimentos acerca de um objeto particular.

A metodologia, tal como alude Fortin (1999), consiste no “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica.” (p.372). Para Crotty (1998) a mesma requer a elaboração de um plano de ação onde há uma seleção dos métodos e técnicas que evidenciam e ajudam o investigador a chegar ao seu propósito da forma mais clara, concisa e fiável possível. Este processo, segundo Perez Wilson (1999) determina uma descrição passo a passo das etapas que formam a investigação. Desta forma, a metodologia enfatiza a escolha do público-alvo, o processo de amostragem e o mecanismo escolhido para recolher e tratar os dados.

Destarte, o presente projeto pressupõe o uso de uma metodologia quantitativa onde os dados são mensuráveis e objetivos, permitem fazer comparações e criar realidades estatísticas. De acordo com Fortin (1999) a investigação quantitativa “é uma investigação cuja finalidade é descrever e verificar relações entre variáveis” (p.371). Este tipo de processo procura quantificar a ocorrência dos fenómenos e não aprofundá-los. Quanto às principais vantagens do uso desta metodologia prendem-se pela rapidez e facilidade em se obterem respostas e pelos baixos custos que estão associados.

3.3. Público Alvo / Amostra

No que concerne ao público-alvo, sobre o qual a investigação recai, é composto pelas empresas de Portugal, no entanto, como o mesmo é superabundante, a análise da população na sua plenitude é inexequível, pelo que se procedeu ao processo de amostragem, que tem como finalidade alcançar “uma réplica em miniatura da população alvo” (Fortin, 1999, p.202). Quanto à escolha das empresas, que participaram neste projeto, foi feita através do processo de amostragem por conveniência, que consiste em adquirir respostas de gestores, pertencentes a estas organizações, dispostos a contribuir para a presente investigação. Assim sendo, a amostra é constituída por 250 entidades.

No que diz respeito aos critérios de constituição da amostra, o perfil dos inquiridos prende-se por indivíduos que trabalham em empresas localizadas em Portugal e que têm funções inseridas no Departamento de Recursos Humanos, Administração, Gestão de Departamentos ou mesmo nos Quadros de Direção das empresas. Apesar das diferentes afiliações departamentais e funcionais, todos os respondentes estão envolvidos e conhecem o processo de Avaliação de Desempenho da sua organização.

3.4. Inquérito por Questionário

O projeto ganhou forma através da técnica de inquérito por questionário, uma das mais utilizadas nesta metodologia e que traz inúmeras vantagens, tais como, a eficiência a nível de custos, uma vez que são muito reduzidos, e o acesso a um elevado número de inquiridos. O inquérito é uma forma prática de recolha de dados, pois permite a realização de perguntas abertas ou fechadas. Possibilita também o anonimato do usuário, o que faz com que geralmente o mesmo não sinta pressões ao responder ao questionário e, ao mesmo tempo, exista uma maior veracidade nas respostas obtidas.

Assim, o questionário desenvolvido é composto por quatro partes (ver anexo I), sendo que a primeira é constituída por variáveis que reúnem a informação sobre a função do inquirido, bem como a dimensão e o setor das empresas.

Por sua vez, a segunda parte do questionário visa averiguar se as organizações avaliam o desempenho dos seus funcionários e com isto:

- Se não realizarem a Avaliação de Desempenho: procura-se entender os motivos que as levam a recusar esta prática;
- Se tencionarem começar a realizar a Avaliação de Desempenho em breve: almeja-se descortinar as razões que levaram as empresas a querer implementar esta prática e se as mesmas poderão estar relacionadas com a influência dos Isomorfismos;
- Se já efetuarem a Avaliação de Desempenho: pretende-se, numa primeira instância, entender o modo como implementam esta prática.

Passando agora à terceira parte do questionário, a mesma foca-se na influência dos Isomorfismos Organizacionais nas empresas que realizam a Avaliação de Desempenho. Nesta etapa, procura-se entender se as empresas efetuam este processo pelo facto de outras também o fazerem, devido a pressões organizacionais ou para atenderem a determinados padrões do mercado. Adicionalmente, vai-se também analisar se as organizações consideram que efetuar a Avaliação de Desempenho contribui para o favorecimento da imagem que passam para o exterior.

Por fim, a última parte do questionário visa conhecer a opinião do inquirido, bem como a sua visão, uma vez que este, conhecendo e estando por dentro dos processos de Avaliação de Desempenho, terá uma ideia clara sobre aquilo que acontece dentro da sua organização. Assim, nesta fase são colocadas questões relacionadas com o contributo desta ferramenta para o desenvolvimento dos

funcionários e da empresa, com o aproveitamento de todos os benefícios desta prática por parte da organização e com a possível desmotivação dos funcionários em relação à Avaliação de Desempenho.

Posto isto, depois do questionário elaborado na plataforma Google Docs, foi realizado um pré-teste com cinco empresas, o que permitiu entender quais os aspetos que não estavam explícitos e proceder à sua alteração. Quanto à aplicação dos inquéritos, teve a duração de quatro meses, sendo que foi utilizada a plataforma LinkedIn para aceder aos respondentes, uma vez que os emails enviados às empresas não tiveram retorno.

No que concerne à taxa de respostas, os questionários foram enviados apenas uma vez para 680 gestores de empresas de Portugal, porém apenas foram obtidas 250 respostas.

3.5. Tratamento dos Dados

Por fim, no que diz respeito ao tratamento dos dados recolhidos foram analisados através do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), onde numa primeira fase foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos, de forma a explorar o comportamento dos mesmos e a resumir as informações recolhidas em gráficos e tabelas, para posteriormente serem analisadas. Denota-se importante salientar que foi através desta técnica que se tornou possível analisar cada questão do questionário na sua individualidade. Por sua vez, numa segunda fase, recorreu-se à realização de Tabelas de Referência Cruzada, de modo a entender quais as variáveis onde os Isomorfismos exerciam uma maior ou menor influência.

Para além da plataforma de análise de dados SPSS, recorreu-se também ao EXCEL, como forma de auxílio ao tratamento dos dados e à realização dos gráficos e tabelas.

Capítulo IV: Análise De Resultados

Posteriormente à recolha e ao tratamento dos dados realizaram-se tabelas e gráficos com toda a informação recolhida, de modo a facilitar a interpretação dos resultados e a entender, de uma forma mais clara, o modo como se posicionam as empresas em relação à Avaliação de Desempenho. Assim, a Análise de Resultados irá dividir-se em oito partes. A primeira enfoca as características das empresas e dos respondentes e a segunda explora se as organizações realizam a Avaliação de Desempenho. Posteriormente, a terceira etapa analisa os motivos que levam as empresas a não avaliar o desempenho dos seus funcionários e a quarta o que as leva a querer implementar em breve. Por sua vez, na quinta parte averigua-se o modo como as organizações implementam a Avaliação de Desempenho, na sexta a influência dos Isomorfismos nesta prática e na sétima a opinião pessoal dos inquiridos. Por fim, na oitava etapa, é apresentada uma síntese geral dos resultados obtidos.

4.1. Caracterização das Empresas e dos Respondentes

Tal como mencionado supra, participaram na presente investigação 250 empresas. Posto isto denota-se fundamental especificar quais as características das mesmas, com vista a conhecermos um pouco melhor a população em estudo. Neste sentido, através da Figura 1, percebemos que a amostra é principalmente composta por empresas de grande dimensão, particularmente 51%. Por sua vez, seguem-se as empresas de média e pequena dimensão com 26% e 17%, respetivamente, e por último as microempresas com um total de 6%.

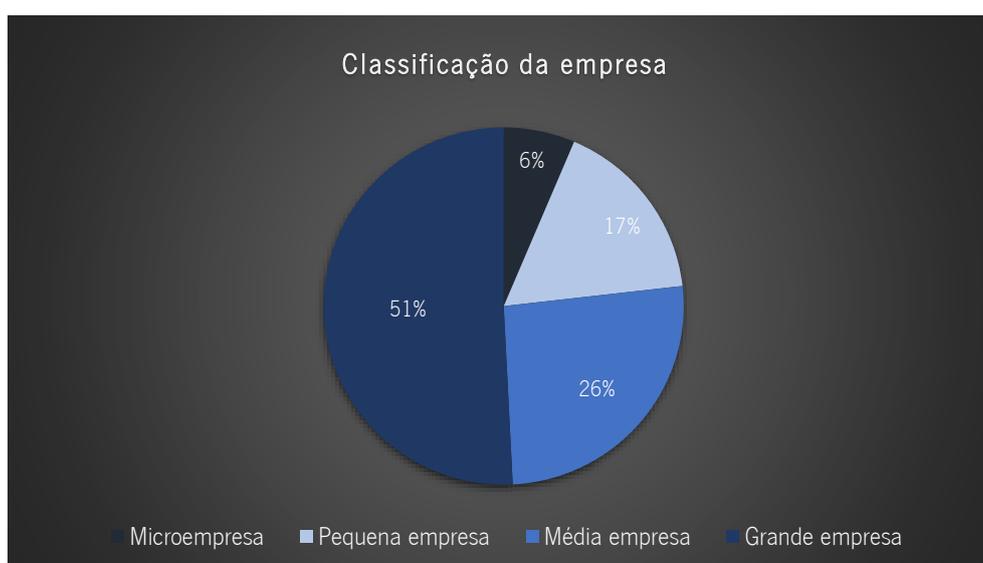


Figura 1: Classificação da empresa

No que concerne ao setor de atuação em que as empresas se inserem, tal como podemos verificar na Figura 2, é nos serviços que a maior parte se encontra com 51%, seguindo-se o setor da indústria com 32% e por fim o do comércio com 17%.

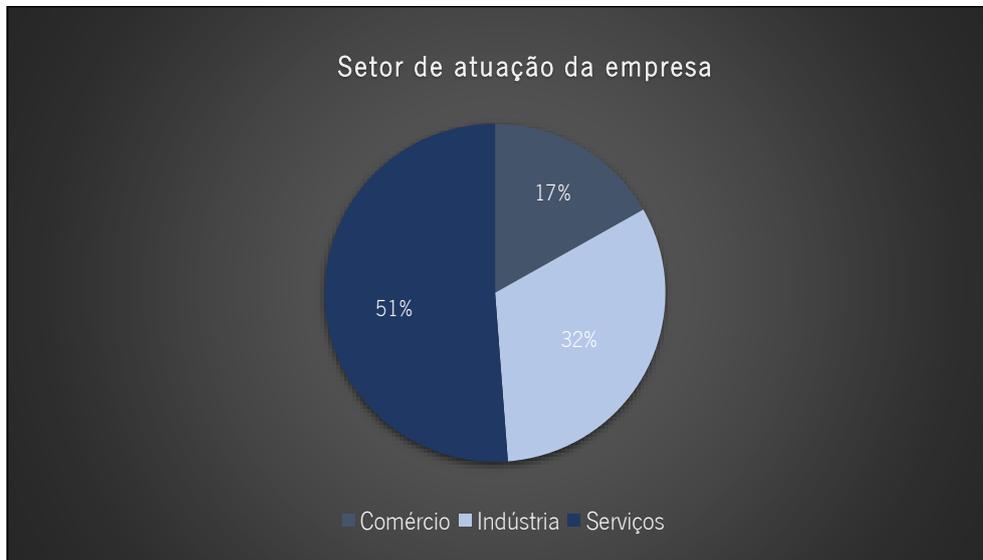


Figura 2: Setor de atuação da empresa

Quanto à função dos inquiridos, de acordo com a Figura 3, 80% pertencem a cargos inseridos nos Recursos Humanos, o que corresponde a mais de metade da amostra em análise. Adicionalmente, 6% dos respondentes fazem parte de cargos de Chefia, outros 6% de cargos de Administração e os restantes 8% de cargos de Gestão.

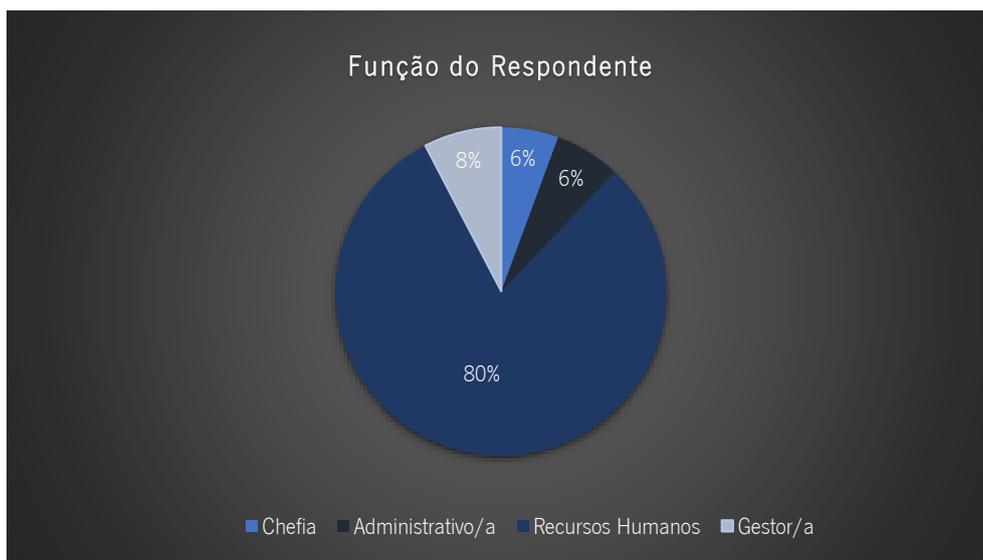


Figura 3: Função do respondente

4.2. Realização da Avaliação de Desempenho

Numa segunda fase abordou-se a realização da Avaliação de Desempenho, sendo que se concluiu que 80% das empresas realizam e 20% não realizam, tal como podemos confirmar na Figura 4.



Figura 4: Realização da Avaliação de Desempenho nas empresas

4.3. Empresas que não realizam a Avaliação de Desempenho

Dado que 20% das organizações não realizam a Avaliação de Desempenho, revela-se crucial começar por entender as causas que as levam a não o fazer. Deste modo, a Figura 5 representa as principais razões que as empresas assinalaram, ao que reparamos que 74% se evidenciam por pretenderem começar a realizar em breve. Em seguida, foram assinaladas mais três razões, sendo que 18% das empresas mencionaram não ter tempo nem recursos disponíveis, 6% consideram que não se justifica, tendo em conta a quantidade de funcionários que têm no momento, e 2% gostariam de realizar, porém não sabem como o fazer.

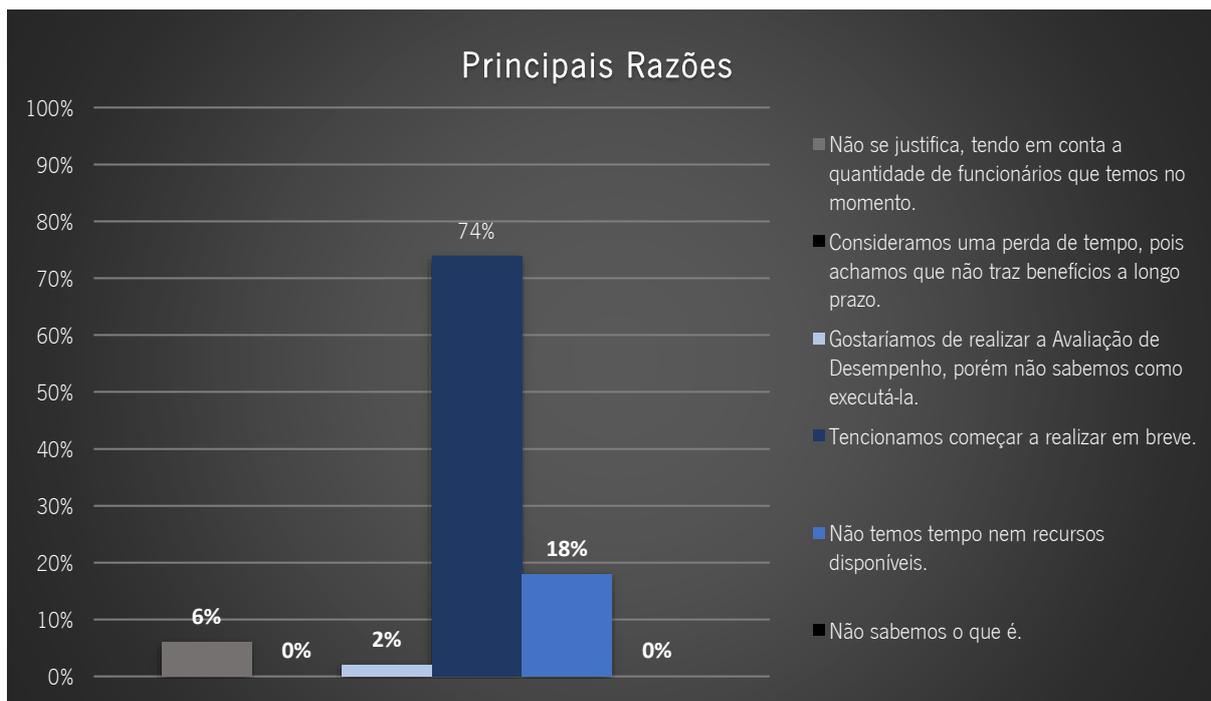


Figura 5: Não realizam: principais razões

No que toca a outras razões referidas pelos gestores, através da Figura 6, conseguimos perceber que os inquiridos mencionam a escassa recetividade por parte da gerência e dos gestores de departamento, para a realização da Avaliação de Desempenho, uma vez que a consideram uma perda de tempo. Adicionalmente, são ainda apontadas questões relacionadas com o departamento administrativo, em particular o pouco interesse em avaliar o desempenho das equipas. Por sua vez, é também referida a falta de um departamento de Recursos Humanos ou de uma pessoa que possa ficar responsável por estruturar este processo.

Outras razões
“A Gerência e os Gestores de Departamento consideram a avaliação de desempenho uma perda de tempo.”
“Questões relacionadas com o departamento administrativo.”
“Conjunto de fatores impulsionados pela não existência de um departamento de RH e consequentemente pelo défice de mão de obra dos respetivos setores. Penso também não existir grande interesse da administração em avaliar, de forma precisa, o desempenho das suas equipas.”
“Consideramos uma perda de tempo, pois achamos que não traz benefícios a longo prazo.”
“Nunca existiu até ao momento uma pessoa que ficasse responsável por "montar" o processo. O departamento de RH que existia até há bem pouco tempo via os recursos humanos apenas numa ótica de processamento salarial. Isso está agora a mudar aos poucos com a entrada de uma nova geração na empresa.”

Figura 6: Não realizam: outras razões

4.4. Empresas que tencionam começar a realizar a Avaliação de desempenho

Depois de analisarmos o porquê das organizações não realizarem a Avaliação de Desempenho e de averiguarmos que uma grande parte tenciona começar a efetuar em breve, revela-se importante perceber quais as razões que as levaram a tomar esta decisão. Assim sendo, de acordo com a Figura 7, entendemos que 81% das empresas que tencionam realizar a Avaliação de Desempenho, acreditam que a mesma vai contribuir para o desenvolvimento contínuo dos funcionários e da organização.



Figura 7: Tenciona começar pois vai contribuir para o desenvolvimento contínuo dos funcionários e da organização

Seguidamente, 59% dos respondentes concordam totalmente que começar a realizar esta prática irá favorecer a imagem das suas empresas e 24% concordam parcialmente. No entanto, 5% das organizações discordam parcialmente desta afirmação, tal como podemos reparar na Figura 8.

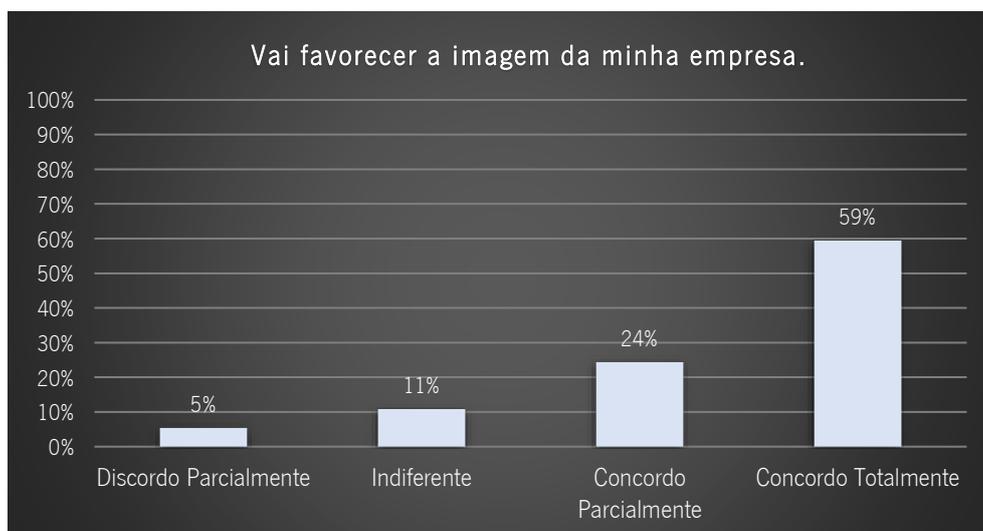


Figura 8: Tenciona realizar pois vai favorecer a imagem da empresa

Passando agora à Figura 9, verificamos que a larga maioria dos inquiridos admitem que uma das razões pelas quais vão efetuar a Avaliação de Desempenho é devido ao facto das outras empresas também o fazerem, o que os leva a considerar que é uma prática que também devem implementar. Neste sentido, são 51% e 27% os que concordam totalmente e parcialmente, respetivamente, com esta afirmação. Porém, 14% das empresas revelam não estar de acordo com esta afirmação.

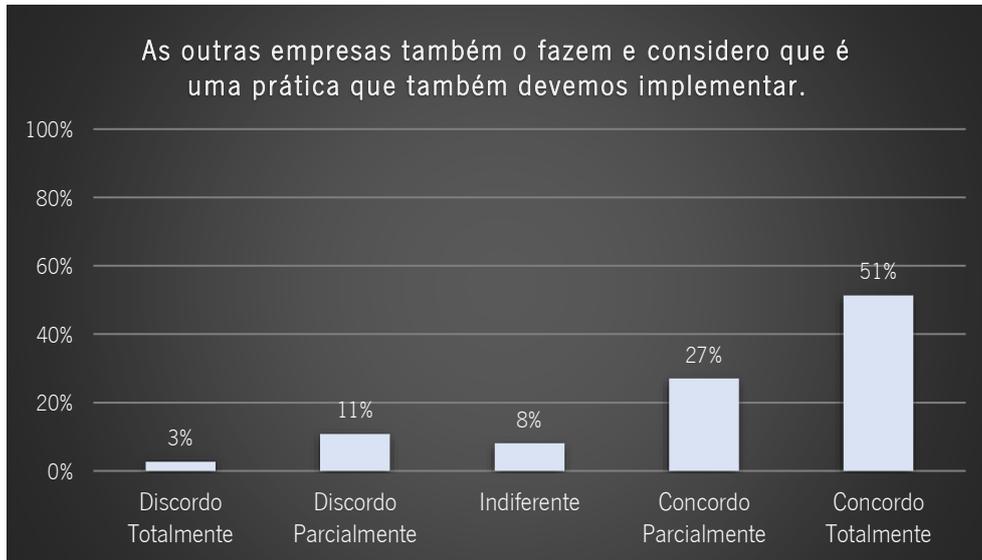


Figura 9: Tenciona realizar pois as outras empresas também o fazem

Com respeito a realizar a Avaliação de Desempenho de modo a acompanhar as práticas de sucesso que as outras empresas adotam, segundo a Figura 10, observamos que a grande maioria dos inquiridos concordam parcialmente e totalmente, com 35% e 57%, respetivamente.



Figura 10: Tenciona começar pois pretende acompanhar as práticas de sucesso que as outras empresas adotam

Por último, no que concerne a efetuar esta prática para atender aos padrões do mercado, no geral, as organizações tendem a concordar parcialmente e totalmente com esta afirmação, com 43% e 38%, respetivamente. No entanto, 14% mantêm-se indiferentes a este facto e 6% admitem discordar, tal como nos indica a Figura 11.

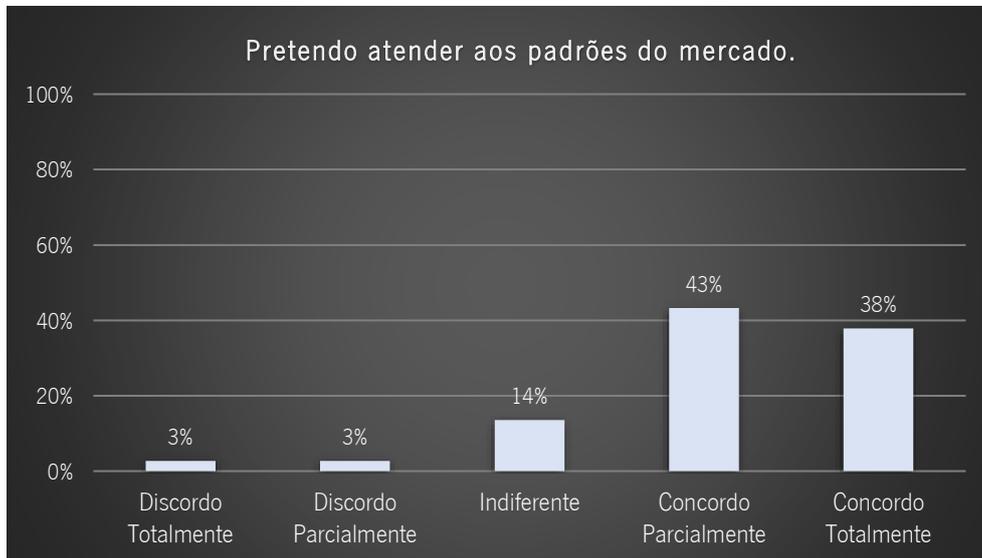


Figura 11: Tenciona começar pois pretende atender aos padrões do mercado

Numa segunda instância, denota-se importante entender o modo como as empresas planeiam começar a realizar a Avaliação de Desempenho. Deste modo, conforme a Figura 12, 49% dos respondentes aludem que vão analisar os modelos de Avaliação de Desempenho de outras empresas e criar um semelhante.

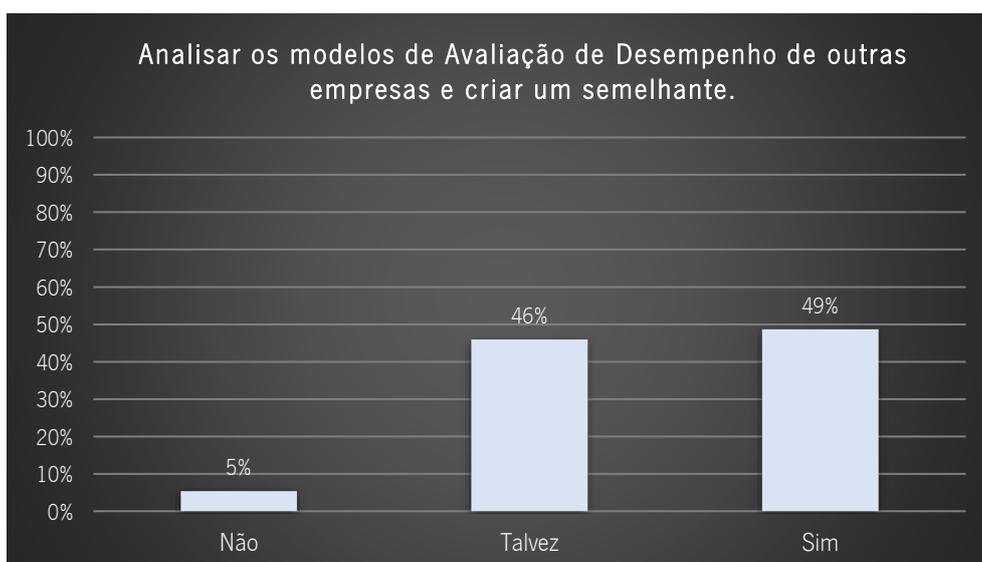


Figura 12: Tenciona começar através da análise de modelos de Avaliação de Desempenho de outras empresas

Já no que se refere a estruturar um modelo de Avaliação de Desempenho de raiz, consoante a Figura 13, apenas 30% das empresas o vão fazer. No entanto, 49% assumem que talvez o façam e 22% que não o vão fazer de todo.

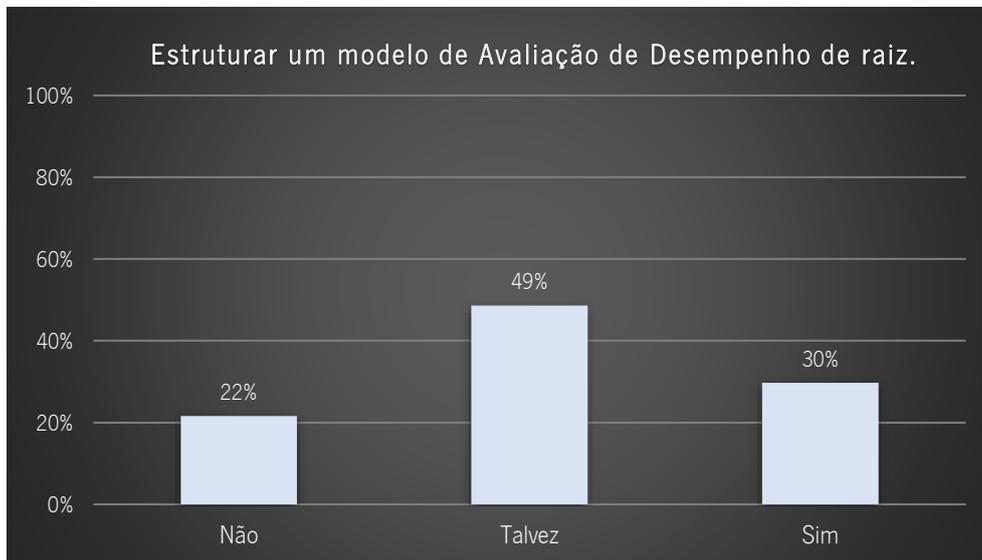


Figura 13: Tenciona começar através da estruturação de um modelo de Avaliação de Desempenho de raiz

Por fim, relativamente à Figura 14, que se relaciona com as organizações recorrerem a empresas de consultadoria para estruturar o seu modelo de Avaliação de Desempenho, verificamos que a larga maioria não o vai fazer (59%). Porém, 27% admite que talvez o faça e 14% que vai recorrer.



Figura 14: Tencionar a começar através de empresas de consultadoria

4.5. Empresas que realizam a Avaliação de Desempenho

A seguinte etapa desta Análise de Resultados irá focar-se nas empresas que realizam a Avaliação de Desempenho, em particular, no modo como a efetuam e como veem este processo.

Começando então por analisar a Figura 15, reparamos que as principais entidades responsáveis pelo processo de Avaliação de Desempenho das empresas em estudo são as chefias e os gestores de recursos humanos, com 66% e 47%, respetivamente. Posteriormente, seguem-se os técnicos de recursos humanos e os gestores de departamento, com 29%, idem. Além disto, também são indicados administrativos e responsáveis de auditorias, porém numa menor escala, uma vez que só correspondem a 4% e 1%, respetivamente, das organizações.

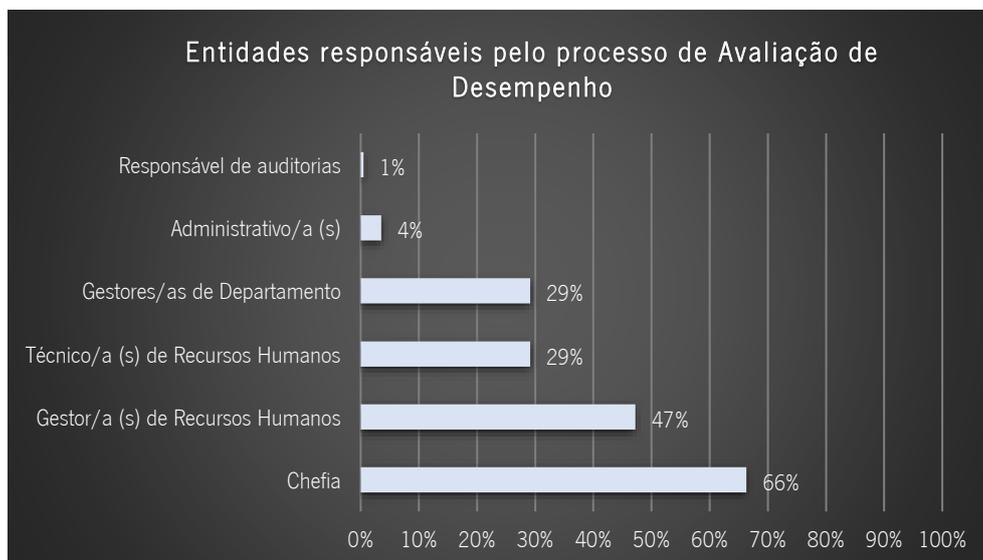


Figura 15: Entidades responsáveis pelo processo de Avaliação de Desempenho

Em relação à periodicidade com que se efetua a Avaliação de Desempenho, através da Figura 16 reconhecemos que a larga maioria das empresas realizam esta prática anualmente (54%). Já no que concerne às outras organizações existe uma grande repartição, uma vez que 18% realizam este processo duas vezes por ano, 11% mensalmente, 10% três vezes por ano e 7% aludem não existir um período definido e decorrer quando se demonstra necessário.

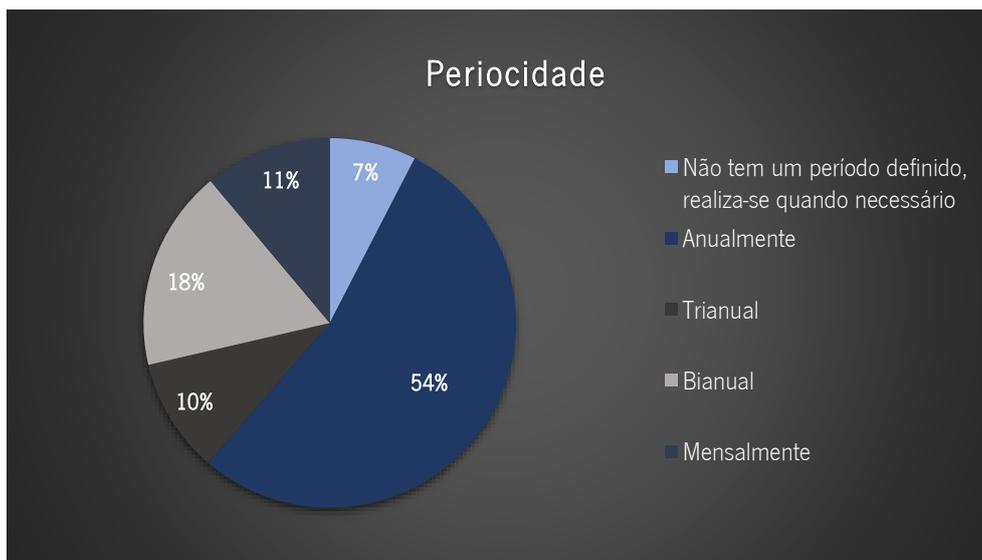


Figura 16: Periodicidade

Por sua vez, na Figura 17 verificamos que 47% das empresas revelam que planeiam sempre o processo de Avaliação de Desempenho e 26% que planeiam muitas vezes. Por outro lado, 21% das empresas só efetuam este planeamento às vezes, 5% apenas o faz raramente e 1% não o faz de todo.



Figura 17: Planeamento do processo de Avaliação de Desempenho

Quanto à prática de estabelecer os objetivos que se pretendem alcançar com a Avaliação de Desempenho, segundo a Figura 18, entendemos que 43% das organizações o efetuam sempre, 35% muitas vezes e 15% apenas às vezes.



Figura 18: Estabelecer os objetivos a alcançar com a Avaliação de Desempenho

Já na Figura 19, averiguamos que no geral as empresas sabem sempre e muitas vezes, 40% e 39%, respetivamente, quais os comportamentos e competências que os funcionários de cada função devem ter. Importa salientar que nenhuma organização mencionou nunca saber quais são estes comportamentos e competências, no entanto 4% referem que somente o sabem raramente.



Figura 19: Saber quais os comportamentos e competências que os funcionários de cada função devem ter

Neste seguimento, a Figura 20 procura verificar se os avaliadores realizam uma análise geral dos dados obtidos na Avaliação de Desempenho ao que observamos que apenas 37% têm o hábito de o fazer sempre e 35% de o efetuar muitas vezes. Além disto, 10% das organizações assumem nunca o fazer e 6% que raramente o fazem.



Figura 20: Realizar uma análise geral dos dados obtidos na avaliação de desempenho

Relativamente ao costume de dar feedback aos colaboradores no final da Avaliação de Desempenho, percecionamos que nem metade das empresas o executam sempre (47%). Para complementar 2% afirmam que nunca dão feedback aos funcionários, 4% que é algo que raramente fazem e 18% algo que só realizam às vezes.

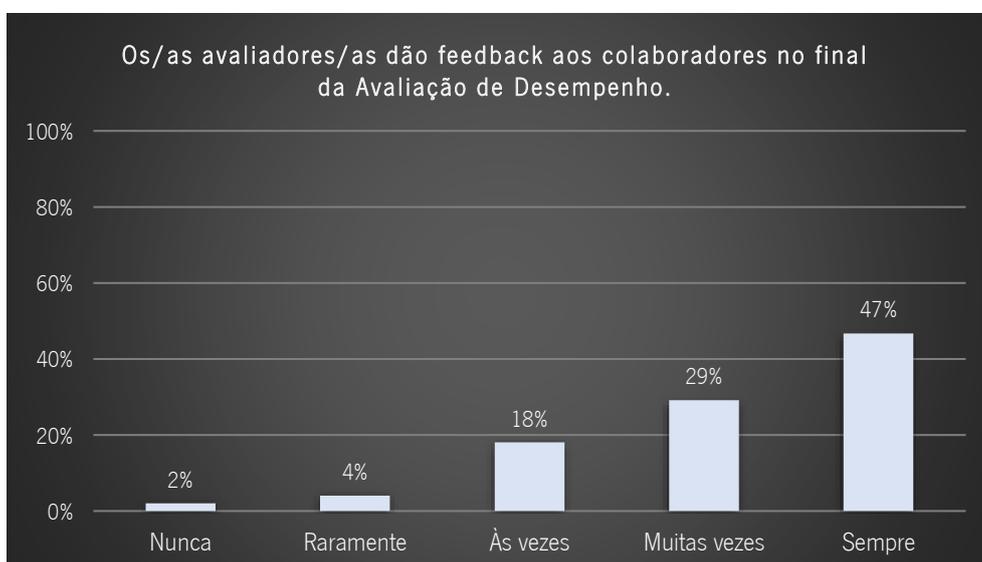


Figura 21: Dar feedback aos colaboradores no final da Avaliação de Desempenho

Tal como podemos constatar na Figura 22, também definir metas de melhoria e inovação não é um procedimento constante, visto que somente 34% das organizações o fazem sempre. Neste sentido, denota-se importante salientar que 37% o fazem muitas vezes e 14% às vezes. Contrariamente, 12% raramente o efetuam e 3% nunca o fazem.



Figura 22: Definir metas de melhoria e inovação

Posto isto, o cenário na Figura 23 assemelha-se ao anterior, na medida em que meramente 30% das empresas desenvolvem sempre planos de melhoria/formações para reverter os pontos fracos dos colaboradores. Assim, deduzimos também que 34% das organizações realizam esta prática muitas vezes e 20% às vezes. Para além disto, 4% nunca desenvolvem planos de melhoria/formações e 13% raramente o fazem.



Figura 23: Desenvolver planos de melhoria/formações

Mais uma vez, na Figura 24, encontramos uma situação semelhante às anteriores, pois são apenas 35% as empresas que atribuem sempre recompensas pelo bom desempenho aos seus funcionários e 34% as que atribuem muitas vezes.



Figura 24: Existência de recompensas para os funcionários

Passando agora à análise dos principais indicadores medidos na Avaliação de Desempenho, de acordo com a Figura 25, percebemos que 82% dos respondentes assinalaram o cumprimento e envolvimento nos objetivos previamente definidos, tornando-se este o indicador mais comum nas organizações, seguindo-se o desempenho nas tarefas com 79%. Posteriormente a estas variáveis, seguem-se a qualidade do trabalho e a atitude no trabalho, que também foram bastante assinaladas pelos inquiridos com 67% e 65%, respetivamente. Ainda para complementar os indicadores que são uma realidade na larga maioria das empresas inserem-se a organização e responsabilidade e a eficiência com 59% e 52%, respetivamente.

Principais indicadores medidos na Avaliação de Desempenho	
Cumprimento e envolvimento nos objetivos previamente definidos	82%
Desempenho nas tarefas	79%
Qualidade do trabalho	67%
Atitude no trabalho	65%
Organização e responsabilidade	59%
Eficiência	52%
Procura e encontro de soluções para os problemas	47%
Comunicação com os colegas de trabalho	45%
Utilização dos conhecimentos e capacidades	39%

Nível de assiduidade	35%
Nível de satisfação no trabalho	32%
Utilização de equipamentos	19%
Número de erros e acidentes no expediente	16%
Comportamentos definidos pela empresa	2%

Figura 25: Principais indicadores medidos na Avaliação de Desempenho

Em relação aos intervenientes na Avaliação de Desempenho, conforme a Figura 26, concluímos que existe uma enorme tendência para as organizações optarem por uma avaliação realizada pelos supervisores, sendo que esta variável foi assinalada por 81% dos inquiridos, destacando-se muito no meio dos restantes intervenientes.

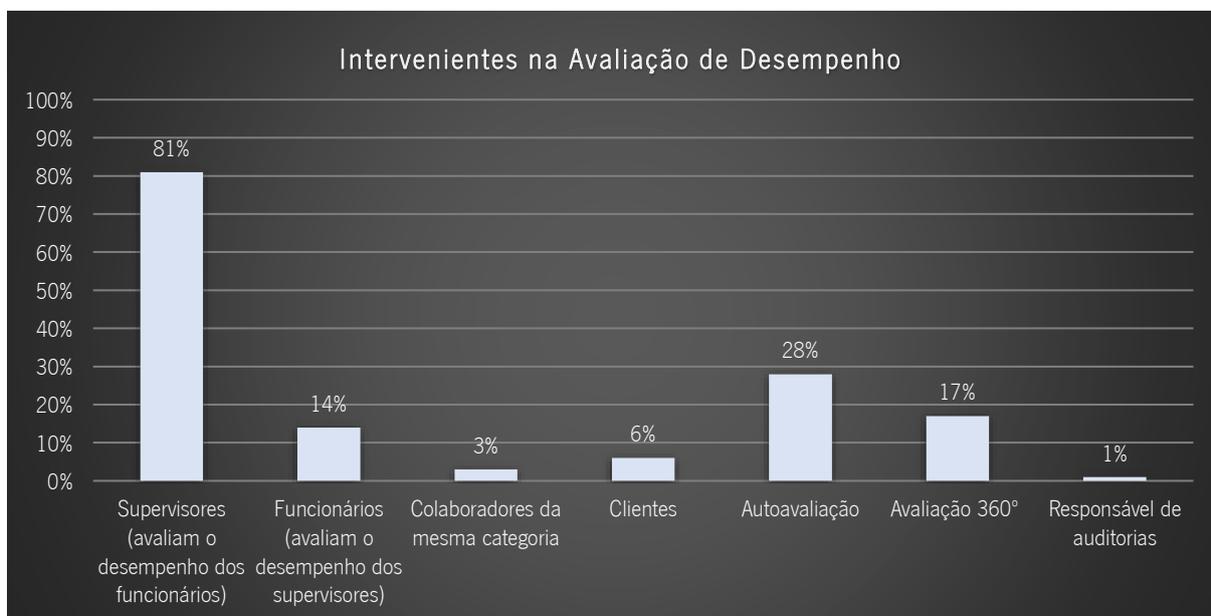


Figura 26: Intervenientes na Avaliação de Desempenho

No que diz respeito aos métodos utilizados pelas empresas, através da Figura 27 entendemos que o mais usual entre as mesmas corresponde à *Gestão por Objetivos*, que reúne 70% das respostas. De seguida, observamos que um outro método frequente é a *Escala Gráfica*, que é posta em prática por 45% das organizações, bem como o *Ensaio Narrativo*, que é assinalado por 39% dos respondentes. Quanto aos métodos menos comuns centram-se na *Ordenação Emparelhada*, que apenas foi marcada por 7% dos inquiridos, e a *Avaliação por Competências (de acordo com um descritivo) e resultados*, que apenas 1% a diz realizar.

Métodos Utilizados	
Avaliação do funcionário através da definição prévia de um conjunto de objetivos, que este deve atingir, num determinado período de tempo. Posteriormente, vai se verificar se os objetivos foram, ou não, alcançados.	70%
Avaliação dos valores, habilidades, atitudes e comportamentos dos funcionários, através do preenchimento de um formulário utilizando uma escala, por exemplo de 1 a 10.	45%
Avaliação do funcionário através da descrição dos pontos fortes e fracos do mesmo, bem como aquilo que tem de melhorar.	39%
Avaliação do funcionário através da observação e da realização de reuniões frequentes, onde é dado feedback constante sobre as ações, comportamentos e tarefas dos colaboradores.	28%
Avaliação com base nos comportamentos e incidentes críticos, que consistem nos acontecimentos que ocorrem no trabalho e que têm um grande impacto no desempenho dos funcionários.	25%
Avaliação através da comparação dos funcionários uns com os outros, de forma a perceber quais as principais diferenças de desempenho, na realização das diferentes tarefas.	7%
Nenhuma das opções anteriores.	3%
Competências (de acordo com um descritivo) e resultados	1%

Figura 27: Métodos utilizados

A Figura 28 apresenta-nos as ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho dos colaboradores, ao que verificamos que a que mais se destaca é a realização de reuniões e conversações com os funcionários. Por sua vez, segue-se a utilização de softwares de recursos humanos e formulários de Excel, com 43% e 36%, respetivamente, e a observação que foi assinalada por 20% das empresas.

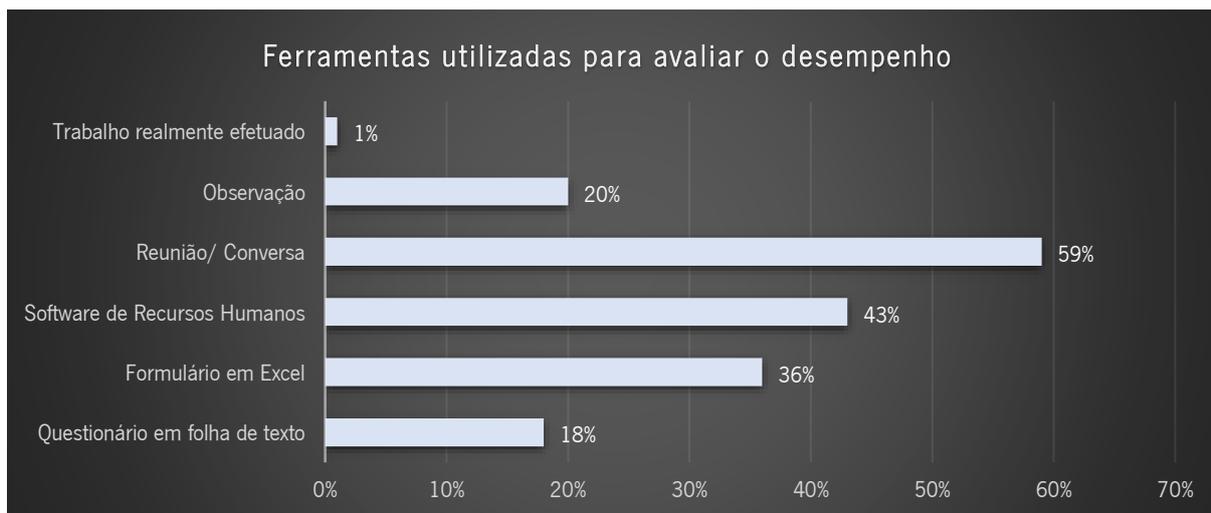


Figura 28: Ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho

Analisando agora a Figura 29, onde descortinamos para que servem os resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho, constatamos que os fatores mais assinalados pelas organizações prendem-se por traçar planos de melhoria (62%), progressão de carreira (59%), reconhecer o esforço dos colaboradores (56%), traçar novas metas (55%), realizar atualizações salariais (53%) e desenvolver formações necessárias (51%). Em contrapartida, é importante salientar que 5% dos respondentes aludem que os resultados de avaliar desempenhos não servem para nada.

Para que servem os resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho	
Traçar planos de melhoria	62%
Progressão de carreira	59%
Reconhecer o esforço dos colaboradores	56%
Traçar novas metas	55%
Realizar atualizações salariais	53%
Desenvolver formações necessárias	51%
Atribuir bonificações	37%
Agrupar os dados e analisar o desempenho geral de todos os funcionários	35%
Não servem para nada	5%

Figura 29: Para que servem os resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho

Na Figura 30 encontramos os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para as empresas. Neste sentido, reparamos que 68% das organizações assinalam o desenvolvimento contínuo do colaborador, das suas habilidades e competências, tornando-se este o indicador mais frequente. Por seu turno, os outros benefícios que a maior parte das organizações retiram da Avaliação de Desempenho são o reconhecimento dos funcionários pelo seu trabalho (57%), a atribuição de feedback (54%), a melhoria dos pontos fracos (56%) e o apontamento das necessidades de formação (52%). Destarte, importa realçar que 7% dos inquiridos aludem que nenhum benefício é retirado da realização desta prática e 1% que é benefício cumprir com o calendário de objetivos traçados pela Qualidade (Iso:9001).

Benefícios retirados da Avaliação de Desempenho	
Desenvolvimento contínuo do colaborador, das suas habilidades e competências	68%
Permite reconhecer os funcionários pelo seu trabalho	57%
Permite que todos recebam um feedback	54%
Permite trabalhar os pontos fracos dos funcionários	56%
Apontamento das necessidades de treinamentos/formação	52%
Serve de base para aumentos salariais e bonificações	43%
Abre espaço para o colaborador falar	39%
Favorece a criação de um plano de desenvolvimento individual	34%
Facilita a comunicação com os colaboradores	30%
É um meio para agrupar sugestões de melhoria por parte dos funcionários	30%
Identifica problemas antes que eles se desenvolvam	29%
Nenhum	7%
Para cumprir com o calendário de objetivos traçados pela Qualidade (Iso:9001)	1%

Figura 30: Benefícios retirados da Avaliação de Desempenho

4.6. Influência dos Isomorfismos na Avaliação de Desempenho

Nesta etapa da Análise de Resultados irão ser analisados gráficos relacionados com a influência dos Isomorfismos na Avaliação de Desempenho, sendo que em primeiro lugar irá ser feita uma análise descritiva dos dados e, posteriormente, uma análise da Tabulação Cruzada entre os Isomorfismos Organizacionais e o setor, a dimensão, o planeamento, a periodicidade e os métodos.

Posto isto, começando por analisar a Figura 31, entendemos que a larga maioria das empresas concordam totalmente que realizar a Avaliação de Desempenho favorece a imagem das suas empresas

(55%). Deste modo, podemos ainda mencionar que 30% concorda parcialmente e que apenas 2% e 3% discordam totalmente e parcialmente, respetivamente.

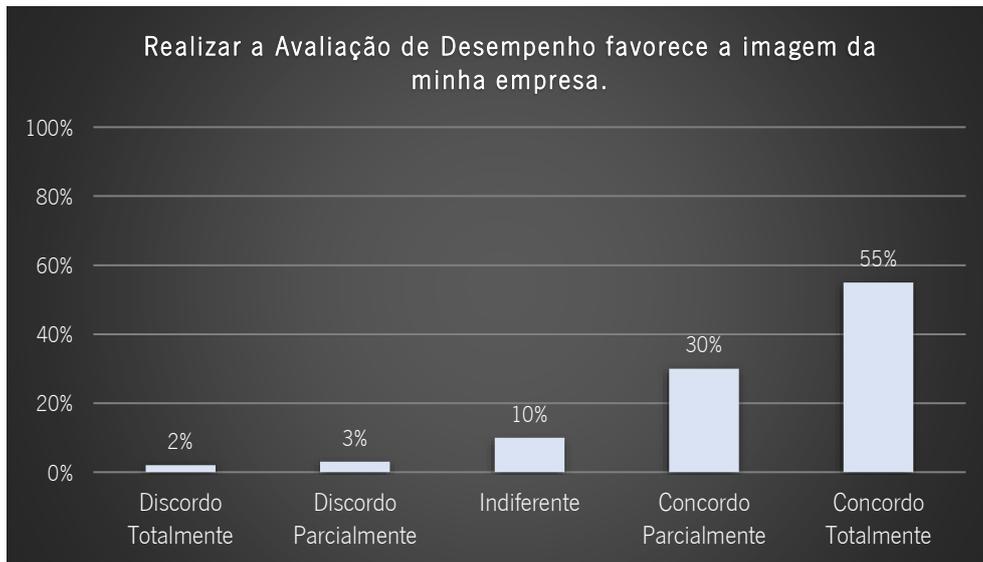


Figura 31: Realizar a Avaliação de Desempenho favorece a imagem da empresa.

No que toca a começar a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras empresas também o faziam, através da Figura 32, observamos que 32% das organizações discordam totalmente desta afirmação e que 16% discordam parcialmente, no entanto, reparamos que uma grande parte dos respondentes se posiciona como indiferente face a este fenómeno, com 29%. Em termos de concordância, somente 16% concordam parcialmente e 7% totalmente.

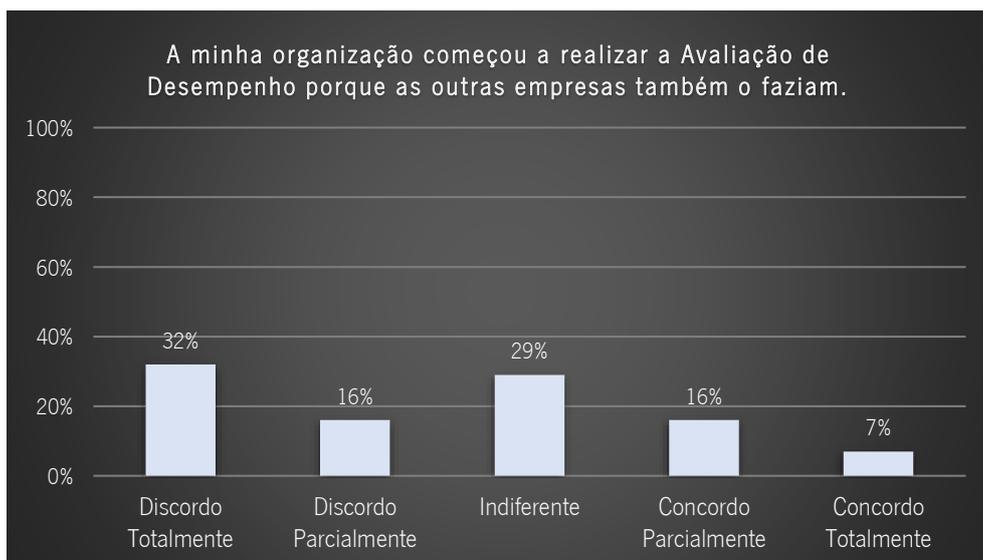


Figura 32: A organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras empresas também o faziam.

Na Figura 33 notamos uma grande divisão entre respostas, uma vez que apesar de uma grande parte dos funcionários discordarem que as pressões organizacionais influenciaram o começo da prática de avaliar desempenhos (30%), 23% das empresas concordam parcialmente com este facto e 10% totalmente.



Figura 33: Um dos motivos pelo qual a organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho foi devido a pressões organizacionais.

À semelhança da situação anterior, também na Figura 34 notamos uma disparidade nas respostas, pois verificamos que 29% das empresas discordam totalmente e 16% parcialmente com esta afirmação, todavia 24% concordam parcialmente e 9% totalmente.



Figura 34: A minha organização realiza a Avaliação de Desempenho para atender aos padrões do mercado.

Em relação à Figura 35, a mesma tem como objetivo averiguar se as empresas deixariam de avaliar o desempenho dos funcionários se as outras empresas também deixassem, ao que depreendemos que a maior parte das organizações tendem a discordar totalmente e parcialmente, 53% e 20%, respetivamente, desta afirmação.

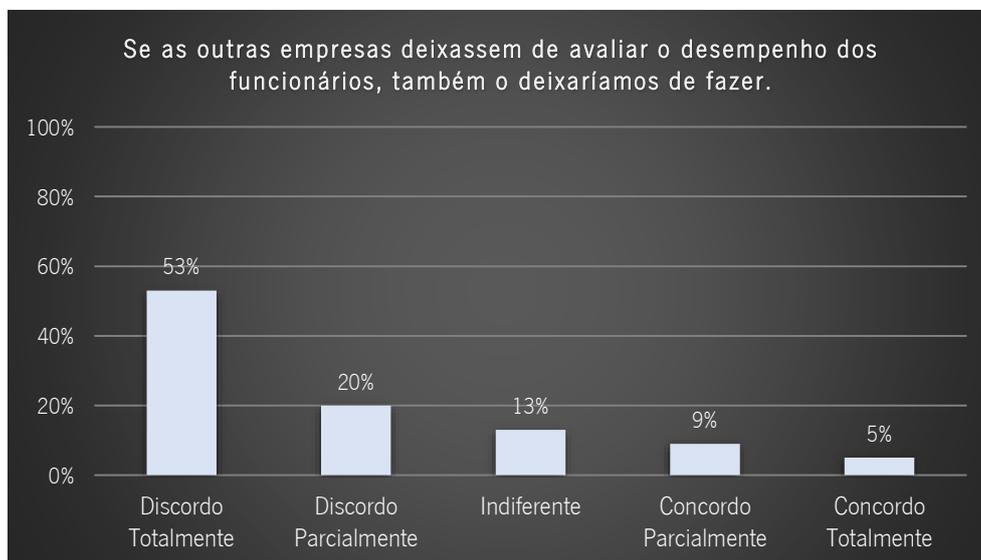


Figura 35: Se as outras empresas deixassem de avaliar o desempenho dos funcionários, também o deixaria de fazer.

Tabulação Cruzada

Para realizar a Tabulação Cruzada decidiu-se relacionar, em primeiro lugar, os três tipos de Isomorfismos Organizacionais e as características das organizações, uma vez que se procurou averiguar se a influência dos Isomorfismos varia de acordo com as características das empresas. Por sua vez, de forma a entender se o modo de implementação desta prática evidencia a presença, ou não, dos Isomorfismos, relacionaram-se algumas variáveis da Avaliação de Desempenho com os Isomorfismos Organizacionais. Para efetuar a Tabulação Cruzada considerou-se como:

- Isomorfismo Mimético: “A minha organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras empresas também o faziam.”
- Isomorfismo Coercitivo: “Um dos motivos pelo qual a minha organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho foi devido a pressões organizacionais.”
- Isomorfismo Normativo: “A minha organização realiza a Avaliação de Desempenho para atender aos padrões do mercado.”

Começando por analisar a Figura 36, que apresenta a Tabulação Cruzada entre o Isomorfismo Mimético e o setor de atividade onde as organizações se inserem, reparamos que no setor do Comércio

se salientam as empresas que se posicionam indiferentes face à influência deste isomorfismo, com 8%, porém seguem-se as que discordam com 7%. Já no setor da Indústria notamos um equilíbrio entre a taxa de concordância e a de discordância das organizações (12% idem). Por último, no setor dos Serviços destacam-se as empresas que discordam com o facto de terem começado a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras empresas também o faziam, com 30%.

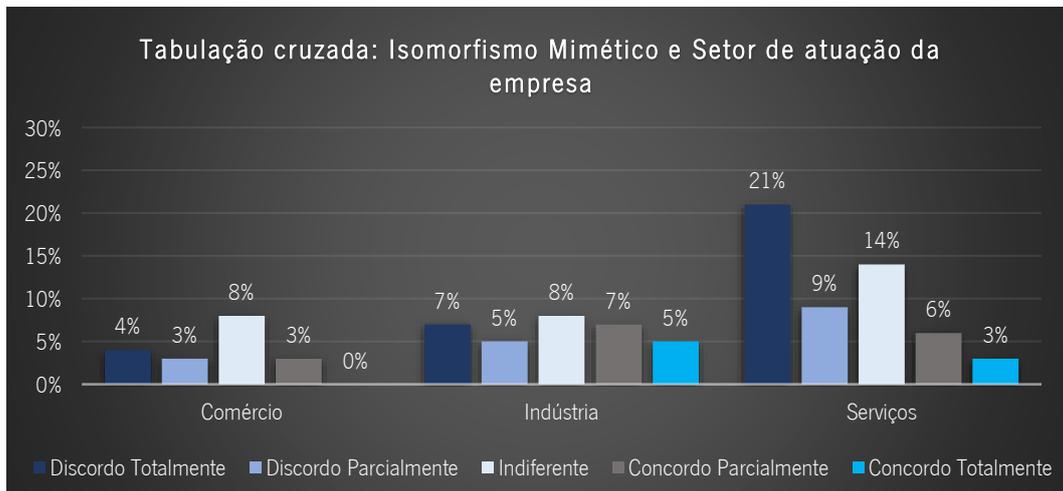


Figura 36: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Setor de atuação da empresa

Testando agora a relação entre o Isomorfismo Coercitivo e o setor de atividade, conforme a Figura 37, apuramos que no setor do comércio 6% das organizações discordam e 7% concordam que começaram a realizar a Avaliação de Desempenho devido a pressões organizacionais. Quanto ao setor da indústria, à semelhança da figura anterior, também neste caso as empresas demonstram níveis equilibrados de discordância e concordância (13% idem). Já no setor dos serviços, voltam a destacar-se as organizações que discordam desta afirmação com 27%.

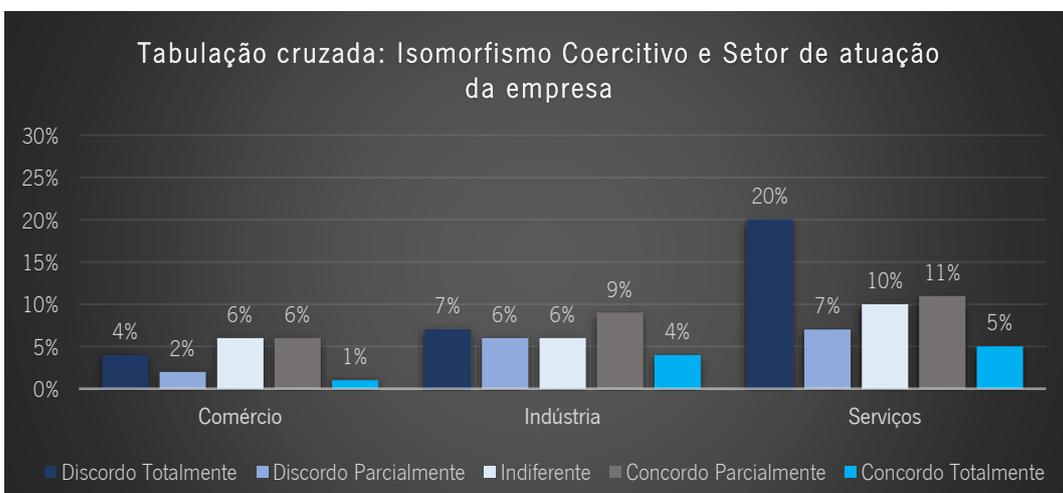


Figura 37: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Setor de atuação da empresa

Por sua vez, a Figura 38 relaciona o setor de atividade e o Isomorfismo Normativo. Neste sentido, reparamos que no setor do comércio as taxas de concordância e discordância são muito semelhantes (7% e 8%, respectivamente). Já no setor da indústria tanto as empresas que concordam como as que discordam com a influência deste Isomorfismo apresentam taxas de 13%. Por fim, no setor dos serviços, mais uma vez, salientam-se as organizações que discordam, com 26%.

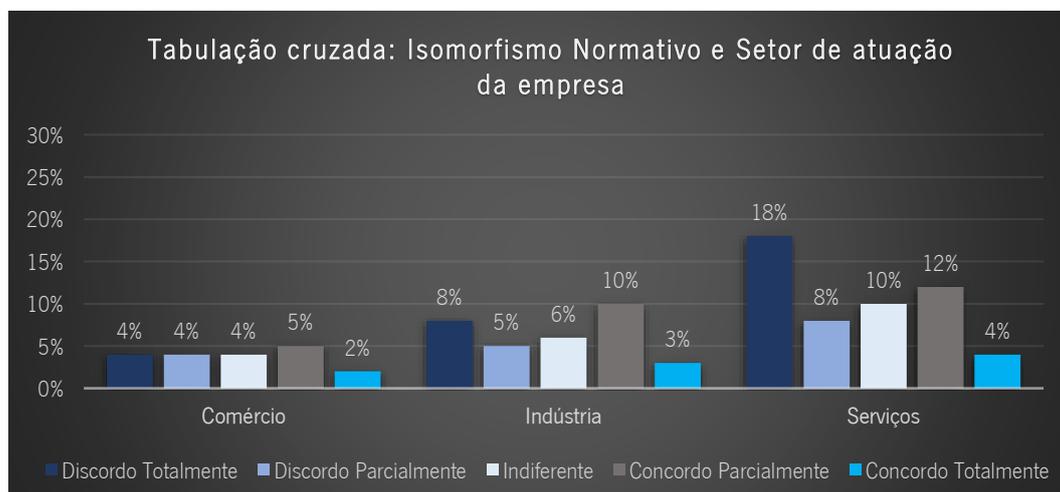


Figura 38: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Setor de atuação da empresa

A Figura 39 apresenta-nos a Tabulação Cruzada entre o Isomorfismo Mimético e a dimensão das empresas, sendo que de acordo com a respetiva figura, confirmamos que existe uma tendência para as mesmas discordarem que começaram a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras organizações também o faziam, exceto nas médias empresas onde se verifica um certo equilíbrio entre as organizações que discordam e as que concordam (10% e 9%, respectivamente).

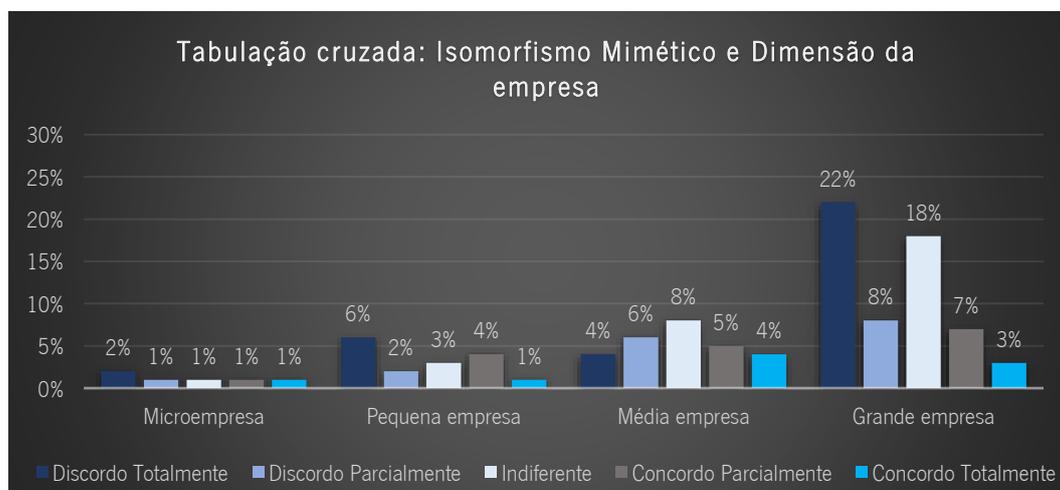


Figura 39: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Dimensão da empresa

Quanto à Figura 40, a mesma representa a relação entre o Isomorfismo Coercitivo e a dimensão. Também neste caso as organizações tendem a discordar que começaram a realizar a Avaliação de Desempenho devido às pressões organizacionais, todavia, evidenciam-se as empresas de média dimensão, onde 12% das mesmas concordam que foram influenciadas por este tipo de Isomorfismo.

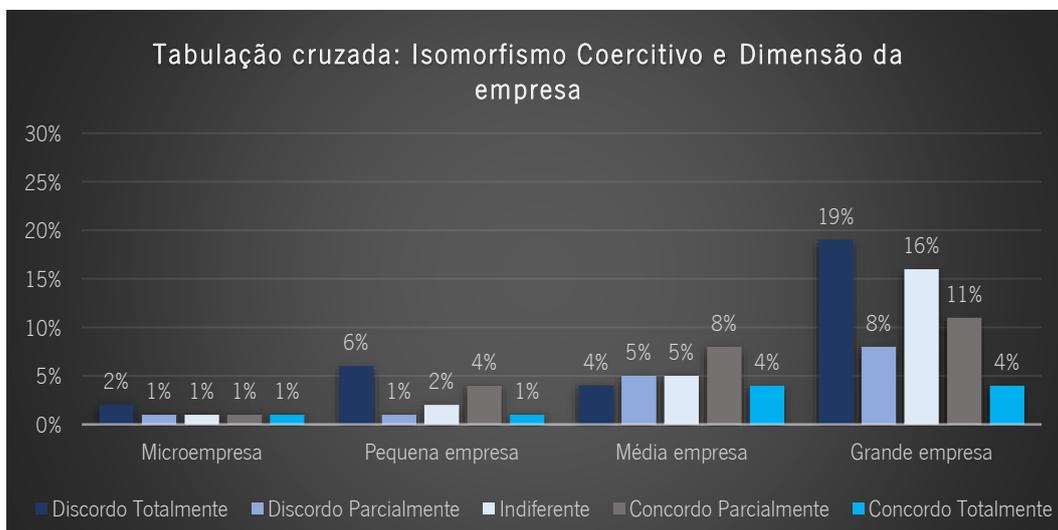


Figura 40: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Dimensão da empresa

No que concerne à Figura 41, a mesma expõe a relação entre o Isomorfismo Normativo e a dimensão. Desta forma, importa ressaltar que, tal como aconteceu anteriormente, também nesta figura percebemos que existe uma tendência para as organizações discordarem da influência do Isomorfismo Normativo, contudo, nas empresas de média dimensão são mais as que concordam com este facto do que as que discordam, 10% e 8%, respetivamente.

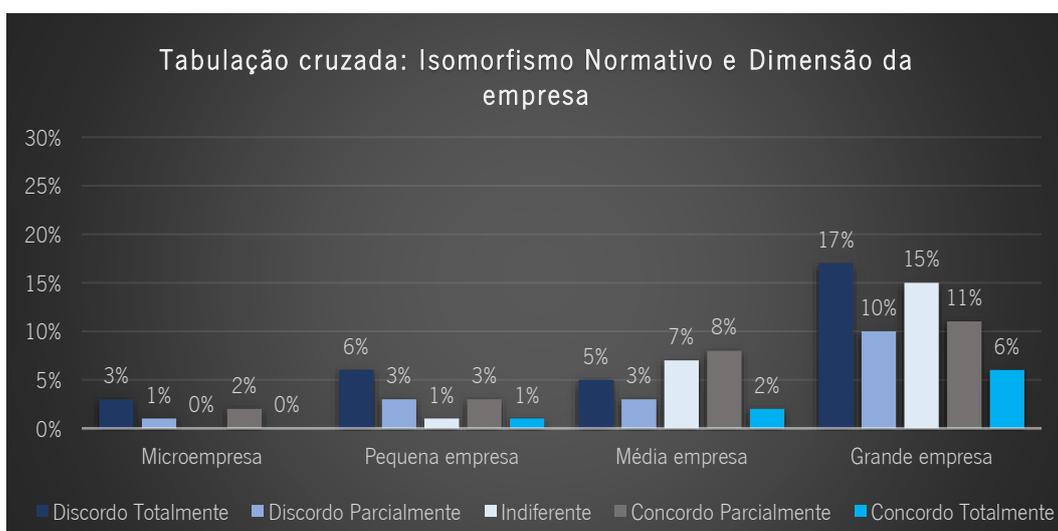


Figura 41: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Dimensão da empresa

Passando agora à análise da relação entre o Isomorfismo Mimético e o planeamento da Avaliação de Desempenho, conforme a Figura 42, reparamos que as empresas que planeiam sempre a Avaliação de Desempenho apresentam níveis muito baixos de concordância com a influência do Isomorfismo Mimético (6%). Pelo contrário, reparamos que as empresas que apenas planeiam esta prática às vezes apresentam um maior nível de concordância com a influência deste Isomorfismo, destacando-se perante as organizações que discordam (10% e 7%, respetivamente).

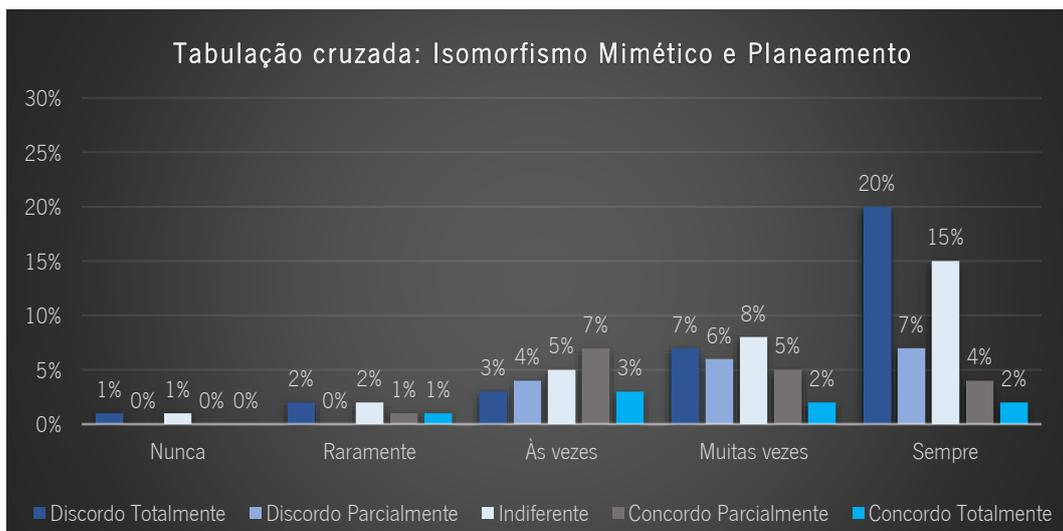


Figura 42: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Planeamento

No que diz respeito à Figura 43, a mesma relaciona o Isomorfismo Coercitivo e o planeamento da Avaliação de Desempenho, sendo que à semelhança da figura anterior, apuramos que as empresas que realizam sempre o planeamento tendem a não concordar com a influência do Isomorfismo Coercitivo (28%). No entanto, o mesmo não acontece nas outras frequências, uma vez que a grande maioria das organizações que apenas fazem o planeamento da Avaliação de Desempenho às vezes revelam que começaram a realizar esta prática devido a pressões externas (12%). Desta forma, podemos ainda acrescentar que as empresas que nunca fazem o planeamento também concordam que foram influenciadas por este tipo de isomorfismos (2%).

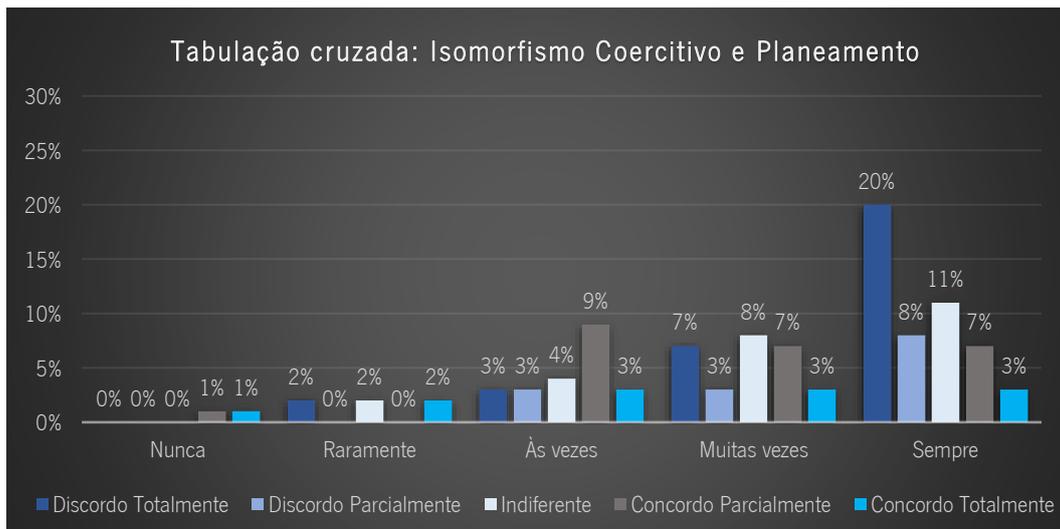


Figura 43: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Planejamento

Quanto à relação entre Isomorfismo Normativo e o planejamento, a Figura 44 indica-nos que as empresas que planeiam sempre a Avaliação de Desempenho, mais uma vez, tendem a discordar da influência do Isomorfismo Normativo na Avaliação de Desempenho. Além disto, mostra-nos também que as organizações que aludem fazer o planejamento às vezes voltam a concordar majoritariamente com a influência deste tipo de isomorfismo (10%), bem como as empresas que nunca o fazem (2%).

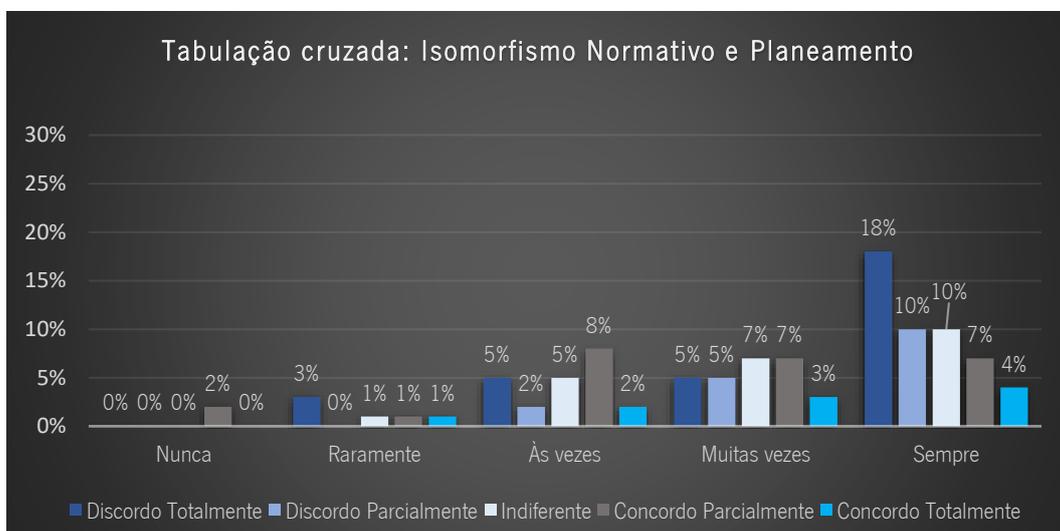


Figura 44: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Planejamento

Neste seguimento, ao analisarmos a relação entre a influência do Isomorfismo Mimético e a periodicidade com que as organizações realizam a avaliação de desempenho, através da Figura 45, podemos reparar que, no geral, a grande parte das empresas tendem a discordar que começaram a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras organizações também o faziam.

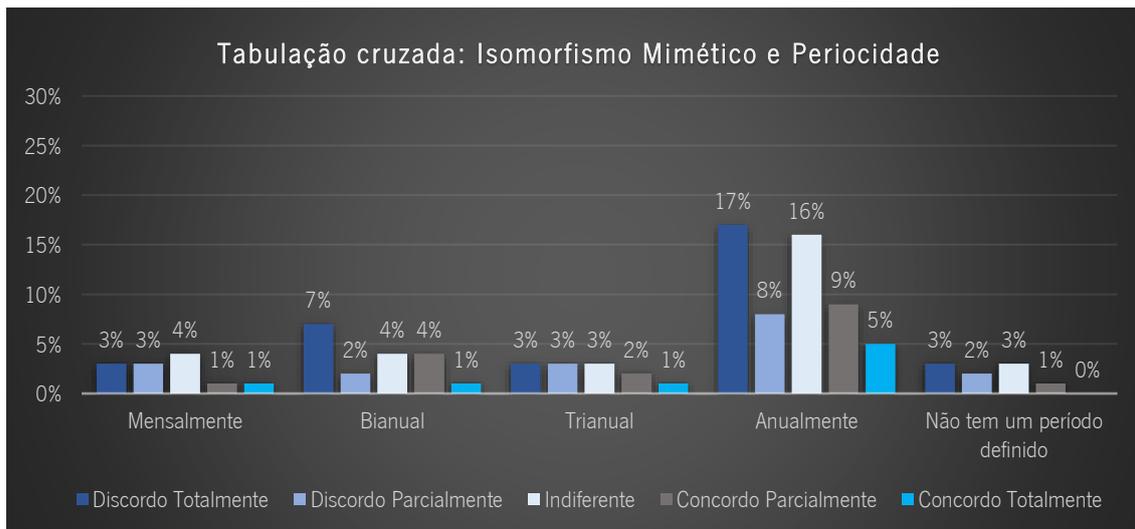


Figura 45: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Periodicidade

Abordando agora a relação do Isomorfismo Coercitivo e a periodicidade, conforme a Figura 46, denota-se fundamental ressaltar que as empresas que apenas efetuam a Avaliação de Desempenho anualmente apresentam níveis elevados de concordância com o facto de terem começado a realizar esta prática devido às pressões organizacionais, com 20%, sendo que as empresas que discordam são 23%.

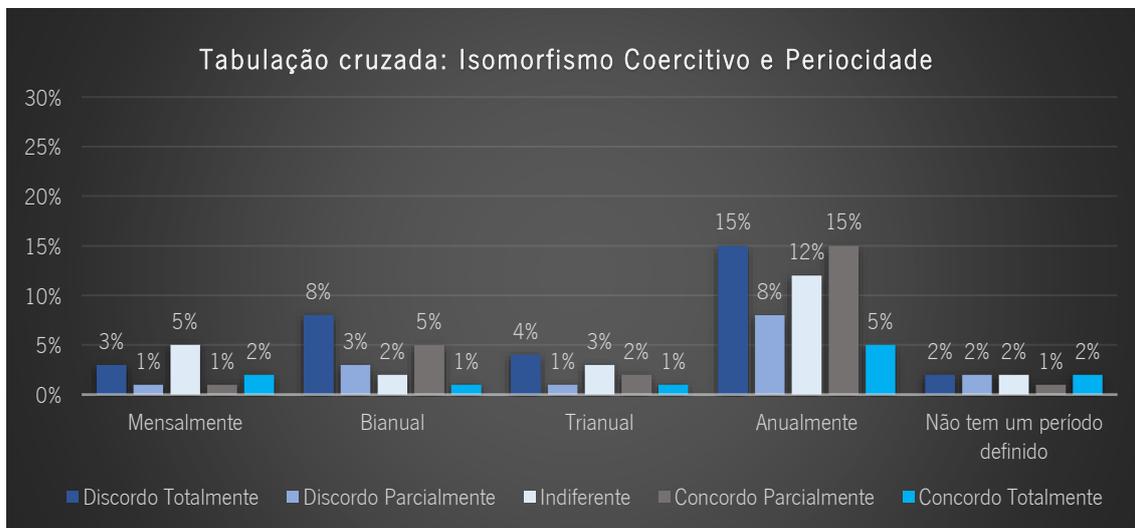


Figura 46: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Periodicidade

Por sua vez, relacionando o Isomorfismo Normativo e a Periodicidade, à semelhança da análise anterior, também na Figura 47 apuramos que as empresas que apenas realizam a Avaliação de Desempenho uma vez por ano demonstram altos níveis de concordância com a influência do Isomorfismo

Normativo, com 23%, visto que as organizações que discordam são 24%, portanto existe uma divisão clara entre as respostas.

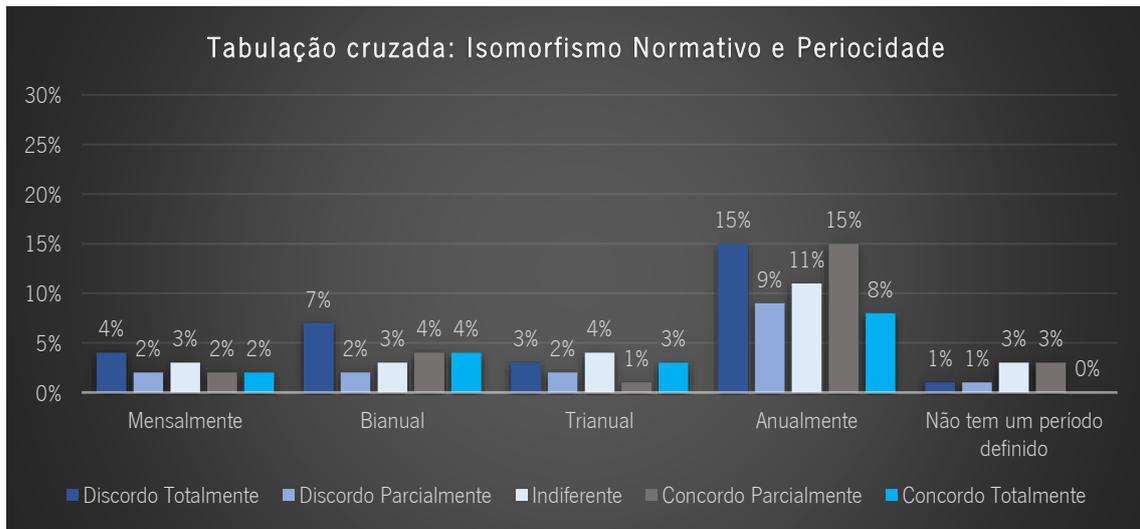


Figura 47: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Periodicidade

A Figura 48 apresenta-nos a relação entre o Isomorfismo Mimético e os diferentes métodos, sendo que de acordo com a figura assimilamos que, no geral, as empresas tendem a discordar que o Isomorfismo Mimético influenciou o início da prática de avaliar desempenhos. Contudo, percebemos que a Gestão por objetivos e a Escala gráfica são os métodos que apresentam os níveis de concordância mais significativos.

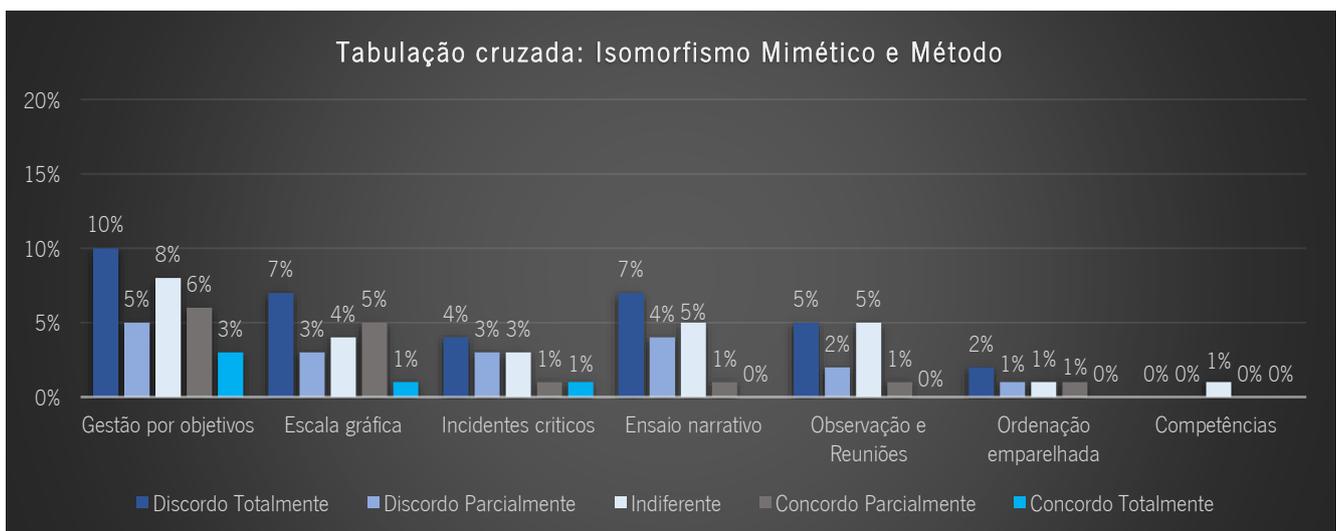


Figura 48: Tabulação cruzada: Isomorfismo Mimético e Método

No que toca à relação entre o Isomorfismo Coercitivo e os métodos adotados pelas empresas, através da Figura 49, notamos que as taxas de concordância e discordância na Gestão por objetivos (11% e 14%, respetivamente) e na Escala gráfica (8% e 9%, respetivamente) são muito semelhantes.

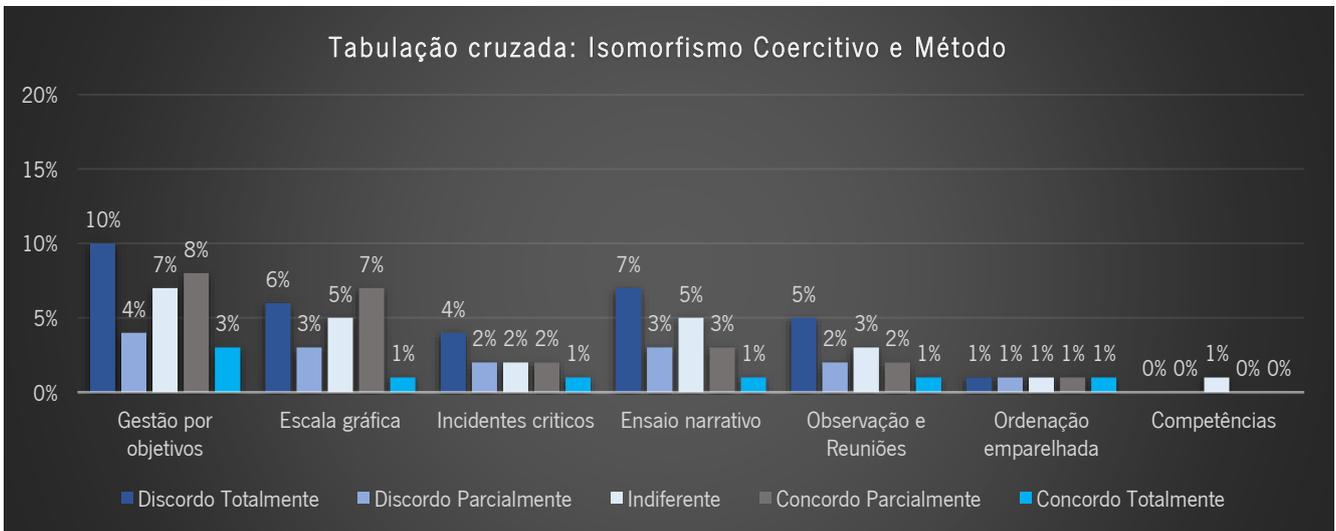


Figura 49: Tabulação cruzada: Isomorfismo Coercitivo e Método

Por último, relacionando o Isomorfismo Normativo e os métodos adotados pelas empresas, de acordo com a Figura 50, evidenciam-se as empresas que adotam os Incidentes críticos e a Escala gráfica, pois apresentam taxas muito equilibradas de concordância e discordância.

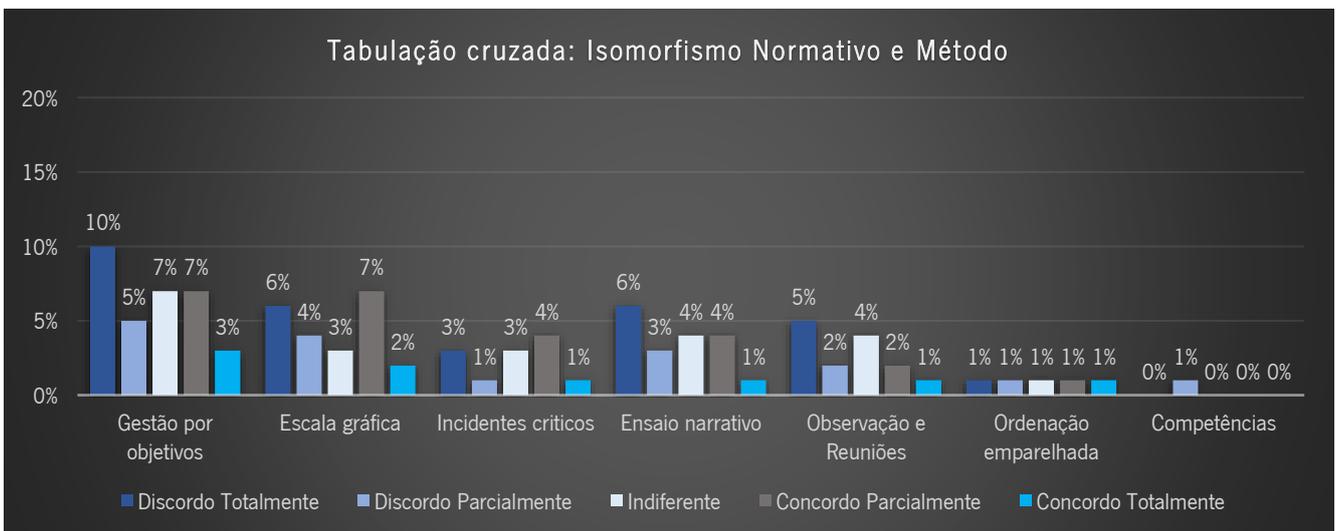


Figura 50: Tabulação cruzada: Isomorfismo Normativo e Método

4.7. Opinião pessoal dos gestores

Nesta etapa iremos analisar a opinião pessoal dos respondentes, de forma a entender o modo como se posicionam face à implementação desta prática. Assim, começando pelas Figuras 51 e 52, que

visam perceber se os gestores consideram que a Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento dos funcionários e da organização, observamos que a generalidade da amostra concorda parcialmente e totalmente com estas afirmações.

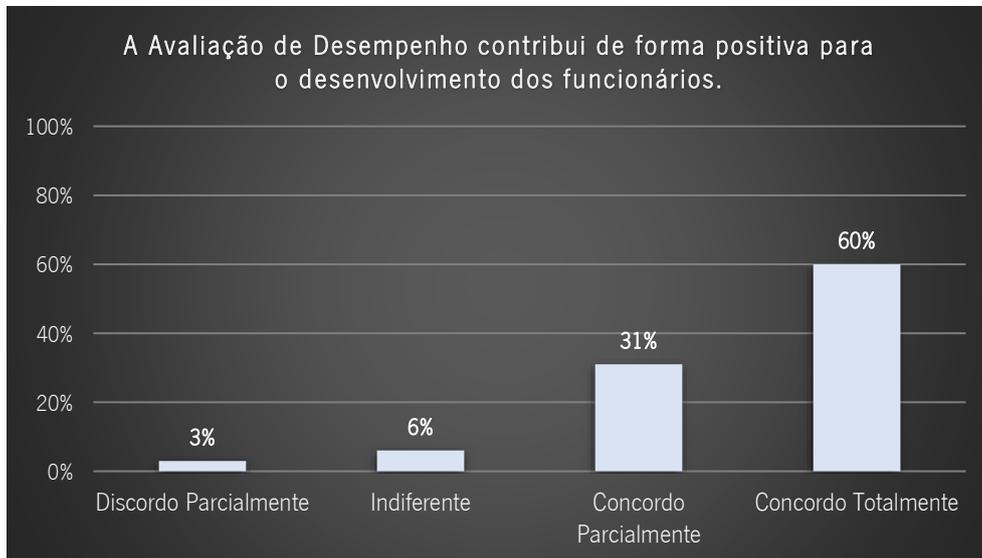


Figura 51: A Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento dos funcionários.

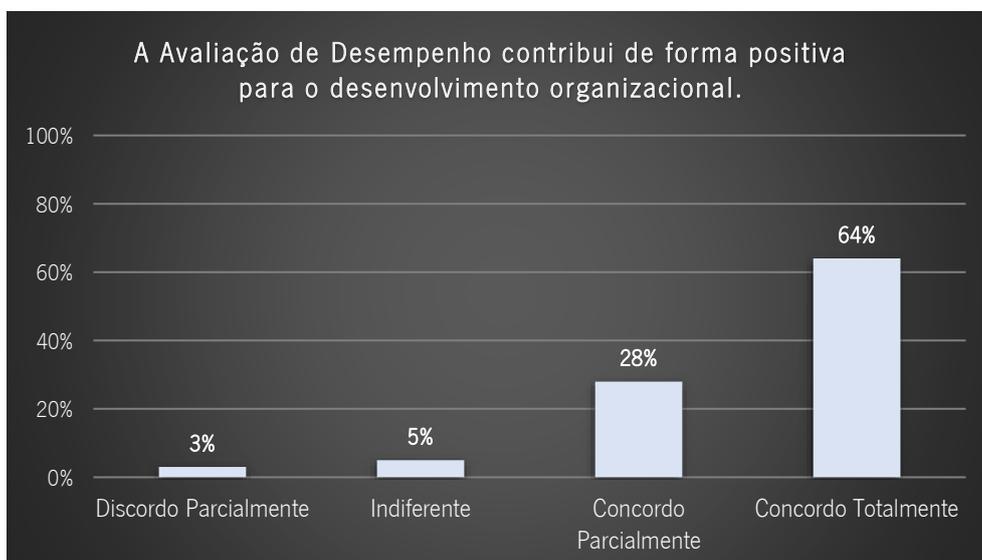


Figura 52: A Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, o mesmo não acontece com a percepção de que a empresa retira proveito de todos os benefícios da Avaliação de Desempenho, dado que apesar da maior parte dos respondentes assinalarem que concordam parcialmente e totalmente (39% e 26% respetivamente), 16% discordam

parcialmente com este facto e 9% totalmente, o que demonstra uma maior divisão das respostas, pelas diferentes variáveis.

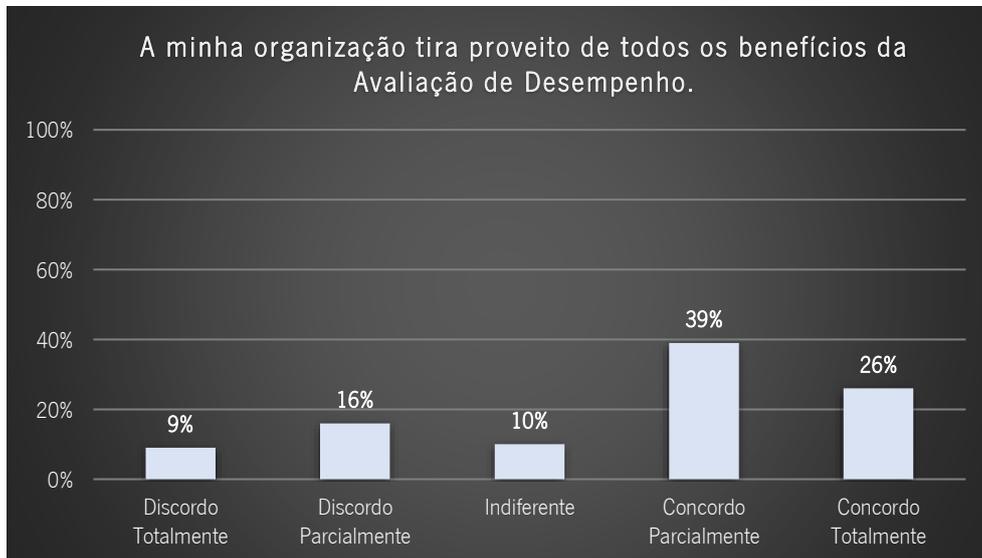


Figura 53: A organização tira proveito de todos os benefícios da Avaliação de Desempenho.

Quanto à Figura 54, concluímos que 62% das organizações discordam totalmente e 20% parcialmente que a Avaliação de Desempenho é um desperdício de tempo e de recursos. No entanto, 7% admitem concordar parcialmente e 5% totalmente.

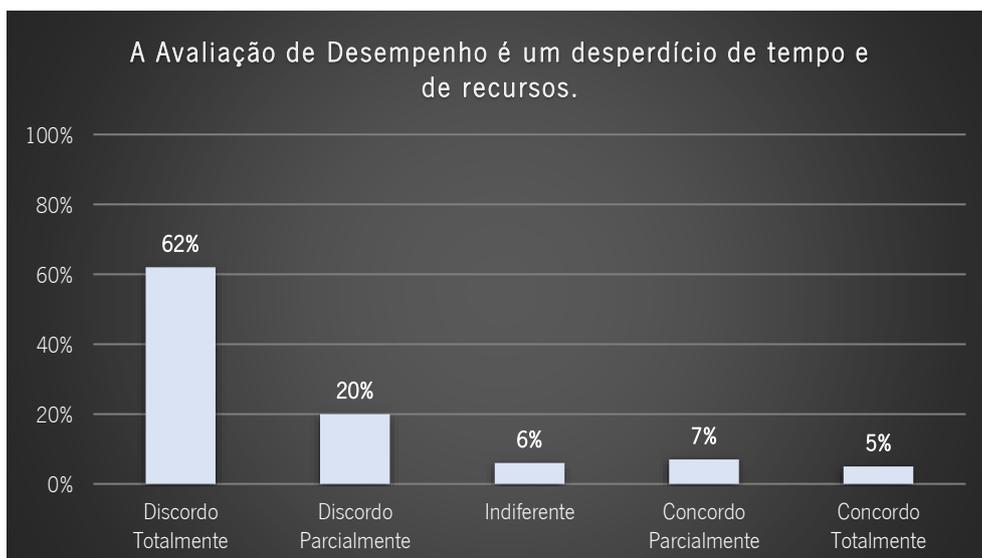


Figura 54: A Avaliação de Desempenho é um desperdício de tempo e de recursos.

Por último, na Figura 55 constatamos que a maior parte das empresas discordam com o facto da Avaliação de Desempenho provocar desmotivação, stress e frustração nos funcionários (32% totalmente e 31% parcialmente). Contudo, importa salientar que 20% concordam parcialmente e 6% totalmente.

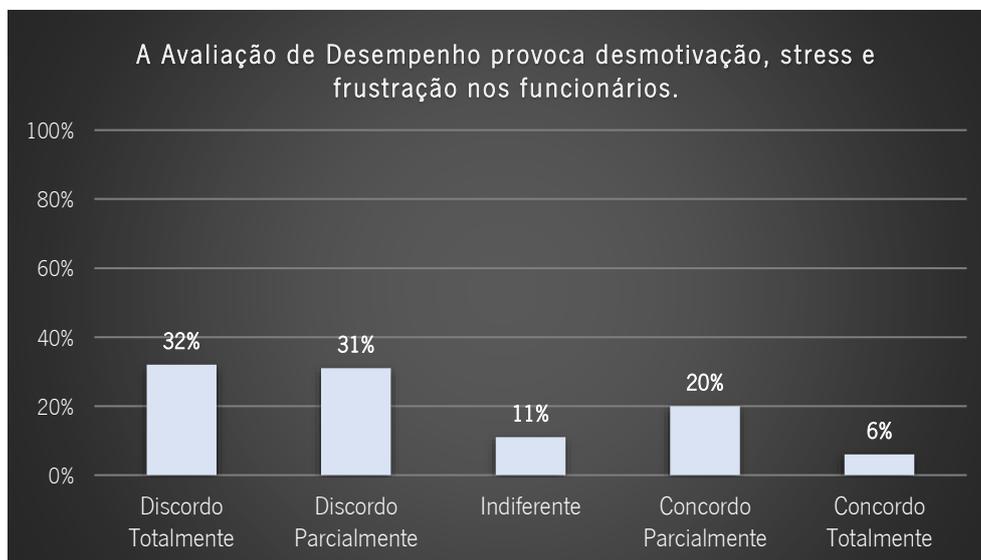


Figura 55: A Avaliação de Desempenho provoca desmotivação, stress e frustração nos funcionários.

Para rematar a Análise de Resultados iremos analisar os comentários realizados pelos respondentes que consideram que a Avaliação de Desempenho resulta de pressões organizacionais, que é um desperdício de tempo e que não contribui para o desenvolvimento organizacional e dos funcionários (Figura 56). Assim sendo, percebemos que estes desacreditam a Avaliação de Desempenho devido à má realização desta prática por parte das empresas. Ou seja, é referido que quando as organizações não sabem na prática o que significa avaliar desempenhos não haverá coerência no decorrer das avaliações. Adicionalmente, um inquirido afirma que o tipo de Avaliação de Desempenho que a sua empresa utiliza não permite avaliar o trabalho realizado diariamente, o que nos leva a outra observação que refere que se esta prática não for aplicada de forma eficiente e se não for corretamente direcionada, irá existir um desperdício de recursos. Logo, importa finalizar dizendo que a Avaliação de Desempenho só traz benefícios para todos quando bem executada.

Comentários dos respondentes que consideram que a Avaliação de Desempenho resulta de pressões organizacionais, que é um desperdício de tempo e que não contribui para o desenvolvimento organizacional e dos funcionários

Só traz benefícios para todos os participantes quanto bem feita.

Nem todas as empresas sabem na prática o que significa avaliação de desempenho não sendo coerente na resposta da avaliação dada ao colaborador.
Traz mais ansiedade aos colaboradores uma vez que os objetivos não são realistas.
Impacto limitado no coletivo da empresa.
Dependendo do método de avaliação de desempenho que a empresa utiliza, pode ser desperdício de recursos, como tempo, se não forem eficazmente aplicados ou erradamente direcionados.
O tipo de avaliação de desempenho realizado pela minha empresa não permite avaliar realmente o trabalho realizado diariamente.

Figura 56: Comentários

Por último, através da Figura 57, iremos analisar os comentários gerais, onde verificamos que um colaborador considera que a avaliação é muitas vezes manipulada, o que faz com que não reflita a realidade dos serviços prestados. Além disto, aludem também que esta prática se foca demasiado em objetivos quantitativos, que nem sempre acabam por refletir o desempenho dos trabalhadores. Em relação a comentários positivos observamos que referem que a Avaliação de Desempenho é muito positiva quando usada corretamente, o que podemos interligar a um outro comentário que diz que é fundamental que a empresa mantenha o foco neste processo ao longo de todo o ano e que exista um acompanhamento e um feedback constante.

Comentários Gerais
Questionário muito útil, pois ainda vamos formalizar o processo de avaliações, logo foi bastante interessante.
Em muitas situações, a avaliação é manipulada e não reflete a realidade dos serviços prestados no serviço diariamente.
No contexto da minha empresa, e certamente de outras, considero que a avaliação de desempenho se foca demasiado em objetivos quantitativos, que nem sempre refletem o desempenho dos colaboradores (fatores externos que podem dificultar o alcance das metas, a importância de todo o processo e não só do resultado, etc.)
A avaliação de desempenho quando usada corretamente é muito positiva. Cabe às empresas saberem usá-la a seu favor e do colaborador.
A avaliação de Desempenho é um fator muito importante para o desenvolvimento da organização e das suas pessoas. Contudo, a periodicidade com que a mesma é feita também é um fator importante e, por isso, a organização deve manter o foco neste processo ao longo de todo o ano. Para garantir o sucesso de uma empresa é relevante o acompanhamento personalizado dos colaboradores e um feedback constante!

Figura 57: Comentários Gerais

4.8. Síntese de resultados

Com o presente estudo pretendeu-se explorar se a realização da Avaliação de Desempenho é influenciada pelos Isomorfismos Organizacionais, através da análise do modo como as organizações implementam esta prática e dos motivos que as levam a realizá-la.

Assim, perante os resultados apresentados na Análise de Resultados, percebemos que a maior parte das empresas que não realizam a Avaliação de Desempenho tencionam começar a realizar em breve. Neste sentido, no momento em que se analisaram as razões que as motivaram a fazê-lo observamos a influência do Isomorfismo Mimético, visto que a maioria das organizações dizem que vão realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras empresas também o fazem e por quererem acompanhar as práticas de sucesso que estas adotam. Adicionalmente, notamos a presença do Isomorfismo Normativo, pois existe uma elevada taxa de empresas que pretendem começar a avaliar o desempenho dos seus colaboradores de modo a atenderem aos padrões do mercado e a favorecer a sua imagem.

Relativamente às organizações que já realizam a Avaliação de Desempenho, verificamos que a grande parte das mesmas apenas a efetua uma vez por ano. Além disto, também constatamos que não existe um acompanhamento constante desta prática, uma vez que a generalidade das empresas nem sempre: faz o planeamento da mesma, estabelece os objetivos que quer alcançar, sabe quais os comportamentos e competências que os funcionários devem ter, realiza uma análise geral dos dados obtidos, dá feedback aos colaboradores, define metas de melhoria e inovação, estrutura planos de melhoria/formações e atribui recompensas pelo bom desempenho. Logo, podemos concluir que, na maioria das empresas, não existe uma tendência para realizar os processos de forma contínua.

No que concerne ao principal método utilizado pelas organizações para medir o desempenho dos colaboradores é a Gestão por Objetivos. A ferramenta mais utilizada é a Reunião/Conversa com os funcionários. Com respeito aos intervenientes são apenas os supervisores que avaliam o desempenho dos funcionários, na larga parte das empresas, não havendo interferência por parte dos colaboradores no processo avaliativo.

Quanto aos resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho, os mesmos servem maioritariamente para traçar planos de melhoria e para efetuar progressões de carreira. Já os benefícios que a maior parte das organizações retiram prendem-se pelo desenvolvimento contínuo do colaborador, das suas habilidades e competências.

Em relação à presença de Isomorfismos Organizacionais nas empresas que realizam a Avaliação de Desempenho não observamos grandes evidências de que estes são uma realidade, uma vez que não existe uma maioria significativa para podermos afirmar que os Isomorfismos influenciam a realização desta prática. Porém, notamos que uma parte considerável das empresas começaram a realizar a Avaliação de Desempenho devido a pressões externas e/ou para atender aos padrões de mercado. Além disto, verificou-se também que a larga maioria das empresas consideram que a realização desta prática vai favorecer a sua imagem, o que pode estar associado ao Isomorfismo Normativo e à necessidade das organizações corresponderem aos padrões e às normas existentes no mercado. Importa também salientar que uma grande parte das organizações se posicionou como indiferente nas questões relacionadas com a influência dos Isomorfismos na Avaliação de Desempenho.

No que toca aos resultados da Tabulação Cruzada entre os Isomorfismos Organizacionais e o setor, a dimensão, o planeamento, a periodicidade e os métodos reparamos que existem taxas de concordância e discordância muito semelhantes o que se revelou uma dificuldade, pois não nos permite retirar conclusões claras à cerca do problema em estudo.

Realizando uma análise em particular, relativamente ao setor, averiguamos que se salienta o dos serviços por predominar sempre a discordância com a influência dos três isomorfismos. Adicionalmente, destaca-se também o setor da indústria que apresenta taxas de concordância e discordância muito semelhantes em todos os tipos de Isomorfismos. Quanto ao setor do comércio, também ele apresenta taxas muito equilibradas entre os níveis de concordância e discordância face ao Isomorfismo Coercitivo e Normativo.

Por sua vez, no que concerne à dimensão evidenciam-se as empresas de média dimensão que apresentam uma tendência para concordar com o facto de terem começado a realizar a Avaliação de Desempenho, devido a pressões externas e para atender aos padrões do mercado, face às empresas que discordam.

Destarte, em relação ao planeamento verifica-se que as empresas que planeiam sempre a Avaliação de Desempenho discordam, maioritariamente, com todos os Isomorfismos Organizacionais. Já as empresas que planeiam às vezes esta prática tendem a apresentar maiores níveis de concordância com os três tipos de Isomorfismos Organizacionais.

Quanto à periodicidade, as organizações que realizam a Avaliação de Desempenho anualmente, apresentam taxas muito semelhantes entre os níveis de discordância e concordância com a influência

do Isomorfismo Coercitivo e o Normativo. Já no que concerne aos métodos, importa referir que as organizações que utilizam a Gestão por objetivos e a Escala gráfica demonstram maiores taxas de concordância com a influência dos três tipos de Isomorfismos.

Por fim, observamos que a generalidade dos inquiridos concordam que a Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento dos funcionários e da organização e com o facto da sua empresa retirar proveito de todos os benefícios da Avaliação de Desempenho. Além disto, reparamos que no geral a maior parte dos gestores discordam que esta prática é um desperdício de tempo e de recursos e que provoca desmotivação, stress e frustração nos funcionários.

Considerações Finais

A conceção da presente investigação teve por finalidade averiguar a influência dos Isomorfismos Organizacionais na Avaliação de Desempenho, uma problemática que não havia sido explorada e que por isso apresenta várias potencialidades, como o seu carácter inovador.

Destarte, a realização deste estudo apresentou várias limitações, que devem ser tidas em consideração na interpretação dos resultados obtidos. A primeira prende-se com a natureza exploratória da própria investigação, o que limita a generalização dos resultados encontrados. Relativamente à recolha de dados, encontramos dificuldades relacionadas com a cooperação por parte das organizações e com a diversificação da amostra. Por fim, o facto dos resultados recolhidos apresentarem níveis de concordância e discordância muito idênticos, bem como altos níveis de indiferença, por parte das empresas, não nos permitiu retirar conclusões muito significativas.

Contudo, apesar das dificuldades encontradas, este estudo permitiu uma compreensão mais aprofundada da problemática, sendo que concluímos que o Isomorfismo Mimético e Normativo são uma realidade nas empresas que tencionam começar a realizar em breve a Avaliação de Desempenho. Adicionalmente, apuramos que não existem grandes evidências de que as empresas que já realizam esta prática sejam influenciadas pelos Isomorfismos Organizacionais, uma vez que, apesar de não existirem maiorias absolutas, são mais as organizações que discordam com a influência dos Isomorfismos do que as que concordam.

Posto isto, apuramos também que os níveis de influência dos Isomorfismos Organizacionais na Avaliação de Desempenho tendem a variar de acordo com as características das empresas e com o modo de implementação desta prática, o que se considera um ótimo contributo para a continuação da temática em estudos futuros.

Assim, através das conclusões retiradas com a Análise de Resultados, averiguamos que investigações futuras poderão continuar a estudar a relação entre os Isomorfismos Organizacionais e a Avaliação de Desempenho utilizando uma amostra mais robusta e recorrendo a um maior número de empresas com diferentes características, dado que a presente investigação era maioritariamente composta por empresas pertencentes ao setor dos serviços e de grande dimensão. Posto isto, considera-se também pertinente que outros estudos continuem a explorar, a um nível mais aprofundado, a variação

dos Isomorfismos Organizacionais em empresas com diferentes características e com diferentes modos de implementação da Avaliação de Desempenho.

Em suma, o presente estudo proporcionou *insights* importantes acerca de como a realização da Avaliação de Desempenho pode ser influenciada por pressões externas, seja pela busca da legitimidade no mercado de trabalho, pela influência de regras e procedimentos, ou pelo desejo de formatação da imagem aos padrões organizacionais. Além disto, observou-se que a Avaliação de Desempenho está pouco cimentada, uma vez que se percebeu que a generalidade das empresas, não realizam esta prática de uma forma eficaz, pois não existe uma continuidade e maximização do potencial dos processos. Logo, é necessário existir um maior investimento no estudo desta temática tanto por parte dos teóricos, dando a conhecer às empresas os reais efeitos, a longo prazo, da Avaliação de Desempenho na performance das mesmas, como por parte das organizações, através da reestruturação dos seus processos para modelos mais eficazes. Isto permitirá que as empresas melhorem os seus processos de Gestão de Recursos Humanos, ligados à Avaliação de Desempenho, evitando um desperdício de recursos.

Referências Bibliográficas

- Aguinis H., Joo H., & Gottfredson R.K. (2011). Why we hate performance management – And why we should love it. *Business Horizons*, 54(1), 503-504. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Aguinis, H. (2009). An Expanded view of performance management. In J. Smither, & L. Manuel (Eds.), *Performance Management: Putting Research into Action* (pp. 1-45). USA: Jossey-Bass.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Assis, L. B., Andrade, J. O., Carvalho, N. A., Tanure, B., & Carrieri, A. (2010). O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. *Revista Interinstitucional de Psicologia. Juiz de Fora*, 3(1), 95-107. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v3n1/v3n1a10.pdf>
- Audy, K. J. (09 de julho de 2013). *Isomorfismo institucional explica muita coisa*. Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2013/07/09/isomorfismo-institucional-explica-muita-coisa/>
- Barbosa, A. R. Q. (2016). *Percepções e Consequências do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)-Um estudo de caso*. [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/41813>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 4(3), 587–597. <https://doi.org/10.5465/3069383>
- Bernthal, P. R., Rogers, R. W., & Smith, A. B. (2003). Managing performance: Building accountability for organizational success. In I. Bjorkman, & G. Stahl (Eds.), *Handbook of research in international human resources management* (pp. 176–196). London: Edward Elgar Ltd.

- Beuren, I. M., Fachini, G. J., & Nascimento, S. (2010). Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. 1(13), 35-62.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). Avaliação e Aprimoramento do Desempenho. In G. Bohlander, S. Snell, & A. Sherman (Eds.), *Administração de Recursos Humanos*. (pp. 227-243). São Paulo: Thomson.
- Botelho, C. D. (2017). Estarão as organizações melhores sem processos formais de avaliação de desempenho?. RH Magazine. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/artigo-estarao-as-organizacoes-melhores-sem-processos-formais-avaliacao-do-desempenho/>
- Bowles, M. L., & Coates, C. (1993). Image and Substance: The Management of Performance as Rhetoric or Reality?. *Personnel Review*, 22(2), 3-21. <https://doi.org/10.1108/00483489310028190>
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. (2ª Edição). Lisboa: Editora RH
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *A gestão de recursos humanos*. Ed: RH
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1998). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (2ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Revisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. F., & Lopes, F. D. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. *Anais*. 1-15. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5077914/mod_resource/content/4/T12c_1999_Carvalho_Vieira_Lopes_EnANPAD.pdf
- Cerqueira, C. B. (2018). *Avaliação do Desempenho: dinâmicas participativas na definição do SIADAP na Autarquia Verde*. [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/59595>
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and

- differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533-550.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2016.37>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Elsevier.
- Código do Trabalho – Lei n° 7/2009, de 12 de fevereiro. Disponível em:
http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis
- Consoni, B. (2010). *A importância do feedback*. Fundação Educacional do Município de Assis.
- Constituição da República Portuguesa – Decreto de 10 de abril de 1976. Disponível em:
http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=4&tabela=leis
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. Allen and Unwin.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª Edição). Edições Sílabo.
- Di Maggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fennell, M. L. (1980). The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 484-510. <https://doi.org/10.2307/2392265>
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454–479.
<https://doi.org/10.2307/2393153>

- Giddens, A. (2001). *Sociology*. Policy Press, Blackwell Publishers. Ltd.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2008). *Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Hanson, R. A. M., & Pulakos, E. D. (2015). Putting the “Performance” Back in Performance Management. *SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series*, 1-25. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP%20Performance%20Management.pdf>
- Hawley, A. (1968). Human ecology. In: Sills, D. L. (Eds.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. (328-337). New York: Macmillan.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kazi, A. (2020). 720 Degree Appraisals Gaining - A Wide Acceptance in the Modern Business. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*. 6(2), 512-517. <https://url.gratis/KiXciw>
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2003). *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, M. & Marconi, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Leggat, S. G. (2012). The contribution of ‘best-practice’ HR management to better organisational performance. In P. Spurgeon, R. J. Burke, C. L. Cooper, P. Spurgeon, R. J. Burke, & C. L. Cooper

- (Eds.), *The innovation imperative in health care organisations: Critical role of human resource management in the cost, quality, and productivity equation* (pp. 63–78). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849809856>
- Luna, S. (1997). *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: Editora EDUC.
- Magalhães, R. F. M. (2014). *Avaliação de Desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional*. [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/34891>
- Martins, R. X., & Ramos, R. (2013). *Metodologia de pesquisa: guia de estudos*. Lavras: UFLA
- Mata, G. M. (2018). Artigo: O fim da avaliação de desempenho. RH Magazine. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/o-fim-da-avaliacao-de-desempenho/>
- Mellahi, K., Demirbag, M., Collings, D., Tatoglu, E., & Hughes, M. (2013). Similarly different: a comparison of HRM practices in MNE subsidiaries and local firms in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2339–2368. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781434>
- Meyer, H. (1991). A Solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*. 5(1), 70-74. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274724>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Moreira, B. L. (2009). *Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança*. Rio de Janeiro: Qualitmark Editora
- Moss, S. E., Sanchez, J. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive*, 18(1), 32-44. <http://amp.aom.org/content/18/1/32.short>
- Naik, N. (2019). Changing Face of Performance Management System. *International Journal of Current Research*. 11(2), 1736- 1739. <https://doi.org/10.24941/ijcr.34015.02.2019>
- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2014). Inclusive human resource management: best practices and the changing role of human resources. In B. M. Ferdman, B. R. Deane, B. M. Ferdman, & B. R.

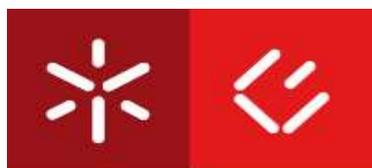
- Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229–259). San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>
- Oliveira, H. C. (2004). *O jogo da malha: recursos humanos e conectividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). Best practices ... in spite of performance: just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987–1003. <https://doi.org/10.1080/09585190500120798>
- Palma, L. (2021). Opinião: Os Rh estão a tornar-se Agile: Os novos processos de avaliação de desempenho. RH Magazine. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/opiniao-os-rh-estao-a-tornar-se-agile-os-novos-processos-de-avaliacao-de-desempenho/>
- Perez, W. M. (1999). *Seis Sigma: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pinto, S. M. (2020). Sabe o que é a avaliação 180 graus?. Human Resources. Disponível em: <https://hrportugal.sapo.pt/sabe-o-que-e-a-avaliacao-180-graus/>
- Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTR.
- Prado, F. O. (2007). Análise Institucional: um estudo dos programas de pós-graduação Stricto Sensu da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto/USP. [Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo]. Digital Library. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23072007-084724/publico/FlaviaOliveiradoPrado.pdf>
- Raj, K. & Manjula, H. (2019). Performance Appraisal: A trending sole of Human Resource Management. *International Journal of Commerce and Management Research*. 5(4), 53-61.
- Reis, M. F. T. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho*. [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/37881>
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sekhar, J. (2019). Degrees of Performance Appraisal - 90,180,270,360,540,720. *International Journal of Scientific Research and Review*. 7(8), 127-137.

- Shaw, J., Dineen, B., Fang, R., & Vellella, R. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44635525>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Envolvimento dos funcionários e DRH: uma revisão seminal dos fundamentos. *Humano Revisão de Desenvolvimento de Recursos*, 9, 89-110. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Silva, A. S. M. (2019). *A avaliação de desempenho numa organização privada: reflexões e contributos para a sua implementação*. [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/69028>
- Silva, J. E. C. B. (2014). *A Avaliação de Desempenho numa Santa Casa da Misericórdia: Análise das Práticas, Motivações e Melhorias*. [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/34898>
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management: putting Research into Action*. USA: Jossey-Bass.
- Staw, B., & Epstein, L. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523–546. <https://doi.org/10.2307/2667108>
- Stewart, T. A., & Woods, W. (1996). Taking on the last bureaucracy. *Fortune*, 133(1), 105-108.
- Tavares, A. S., & Tavares, F. M. (2017). Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. *Revista de Administração do Unisal*, 7(12), 23-34.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. (2014). The impact of best HRM practices on performance – Identifying enabling factors. *Employee Relations*, 36(5), 535–561. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0025>
- Venard, B. (2009). Organizational isomorphism and corruption: an empirical research in Russia. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 59-76. DOI: 10.1007/s10551-008-9984-9
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Vencer*. Lisboa: Actual.

- Williamson, I. O., & Cable, D. M. (2003). Organizational hiring patterns, interfirm network ties and interorganizational imitation. *Academy of Management Journal*, *46*(3), 359–369.
<https://doi.org/10.5465/30040628>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*, *18*(2), 295–320.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Zwiech, P. (2021). Perception of Justice in Performance Appraisal: Empirical Findings from Enterprises from the West Pomeranian Voivodship in Poland. *Elsevier*. *192*, 4649-4657.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.243>

Anexos

Anexo I: Inquérito por questionário



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mestrado Em Gestão De Recursos Humanos

Dissertação De Mestrado: A influência dos Isomorfismos Organizacionais na Avaliação de Desempenho.

O presente questionário enquadra-se na dissertação que estou a desenvolver, que está inserida no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Com este inquérito pretende-se analisar se as empresas situadas no Norte de Portugal avaliam o desempenho dos seus funcionários, e caso o façam, perceber o modo como realizam este processo. Adicionalmente, pretende-se desvendar se a avaliação de desempenho resulta de pressões externas, como por exemplo, de influências organizacionais, políticas ou legais. Por fim, almeja-se conhecer a visão do inquirido face à implementação desta prática.

O anonimato das respostas é garantido. Obrigada pela sua colaboração!

I. Caracterização da Empresa e do Respondente

1. Classificação da empresa

- 1 Microempresa (1-10 funcionários)
- 2 Pequena empresa (10-50 funcionários)
- 3 Média empresa (50-250 funcionários)
- 4 Grande empresa (250 ou mais funcionários)
- 5 Outra: _____

2. Setor de atuação da empresa

- 1 Indústria
- 2 Comércio
- 3 Serviços

3. Função do respondente

- ₁ Recursos Humanos
- ₂ Administração
- ₃ Gestor(a)
- ₄ Chefia

II. Avaliação de Desempenho

4. A sua organização avalia o desempenho dos funcionários?

- ₁ Sim
- ₂ Não

4.1. Se não...

4.1.1. Quais as principais razões?

- ₁ Não se justifica, tendo em conta a quantidade de funcionários que temos no momento.
- ₂ Consideramos uma perda de tempo, pois achamos que não traz benefícios a longo prazo.
- ₃ Gostaríamos de realizar a Avaliação de Desempenho, porém não sabemos como executá-la.
- ₄ Tencionamos começar a realizar em breve.
- ₅ Não temos tempo nem recursos disponíveis.
- ₆ Não sabemos o que é.
- ₇ Outra razão: _____

4.1.2. Se tenciona começar a realizar a Avaliação de Desempenho em breve vai fazê-lo porque:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Vai contribuir para o desenvolvimento contínuo dos funcionários e da organização.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅

Vai favorecer a imagem da minha empresa.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
As outras empresas também o fazem e considero que é uma prática que também devemos implementar.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Pretendo acompanhar as práticas de sucesso que as outras empresas adotam.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Pretendo atender aos padrões do mercado.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅

4.1.3. Se tenciona começar a realizar a Avaliação de Desempenho em breve vai:

	Não	Talvez	Sim
Analisar os modelos de avaliação de desempenho de outras empresas e criar um semelhante.	O ₁	O ₂	O ₃
Estruturar um modelo de avaliação de desempenho de raiz.	O ₁	O ₂	O ₃
Recorrer a empresas de consultadoria para estruturar o seu modelo de avaliação de desempenho	O ₁	O ₂	O ₃

4.2. Se sim...

4.2.1. Qual/Quais a(s) entidade(s) responsáveis pelo processo de Avaliação de Desempenho?

O₁ Chefia

O₂ Gestor/a (s) de Recursos Humanos

O₃ Técnico/a (s) de Recursos Humanos

O₄ Gestores/as de departamento

O₅ Administrativo/a (s)

O₆ Outra(s): _____

4.2.2. Qual a periodicidade da realização da Avaliação de Desempenho?

₁ Mensalmente

₂ Bianual

₃ Trianual

₄ Anualmente

₅ Não tem um período definido, realiza-se quando necessário

₆ Outra: _____

4.2.3. Numa escala de concordância, assinale com um "X", a opção que acha mais correta.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas Vezes	Sempre
A minha organização faz o planeamento do processo de Avaliação de Desempenho. (ex.: estipula quais os métodos a ser utilizados, quais os fatores a ser observados, qual a periodicidade, quem a vai realizar)	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
A minha organização estabelece os objetivos a alcançar com a Avaliação de Desempenho.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
Os/as avaliadores/as sabem quais os comportamentos e competências que os funcionários de cada função devem ter.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
Os/as avaliadores/as realizam uma análise geral dos dados obtidos na avaliação de desempenho, para perceberem qual o desempenho global dos funcionários.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
Os/as avaliadores/as dão feedback aos colaboradores no final da Avaliação de Desempenho.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
Na minha organização são definidas metas de melhoria e inovação.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅

Na minha organização são desenvolvidos planos de melhoria/formações para reverter os pontos fracos dos funcionários.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
Na minha organização existem recompensas como atualizações salariais e bonificações para os funcionários que apresentam um bom desempenho.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅

4.2.4. Quais os principais indicadores medidos na Avaliação de Desempenho?

- O₁ Cumprimento e envolvimento nos objetivos previamente definidos
- O₂ Desempenho nas tarefas
- O₃ Qualidade do trabalho
- O₄ Eficiência
- O₅ Procura e encontro de soluções para os problemas
- O₆ Utilização dos conhecimentos e capacidades
- O₇ Utilização de equipamentos
- O₈ Nível de assiduidade
- O₉ Nível de satisfação no trabalho
- O₁₀ Número de erros e acidentes no expediente
- O₁₁ Comunicação com os colegas de trabalho
- O₁₂ Atitude no trabalho
- O₁₃ Organização e responsabilidade
- O₁₄ Outro(s): _____

4.2.5. A Avaliação de Desempenho é efetuada através dos/da:

- O₁ Supervisores (avaliam o desempenho dos funcionários)
- O₂ Funcionários (avaliam o desempenho dos supervisores)
- O₃ Colaboradores da mesma categoria

- ₄ Clientes
- ₅ Autoavaliação
- ₆ Avaliação 360° (O desempenho do trabalhador é medido pelas chefias, colegas de trabalho, subordinados e os seus clientes)
- ₇ Outro(s): _____

4.2.6. Selecione, de entre os métodos apresentados, o(s) que a sua empresa utiliza:

- ₁ Avaliação do funcionário através da definição prévia de um conjunto de objetivos, que este deve atingir, num determinado período de tempo. Posteriormente, vai se verificar se os objetivos foram, ou não, alcançados.
- ₂ Avaliação dos valores, habilidades, atitudes e comportamentos dos funcionários, através do preenchimento de um formulário utilizando uma escala, por exemplo de 1 a 10.
- ₃ Avaliação com base nos comportamentos e incidentes críticos, que consistem nos acontecimentos que ocorrem no trabalho e que têm um grande impacto no desempenho dos funcionários.
- ₄ Avaliação do funcionário através da descrição dos pontos fortes e fracos do mesmo, bem como aquilo que tem de melhorar.
- ₅ Avaliação do funcionário através da observação e da realização de reuniões frequentes, onde é dado feedback constante sobre as ações, comportamentos e tarefas dos colaboradores.
- ₆ Avaliação através da comparação dos funcionários uns com os outros, de forma a perceber quais as principais diferenças de desempenho, na realização das diferentes tarefas.
- ₇ Nenhuma das opções anteriores.
- ₈ Outro(s): _____

4.2.7. Quais a(s) ferramenta(s) de Avaliação de Desempenho que utilizam?

- ₁ Questionário em folha de texto
- ₂ Formulário em Excel
- ₃ Software de Recursos Humanos
- ₄ Reunião/ Conversa
- ₅ Observação
- ₆ Outra(s): _____

4.2.8. Os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho servem para:

- 1 Realizar atualizações salariais
- 2 Atribuir bonificações
- 3 Reconhecer o esforço dos colaboradores
- 4 Traçar novas metas
- 5 Traçar planos de melhoria
- 6 Progressão de carreira
- 7 Desenvolver formações necessárias
- 8 Agrupar os dados e analisar o desempenho geral de todos os funcionários
- 9 Não servem para nada
- 10 Outro(s): _____

4.2.9. Quais os benefícios que são retirados da Avaliação de Desempenho?

- 1 Desenvolvimento contínuo do colaborador, das suas habilidades e competências
- 2 Permite reconhecer os funcionários pelo seu trabalho
- 3 Permite trabalhar os pontos fracos dos funcionários
- 4 Apontamento das necessidades de treinamentos/formação
- 5 Facilita a comunicação com os colaboradores
- 6 Abre espaço para o colaborador falar
- 7 É um meio para agrupar sugestões de melhoria por parte dos funcionários
- 8 Identifica problemas antes que eles se desenvolvam
- 9 Permite que todos recebam um feedback
- 10 Serve de base para aumentos salariais e bonificações
- 11 Favorece a criação de um plano de desenvolvimento individual

₁₂ Nenhum

₁₃ Outro(s): _____

III. Presença de Isomorfismos Organizacionais na Avaliação de Desempenho

5. Numa escala de concordância, assinale com um "X", a opção que considera mais correta.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
Realizar a Avaliação de Desempenho favorece a imagem da minha empresa.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
A minha organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho porque as outras empresas também o faziam.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
Um dos motivos pelo qual a minha organização começou a realizar a Avaliação de Desempenho foi devido a pressões organizacionais. (ex.: expectativas culturais da sociedade; influências organizacionais/políticas/legais; regras)	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
A minha organização realiza a Avaliação de Desempenho para atender aos padrões do mercado.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅
Se as outras empresas deixassem de avaliar o desempenho dos funcionários, também o deixaríamos de fazer.	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂	<input type="radio"/> ₃	<input type="radio"/> ₄	<input type="radio"/> ₅

IV. Opinião Pessoal dos Gestores

6. Numa escala de concordância, assinale com um "X", a opção que considera mais correta.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento dos funcionários.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
A Avaliação de Desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento organizacional.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
A minha organização tira proveito de todos os benefícios da Avaliação de Desempenho.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
A Avaliação de Desempenho é um desperdício de tempo e de recursos.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅
A Avaliação de Desempenho provoca desmotivação, stress e frustração nos funcionários.	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅

7. Se considera que a Avaliação de Desempenho resulta de pressões organizacionais, que é um desperdício de tempo e que não contribui para o desenvolvimento organizacional e dos funcionários pode justificar aqui o seu ponto de vista.

8. Outros comentários:
