



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DA MAIA

Ângela Sofia Dias da Silva
Nº 27087

Avaliação de desempenho Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura

Dissertação de Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Trabalho realizado sobre a orientação do
Professor Doutor João Manuel da Silva Carvalho
Instituto Universitário da Maia

Setembro 2014

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão para todas aquelas pessoas que durante esta fase me ajudaram e apoiaram, que partilharam comigo as tristezas e alegrias.

Em primeiro lugar, aos meus pais e à minha irmã que alimentam a minha vida de amor, carinho, dedicação e ternura. São o que eu tenho de mais importante na vida.

À minha querida avó, Ester, que deixou de estar fisicamente presente na minha vida no decorrer deste trabalho mas, foi sempre a minha força e a minha inspiração. É sobretudo a ela que dedico a minha tese de mestrado.

Ao meu namorado, Samuel, pela paciência e pelo apoio que me deu. Acompanhou-me e ajudou-me a ultrapassar as fases mais difíceis. Encheu-me de sorrisos e alegrias e sorriu com as minhas vitórias.

À Filipa e à Lara pelo carinho que tenho por elas e pelo amor que me dão no dia-a-dia. São muito especiais para mim.

Ao meu professor e orientador Professor Doutor João M. S. Carvalho pelo apoio na orientação e pela motivação que me foi dando ao longo do tempo. Assim como a todos os professores do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

A todos os meus amigos que se preocuparam sempre comigo e que me apoiaram durante esta fase mas, especialmente, aos meus queridos amigos, Cristina e David, porque sem eles não teria sido possível.

Muito obrigada!

RESUMO

A presente dissertação de Mestrado visou determinar a perceção dos colaboradores de duas empresas dos setores da banca e vitivinicultura sobre a avaliação de desempenho.

A estratégia de pesquisa assentou numa abordagem quantitativa, de carácter exploratório. Das dezenas de empresas contactadas, só duas permitiram que o estudo fosse realizado (uma em cada setor). Foi recolhida uma amostra aleatória de 10 colaboradores de cada empresa, aos quais foi aplicado um inquérito a fim de obter dados sobre os seus sistemas de avaliação de desempenho, procurando estudar o relacionamento destes sistemas com a motivação e satisfação dos colaboradores.

Os resultados deste estudo mostram que na empresa do setor da banca, só os objetivos qualitativos de avaliação subjetiva são percecionados como existentes. Para a empresa do setor vitivinícola, tanto os objetivos quantitativos como os objetivos qualitativos de avaliação subjetiva são percecionados como existentes. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as populações de colaboradores das duas empresas. Os colaboradores conhecem os critérios pelos quais vão ser avaliados mas, apesar disso, a avaliação de desempenho não é devidamente considerada como fator de desenvolvimento pessoal nas duas empresas. Apesar dos colaboradores realizarem autoavaliação e terem conhecimento dos resultados obtidos, existe uma divisão equitativa entre insatisfação e satisfação com o sistema de avaliação de desempenho. Na empresa da banca, a forma de recompensa preferida dos colaboradores é a promoção e na empresa vitivinícola é o prémio monetário.

Concluindo, apesar dos resultados obtidos terem que ser analisados com alguma prudência, uma vez que a amostra dos colaboradores inquiridos nas duas empresas foi limitada, indicam que as empresas não apresentam sistemas de avaliação de desempenho adequados ao estímulo do desenvolvimento individual dos seus colaboradores. Mais estudos deste âmbito fornecerão informação importante sobre a relação entre motivação e satisfação e a avaliação de desempenho, na perspetiva dos colaboradores.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, motivação, satisfação, recompensas.

ABSTRACT

This dissertation was intended to determine the perception of employees regarding performance evaluation of two companies in the sectors of banking and winemaking.

The research strategy was based on a quantitative approach, exploratory. Dozens of companies were contacted, but only two allowed the study to be conducted (one in each sector). A random sample of ten employees was selected from each company, and a survey was applied to the subjects in order to understand the evaluation performance systems and establish its relationship with the motivation and satisfaction of the employees.

Our results show that in the company of the banking sector, only the qualitative objectives of the subjective assessment are perceived as existing. For the company in the wine industry, both quantitative and qualitative goals of the subjective evaluation are perceived as existing. There are no statistically significant differences between the populations of both companies. Employees know the criteria by which they are assessed, but nonetheless, in both cases the performance evaluation is hardly considered as a factor in personal development. Although employees perform self-assessment and have knowledge of the obtained results, there is a fair division between dissatisfaction and satisfaction, concerning performance evaluation system. In the banking business, the preferred reward is job promotion, while in the wine company is the monetary incentive.

In conclusion, although the results have to be analysed with some caution, since the sample of surveyed employees in the two companies was limited, indicate that companies do not present adequate performance evaluation systems to stimulate the individual development of its employees. More studies in this framework will provide important information on the relationship between performance evaluation and motivation and satisfaction in perspective of employees.

Keywords: performance evaluation, human resources management, motivation

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE TABELAS	VI
INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1: A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ..	10
1.1. Conceito de avaliação de desempenho.....	10
1.2. A necessidade de avaliação de desempenho	12
1.3. Gestão de recursos humanos.....	15
CAPÍTULO 2: O PROCESSO FORMAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
2.1. Sistema de avaliação de desempenho	19
2.2. Métodos e modelos de avaliação de desempenho individual	21
2.3. Sistema de recompensas.....	24
CAPÍTULO 3: A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	28
3.1. Processo de motivação organizacional	28
3.2. A motivação e a satisfação como determinantes da avaliação de desempenho....	30
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E TRABALHO EMPÍRICO	34
4.1. A amostra	34
4.2. O inquérito	37
4.3. A análise	40
CAPÍTULO 5: RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
5.1. Caracterização da amostra.....	41
5.2. Primeira questão de investigação	43
5.2. Segunda questão de investigação	47
5.3. Terceira questão de investigação.....	51
5.4. Quarta questão de investigação.....	53
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: As três etapas das organizações no decorrer do século xx.....	16
Tabela 2: Tipo de recompensas.....	26
Tabela 3: Características das empresas têxteis do vale do ave.....	35
Tabela 4: Dados pessoais dos inquiridos.....	41
Tabela 5: Posição ocupada na empresa	42
Tabela 6: Perguntas direcionadas para a q1 de investigação.....	43
Tabela 7: Cruzamento das variáveis j^*k e j^*l para a empresa da banca	44
Tabela 8: Cruzamento das variáveis j^*k e j^*l para a empresa da vitivinicultura	44
Tabela 9: Testes binomiais para as questões da q1	45
Tabela 10: Testes k-s-2 para as questões da q1	46
Tabela 11: Perguntas direcionadas para a q2 de investigação	47
Tabela 12: Testes binomiais para as questões da q2	48
Tabela 13: Testes k-s-2 para as questões da q2	49
Tabela 14: Cruzamento das variáveis r^*g para a empresa da banca	50
Tabela 15: Cruzamento das variáveis r^*g para a empresa da vitivinicultura	50
Tabela 16: Testes k-s-1 para a pergunta r (motivação) nas duas empresas.....	50
Tabela 17: Perguntas direcionadas para a q3 de investigação	51
Tabela 18: Testes binomiais para as questões da q3	52
Tabela 19: Testes k-s-2 para as questões da q3	52
Tabela 20: Pergunta direcionada para a q4 de investigação.....	53

INTRODUÇÃO

A avaliação sempre surgiu como um conceito intimamente ligado à vida social e aos padrões culturais de qualquer indivíduo. Qualquer que seja a situação, as pessoas fazem sempre avaliações. Como se avaliar fosse a atitude certa para tomar decisões. Aliás, muitas vezes, certas decisões são tomadas depois de se fazer uma reflexão e avaliação sobre determinada situação. Assim, tal como em questões do dia-a-dia, o termo avaliar surge também associado às organizações. Aqui fala-se, entre outras, em avaliação de desempenho (Chiavenato, 2006)

Supõe-se que o capital humano é um dos fatores mais cruciais para o desenvolvimento de uma organização. Por essa mesma razão, surge a necessidade de avaliar o desempenho uma vez que essa avaliação pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho tanto como processo de controlo do desempenho, como através de outras formas de relacionamento, tais como a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 2008).

Se a avaliação de desempenho for bem implementada, dentro de uma organização, representará uma ferramenta útil quer para a empresa, quer para o indivíduo, pois ajudará a estabelecer um ambiente equilibrado e atrativo. (Bergamini, 1997).

Esta investigação pretende determinar a perceção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho implementada por duas empresas do setor da banca e vitivinicultura. Esta questão surgiu do interesse em explorar o conceito de avaliação de desempenho sobre a perspectiva dos colaboradores. Conhecer a opinião dos colaboradores relativamente ao tipo de avaliação determinado pela empresa pode ser importante para se saber se o método utilizado é o mais eficaz e se proporciona aos colaboradores satisfação e motivação para melhorarem o seu desempenho.

Foram determinados dois objetivos: o primeiro está relacionado com a perceção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho adotado pela sua empresa; e o segundo é perceber se, neste setor de atividade, o sistema de

avaliação de desempenho é utilizado como instrumento de motivação, isto é, se os colaboradores estão satisfeitos e motivados e se têm uma opinião favorável relativamente ao sistema.

Para responder aos objetivos enunciados, foram elaboradas quatro questões de investigação que permitem identificar o objeto base desta investigação:

Q.1. Será que os sistemas de avaliação estão baseados em objetivos previamente acordados e que possam ser medidos objetivamente?

Q.2. Qual a perceção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho e a sua relação com a motivação?

Q.3. Qual o grau de satisfação dos colaboradores nestes setores com o sistema de avaliação de desempenho?

Q.4. Qual será, nestes setores de atividade, os tipos de recompensas preferidos dos colaboradores?

Se, por um lado, é importante saber qual a perceção que os colaboradores têm relativamente ao sistema de avaliação de desempenho implementado pela empresa, por outro, interessa saber se a motivação e satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada com o sistema. No final, e aproveitando o facto de a amostra estar representada por duas empresas de setores distintos, será feita uma comparação entre ambas.

Assim, esta dissertação divide-se em seis capítulos, três deles estão destinados ao enquadramento teórico. O capítulo um está dividido em três subcapítulos: conceito de avaliação de desempenho; a necessidade de avaliação de desempenho e; gestão de recursos humanos. O capítulo dois é composto por três subcapítulos: sistema de avaliação de desempenho; sistema de recompensas e; métodos e modelos de avaliação de desempenho individual. O capítulo três encontra-se dividido por dois subcapítulos: processo de motivação organizacional e; a motivação como aspeto determinante da avaliação de desempenho. O capítulo quatro apresenta três subcapítulos: a amostra, o inquérito e a análise. No capítulo cinco são apresentados os resultados e sua discussão, e está dividido em cinco subcapítulos: caracterização da amostra, primeira questão de investigação, segunda questão de investigação, terceira

questão de investigação e quarta questão de investigação. E, por fim, no capítulo seis são feitas as conclusões.

CAPÍTULO 1: A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Conceito de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho nas organizações é um processo muito importante e que já não é recente. Avaliar o desempenho dos colaboradores torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir e não só. Serve também para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que exercem, para identificar as suas competências e, por outro lado, tomar decisões e adotar medidas relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato, 2010).

A avaliação de desempenho é uma medida tomada pela empresa e que lhe permite estar em constante contacto com os colaboradores, ter noção do seu desempenho e avaliar os resultados do seu trabalho. Permite medir os níveis de produtividade dos colaboradores (se existem melhorias ou não); estabelecer os resultados esperados dos indivíduos; identificar problemas que interfiram no desempenho individual de cada colaborador; possibilitar o acompanhamento do colaborador no desempenho das suas funções, etc. (Pacheco, 2007). Não pode ser entendida como um instrumento que tem por objetivo encontrar os pontos fracos dos indivíduos de forma a censurá-los. Tem de ser gerida pela empresa para que os colaboradores tenham a perceção de que é um meio pelo qual se pretende conhecer os resultados do seu desempenho com o objetivo de os ajudar a suprimir determinadas falhas e, por outro lado, a realçar os seus aspetos/pontos positivos. Para Pacheco (2007: 4), o principal objetivo da avaliação de desempenho é *“diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho”*.

É essencial que o gestor tenha a noção de que a avaliação de desempenho deve ser um processo ou uma técnica que se centra mais no desenvolvimento de um clima saudável entre as pessoas, com total confiança e espontaneidade. Deve ser vista como condutora de otimismo, esperança e da realização pessoal, bem como valorizadora dos pontos fortes de cada indivíduo (Bergamini e Beraldo, 1992).

Seguindo o pensamento de Bergamini (1997), a avaliação de desempenho não representa uma técnica de modificação de comportamento mas antes um instrumento de levantamento de dados que permite à empresa atuar no sentido de aproveitar da melhor forma os seus recursos humanos.

A avaliação de desempenho torna-se necessária tanto para a organização como para o colaborador. Se, por um lado, a organização precisa de conhecer a forma como os colaboradores executam a sua tarefa para assim conhecer as suas potencialidades, por outro lado, os colaboradores precisam de saber qual a percepção da empresa sobre si para poderem corrigir possíveis erros (Chiavenato, 2001). São várias as formas utilizadas para avaliar o desempenho dos colaboradores e por isso ela varia de organização para organização, consoante as características da organização e as pessoas que estão a avaliar. É através de um bom sistema de avaliação de desempenho que é possível resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações. É possível reconhecer a necessidade de existir um bom sistema de avaliação de desempenho numa determinada organização que permita elaborar e desenvolver uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização, de forma a identificar e resolver problemas que surjam no desenvolvimento das atividades e no desempenho de cada colaborador (Chiavenato, 2001).

A avaliação de desempenho não se refere apenas aos colaboradores mas a toda a empresa e a tudo o que envolve a mesma. Assim, o desempenho refere-se à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado que levará, no fundo, à criação de valor da própria empresa (Rodrigues, 2010).

Utilizando a expressão de Chiavenato (2002: 325), a avaliação de desempenho *“é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.”* Tudo à nossa volta é constantemente avaliado por isso mesmo, a avaliação de desempenho pode ter um significado mais amplo para além de o de “avaliar” porque ela permite localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do colaborador à organização ou ao cargo, de desaproveitamento de indivíduos com potencial mais elevado do que aquele que é

exigido pelo cargo, de motivação, etc. No fundo, ela é o suporte para uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização (Chiavenato, 2002).

Depois de realizar uma leitura cuidadosa sobre este tema, apercebi-me que a avaliação de desempenho proporciona a obtenção de dados à gestão de recursos humanos para que consigam avaliar o seu potencial humano potenciando o seu desenvolvimento. Essa avaliação é também um ponto de ligação entre a empresa e o colaborador porque permite às empresas conhecer o ponto de vista dos colaboradores, dá-lhes a possibilidade de exprimirem as suas ideias relativamente ao seu desempenho e exporem as dificuldades que possivelmente possam sentir. Além disso, é para a empresa uma mais valia, pois tem a oportunidade de motivar os seus colaboradores ao aperceber-se das potencialidades de cada indivíduo e daquilo que ele mais valoriza.

Tentar perceber mais especificamente porque é necessário avaliar o desempenho é o tema do próximo subcapítulo.

1.2. A necessidade de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho assenta no pressuposto básico de que é um meio pelo qual se procura informação sobre as competências adquiridas dos colaboradores e aquelas que têm de ser desenvolvidas, tendo em vista uma melhoria interna (Domingues, 2002). Com vista a alcançar essa melhoria interna, a avaliação de desempenho deve ser, desde o início, bem planeada entre gestores e colaboradores, pois os objetivos da avaliação de desempenho devem ser claramente conhecidos e aceites por ambas as partes (avaliadores e avaliados). Também as competências que irão ser avaliadas nos colaboradores devem ser conhecidas pelos mesmos. (Domingues, 2002).

Avaliar o desempenho numa organização é uma tarefa complexa e subjetiva porque cada empresa tem o seu próprio método de avaliação e traça o seu próprio objetivo. Cada gestor seleciona o seu método, conforme a necessidade que considera ter a empresa (Neely, 1998): ou porque é necessário definir posições; ou porque é necessário ter a noção se o desempenho está a progredir e se sim, qual a velocidade

desse progresso; ou porque a avaliação vai permitir descobrir quais as falhas do desempenho; ou porque as avaliações motivam as pessoas e permitem-las mudar comportamentos de acordo com as suas falhas; ou, também, as avaliações servem como ponte entre a empresa e o colaborador, facilitando a comunicação. Qualquer que seja a justificação para avaliar, certo é que a avaliação de desempenho tem ganho consistência e importância ao longo dos anos. Assim, Neely classifica a avaliação de desempenho em quatro categorias genéricas, dizendo que na primeira, *controlar posições*, para se poder avaliar é necessário saber o que se vai avaliar e o objetivo a atingir. Saber onde se está e para onde se vai é importante para que a avaliação funcione. Assim, a autora evidencia que as avaliações são o meio pelo qual é possível verificar se os planos estratégicos funcionam corretamente e se produzem os resultados esperados e, por isso mesmo, as avaliações constituem um meio de acompanhar posições. Permitem aos gestores supervisionar as alterações do desempenho que ocorrem ao longo do tempo e determinar se os esforços feitos no sentido de melhorar os resultados da empresa estão a ser positivos. Desta forma, as avaliações apropriadas permitem aos gestores acompanhar a evolução da empresa rumo ao sucesso. Na segunda categoria, *comunicar posições*, a autora considera que comunicar a posição da empresa é muito importante, sobretudo a nível interno. Internamente, a comunicação da posição pode ser utilizada como forma de motivar os colaboradores e as equipas, agradecendo-lhes o contributo do seu trabalho e estimulando-os a atingir níveis superiores de aperfeiçoamento. Na terceira categoria, *confirmar prioridades*, os dados que a avaliação de desempenho fornecem, permitem à empresa saber em que ponto estão para o alcance dos seus objetivos. Ou seja, permitem identificar qual a distância que a empresa tem ainda de percorrer para alcançar os fins pressupostos. Por exemplo, a avaliação de desempenho torna-se importante no combate às lacunas provocadas por falhas no desempenho e permite a elaboração de planos de ação com vista ao aperfeiçoamento dos processos. Sem os dados de avaliação, não há garantia de que os planos de ação serão desenvolvidos nem se terão os efeitos desejados. Por último, na quarta categoria, *compelir progressos*, a avaliação de desempenho permite aferir como é que os atores sociais se

estão a comportar relativamente ao trabalho que estão a desenvolver e dessa forma é possível determinar os níveis de recompensa, mais baixos ou mais elevados. As avaliações tornam o progresso explícito porque são uma forma excelente de verificar se foram executadas as ações essenciais e se foram feitos progressos.

Para Pedrotti (2012), existem várias razões que determinam a importância e a necessidade das organizações avaliarem o desempenho dos seus colaboradores: as *recompensas* pois a avaliação de desempenho permite identificar razões que justifiquem o aumento salarial, as promoções e até a demissão de colaboradores; a *retroação*, na medida em que a avaliação de desempenho permite que haja uma percepção sobre o que os colegas pensam do colaborador a nível das suas competências e atitudes; o *desenvolvimento* pois permite que o colaborador cresça continuamente tendo noção dos seus pontos fortes e fracos; a avaliação permite que os colaboradores possam melhorar o seu *relacionamento* com os seus colegas de trabalho e que tenham uma *percepção* do que acontece ao seu redor e do que os seus colegas pensam de si, das suas competências e capacidades; permite encontrar meios que determinem o *potencial de desenvolvimento* dos seus colaboradores; fornece informações sobre a forma como o gestor deve fazer *aconselhamento* e orientar os seus colaboradores.

Pode-se concluir para este capítulo que, avaliar o desempenho torna-se uma medida necessária, sobretudo em empresas com um número elevado de colaboradores, isto porque, ajuda na organização e orientação do trabalho. E não só, uma empresa que tenha um sistema de avaliação de desempenho pode apoiar melhor os seus recursos humanos e diminuir as injustiças a que muitas vezes se assiste sobretudo em empresas antigas que baseiam a sua direção em premissas severas e ditatoriais. A avaliação de desempenho, representada pelo gestor de recursos humanos, é necessária e importante também para a mudança de mentalidades, na construção de critérios que valorizem os recursos humanos e que assentem no pressuposto de que o capital humano é que dirige o sucesso de uma empresa. Por outro lado, a avaliação de desempenho permite identificar as melhores formas de atingir determinados objetivos de forma racional e desperdiçando o menor custo e

tempo possíveis. Ajuda também a estimular a motivação dos colaboradores através da identificação e correção de fatores que promovam a desmotivação.

O capítulo seguinte aborda o conceito de recursos humanos, como ele surgiu e qual a sua importância para as empresas industrializadas do mundo de hoje.

1.3. Gestão de recursos humanos

O termo recursos humanos aparece, na literatura, associado ao conjunto de pessoas que estão ligadas a uma determinada organização e nela desempenham determinados papéis que podem ser específicos consoante os conhecimentos e aprendizagens que o indivíduo adquire ao longo da sua vida. As organizações vêm as pessoas como seres com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Daí que o conceito de Recursos Humanos tem sido amplamente utilizado pelas organizações e assume cada vez mais importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional (Sousa et al., 2006).

Chiavenato (2006) faz referência a três etapas das organizações no decorrer do século XX, no que diz respeito à administração dos recursos humanos, tal como está ilustrado na tabela 1.

Segundo o autor, o conceito de administração de recursos humanos surgiu durante o século XX e foi evoluindo conforme a necessidade que as organizações tinham face à complexidade e exigências do mercado. Começou com o nome de relações industriais para amenizar o conflito que existia entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais. Seria uma espécie de mediadora entre as organizações e as pessoas que lá trabalhavam. A estrutura organizacional era rígida e inflexível, cujo poder assentava num só líder. As pessoas eram consideradas como produtos. Evoluiu gradativamente para administração de recursos humanos onde, apesar do poder já não ser centralizado e existir uma aposta na departamentalização dos serviços, as pessoas ainda são administradas pelas organizações. Com a globalização surgiram novas formas de olhar os recursos humanos. As pessoas passam a ser vistas como agentes ativos, dotados de inteligência, criatividade, capacidade de iniciativa e decisão e possuindo várias competências, em vez de serem considerados

meros recursos físicos. São as pessoas que impulsionam a competitividade organizacional. Por isso mesmo, este autor considera que atualmente não faz sentido falar em administração de recursos humanos pois as organizações não mais administram pessoas mas administram com as pessoas, dado o reconhecimento conferido aos colaboradores de uma organização ao longo do tempo.

Tabela 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX

Eras:	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações Industriais.	Administração de recursos humanos.	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2006)

Sousa et al.(2006) refere que é inevitável, quando se fala de recursos humanos, pensar no papel vital das pessoas para a organização. As pessoas são parte integrante de uma organização pois os bens e serviços que uma empresa produz têm,

necessariamente, de ter o apoio das pessoas com os seus conhecimentos e competências. Fazendo referencia à complexidade do sistema organizacional, gerir pessoas deve implicar o envolvimento de todos os membros da organização, assegurando a aprendizagem organizacional, mecanismos de motivação e apostando na criatividade e inovação. Os bens e serviços não podem ser desenvolvidos por pessoas que trabalham individualmente mas, pelo contrário, existe todo um trabalho coletivo que faz com que as matérias sejam feitas com rigor e qualidade de forma a que a empresa consiga alcançar as suas metas e aspirações. Dessa forma, é muito importante que as organizações se preocupem com uma boa gestão dos recursos humanos que lhes permita identificar lacunas, necessidades e organizar as equipas para poderem atingir objetivos e metas.

Tal como refere Armstrong (1999), são as pessoas que criam a visão da empresa, definem os seus valores e as suas missões, traçam metas, desenvolvem planos estratégicos e implementam esses planos de acordo com os valores da organização. A empresa terá valor acrescentado se trabalhar bem os seus recursos, se fizer uma boa escolha e desenvolver o tipo certo de pessoas. A forma como as pessoas são motivadas e geridas é importante para que a empresa possa criar valor acrescentado. E as relações que são criadas entre empresa e recursos humanos determinará o compromisso com os valores organizacionais.

Por outro lado, para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual podem alcançar os seus objetivos pessoais com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito, até porque grande parte deles nunca seriam alcançados por mero esforço individual (Chiavenato, 2006).

Este capítulo mostra que as pessoas andam a par com a organização, pois elas são a base do sucesso de uma organização e esta, por sua vez, precisa do capital humano para atingir objetivos e alcançar sucesso. Não basta ter máquinas para trabalhar, é essencial introduzir capital humano, com a sua inteligência e astúcia para as comandar. O homem traça, mede e cumpre objetivos que superam metas. É dele que depende o desenvolvimento da sociedade. A utilização do capital humano numa organização decreta que se pensem em formas corretas de rentabilização e

valorização do seu trabalho. Assim, é importante ter consciência que um colaborador motivado e com sentimento de pertença à empresa resultará, à priori, em produção eficaz e eficiente.

O próximo capítulo aborda a avaliação de desempenho de uma forma mais completa versando temas como o sistema de avaliação de desempenho, métodos e os modelos de avaliação de desempenho e o sistema de recompensas.

CAPÍTULO 2: O PROCESSO FORMAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1. Sistema de avaliação de desempenho

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser desenhado de forma a permitir que a organização cumpra de forma eficaz e eficiente os objetivos organizacionais. Ele serve para avaliar os desempenhos e resultados individuais, coletivos e organizacionais e a eficácia, eficiência e qualidade (Carvalho, 2012). O sistema de avaliação de desempenho deve, desde o início, cumprir vários parâmetros: primeiro, devem ser acordados objetivos entre os vários agentes que compõem a organização de modo a avaliar resultados não só individuais, como coletivos e organizacionais; segundo, dar a possibilidade de refletir sobre os aspetos que podem e devem ser melhorados ao nível das competências individuais e do desempenho organizacional; e, por último, deve promover formas de motivação (Carvalho, 2012). Cada empresa deve traçar o seu próprio método de avaliação e escolher os instrumentos adequados para fazer a medição e esses instrumentos têm de estar de acordo com os objetivos individuais e organizacionais e sempre a par com as variações do mercado. Ou seja, é importante que o sistema de avaliação de desempenho esteja adequado a cada realidade organizacional porque só dessa forma poderá funcionar. Deve ser construído tendo em vista os indicadores e os instrumentos mais eficazes para avaliação individual, coletiva e organizacional. Relativamente aos instrumentos de medida, eles devem ser escolhidos discriminadamente para que cumpram os requisitos que devem cumprir em função dos objetivos e dos intervenientes. (Carvalho, 2012).

Sendo um processo de recolha de informação, deve ser um instrumento fiável na medida em que é utilizado para manter a gestão da carreira profissional dos indivíduos, uma vez que contribui para determinar a mobilidade funcional, as remunerações e promoções, formação e desenvolvimento, etc. (Farinha e Jacinto, 2007). Para que um sistema de avaliação funcione bem é necessário que os gestores tenham interesse e estejam implicados nele ao mais alto nível; que os objetivos a alcançar fiquem bem esclarecidos e claros; que os objetivos e estratégias da

empresa estejam em consonância; que a comunicação e formação chegue a todos os intervenientes pois é importante que os colaboradores tenham conhecimento dos critérios para, dessa forma, saberem onde devem alterar o seu comportamento e melhorar a sua performance; que sejam definidos requisitos prévios que permitam comparar o desempenho real dos colaboradores com os padrões de desempenho desejado e, por último, que exista suporte documental, como por exemplo, a ficha de avaliação de desempenho (Farinha e Jacinto, 2007).

Carvalho (2012) define quatro fases de um sistema de gestão de desempenho. A primeira fase está relacionada com o papel individual na atividade (determinação do objetivo organizacional da equipa ou do indivíduo e a descrição do trabalho a realizar). A segunda fase está relacionada com o planeamento do desempenho (responsabilidades e desenvolvimento do indivíduo). A terceira fase refere-se ao desenvolvimento do desempenho (competências necessárias ao desenvolvimento da tarefa). A última fase refere-se à medição e avaliação do desempenho.

Conclui-se, neste capítulo, que um sistema de avaliação de desempenho, quando bem implementado e cautelosamente cuidado pode constituir um valor acrescentado para a empresa e para o desenvolvimento dos indivíduos que lá trabalham. No entanto, podemos questionar-nos se, internamente, o sistema de avaliação de desempenho é percebido como um processo que gerará valor para todos os intervenientes, ou se será apenas mais um processo burocrático que se traduza em coação, falta de confiança e de compreensão. Por este mesmo motivo, considera-se que deve ser importante que a empresa consiga transmitir de forma eficaz e segura a sua mensagem, assim como os desafios que coloca aos colaboradores, através de uma linguagem comum e transparente, e pelo estabelecimento de objetivos e metas. Desta forma, talvez conseguirá gerir comportamentos e aumentar a confiança dos seus colaboradores acrescentando também o sentimento de compromisso que essas pessoas têm para com a empresa.

No subcapítulo seguinte, abordarei os métodos e modelos de avaliação de desempenho individual.

2.2. Métodos e modelos de avaliação de desempenho individual

Um sistema de avaliação quando bem desenhado e implementado traz bastantes benefícios para a empresa e não só (Malheiro, 2012). Com o tempo, a importância de avaliar o desempenho dentro das organizações conduziu à construção de métodos de avaliação de desempenho. Esses métodos variam de empresa para empresa pois cada uma tende a construir o seu próprio sistema de avaliação. Para Chiavenato (2006), os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são: método das escalas gráficas; método da escolha forçada; método da pesquisa de campo; método dos incidentes críticos e métodos mistos. O método das escalas gráficas é o mais utilizado e divulgado. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para este autor, a avaliação de desempenho tem atravessado uma fase de mudança positiva baseada na redução de níveis hierárquicos que aproximam os chefes dos seus subordinados e pautando-se por uma avaliação mais qualitativa e pelo aumento dos investimentos em formação, capacitação e desenvolvimento das pessoas. Mas o desenvolvimento e a formação das pessoas devem ser acompanhados por um bom sistema de avaliação de desempenho que seja capaz de identificar se o caminho escolhido está a ser bem seguido e se irá conduzir aos objetivos desejados (Chiavenato, 2006).

Camara et al. (2007) menciona o modelo de gestão participativa por objetivos (GPO) desenvolvido por Peter Drucker em 1954, e que consistia na contratualização do desempenho através da noção de compromisso, quer da parte da empresa, quer do colaborador, em relação a um conjunto de objetivos concretos e mensuráveis, estabelecidos no início do ciclo de desempenho anual. Assim, este contrato consistia no esforço total do colaborador para atingir os objetivos que lhe eram fixados, e a empresa (representada pelo chefe) apoiaria o colaborador na concretização desses objetivos e avaliaria-o em função das metas que teria de atingir.

A par deste modelo de Drucker, Camara et al. apresentam também o modelo Balanced Scorecard (BCS) desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1996. Este modelo tem como premissa básica o facto de estabelecer objetivos que, para

além dos resultados de negócio, enfoquem também a melhoria dos processos internos e as competências dos seus colaboradores. No fundo, com esta metodologia surgia um equilíbrio entre os resultados e os processos e competências.

A avaliação 360° graus é um outro método de avaliação bastante abordado e com impacto para a avaliação de desempenho. Segundo Malheiro (2012), é uma metodologia que visa observar os comportamentos e competências por parte das pessoas que trabalham diretamente com o colaborador (colegas, subordinados, chefias, clientes ou fornecedores), dando, de forma mais estruturada possível, feedback sobre o seu desempenho num determinado momento e numa situação específica. As competências mais avaliadas serão as de liderança, de gestão, socioemocionais e de trabalho em equipa. Este método tem como vantagem o facto de propiciar informações sobre o desempenho do colaborador visto pelas pessoas com quem trabalha. Se a informação fornecida for correta e justa, poderá ser benéfico para o próprio colaborador na medida em que tomará consciência sobre como é o seu desempenho e quais os aspetos que poderá melhorar ou corrigir do ponto de vista dos seus colegas. Por outro lado, este método também poderá trazer desconforto para quem é avaliado, uma vez que expõe todo o tipo de opiniões por parte de pessoas próximas ao individuo, no contexto profissional (Malheiro, 2012).

Num estudo realizado por Oliveira (2014), cujo objetivo era determinar qual a perceção dos gestores de recursos humanos relativamente ao modelo de gestão por competências em três empresas brasileiras, concluiu-se que o modelo de gestão por competências tende a preparar as empresas *“para obterem sucesso num mercado aberto e competitivo”* e que os gestores dessas empresas associam esse modelo à *“satisfação, liberdade, autonomia e espaço para o desenvolvimento da carreira”* dos colaboradores (Oliveira 2014: 23). Este modelo define os perfis profissionais em função da produtividade e da adequação desses perfis ao negócio, tendo por base os pontos fortes e fracos. Essa avaliação é feita através de critérios objetivamente mensuráveis.

É durante a avaliação de desempenho que se determinam os objetivos de desenvolvimento individual que constituem o plano de desenvolvimento individual (PID). Para Carvalho (2012), as organizações que investem neste plano preocupam-se

verdadeiramente com o indivíduo, e isso permite um maior empenho e compromisso com a organização e a produtividade. Um plano de desenvolvimento individual pressupõe a determinação de objetivos, ao nível das competências, para o período atual, ao mesmo tempo que consegue antecipar necessidades futuras. Neste plano de desenvolvimento individual deve existir uma ligação entre os objetivos organizacionais, das equipas e das funções. (Carvalho, 2012).

Carvalho (2012) refere que a avaliação do desempenho individual é um processo formal, construído para que se possa melhorar o desempenho no trabalho, envolvendo o acordo de objetivos para o próximo período, o estabelecimento de conformidades entre o subordinado e o seu chefe, assim como de um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a incentivar a motivação e o compromisso. Este autor refere ainda que as técnicas desenvolvidas neste processo de avaliação individual (comunicação, motivação, dar feedback e fazer *coaching*) são essenciais no desenvolvimento do colaborador.

Concluindo, todos os métodos e modelos de avaliação de desempenho apresentados são importantes para determinar se os objetivos estão a ser cumpridos e de que forma, se estão a ser bem executados ou se existe alguma falha e como proceder à sua correção (Chiavenato, 2006). Os métodos de avaliação são escolhidos por cada organização tendo em conta a sua estrutura. Se a organização se vocacionar em apoiar o desenvolvimento do indivíduo, poderá beneficiar do seu empenho, motivação, sentido de obediência, fidelidade e entrega total. Por isso mesmo, o estabelecimento de objetivos claros e exequíveis, o apoio constante ao indivíduo e o estabelecimento de estratégias que envolvam também o colaborador são importantes nesta questão de alcançar metas.

Dado que os sistemas de avaliação de desempenho devem abranger, dentro de si mesmos, um sistema de recompensas, o próximo subcapítulo pretende mostrar quais os fatores principais para a existência de um sistema de recompensas e os tipos de recompensas que comumente as empresas utilizam.

2.3. Sistema de recompensas

Os sistemas de recompensas constituem parte fundamental de um bom sistema de avaliação de desempenho e estão fortemente relacionados com as práticas de gestão de pessoas (Sousa et al., 2006). Os bônus atribuídos a um colaborador como forma de recompensar o seu desempenho podem constituir uma forma de motivação dessa pessoa e aumentar a sua produtividade. Para além disso pode também contribuir para construir e fortalecer a cultura da empresa (Sousa et al., 2006).

No passado, os sistemas de recompensas eram baseados no conformismo e apatia mas, atualmente, as empresas precisam de gestores e quadros que tenham autonomia e criatividade, que não tenham medo de arriscar e contribuir de forma decisiva para os resultados do negócio. Assim, começou a valorizar-se mais as competências dos colaboradores e a sua contribuição para os resultados da empresa. Estes parâmetros eram avaliados através do desempenho (Camara, 2000).

Para que uma empresa atinja os seus objetivos estratégicos, ela tem de estar focada nos seus recursos humanos. Tem de atrair e reter pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos. Uma organização constrói o seu sistema de recompensas com o propósito de concentrar os seus colaboradores nos comportamentos que devem seguir para atingir os objetivos (Henderson, 2003). O sistema de recompensas visará isso mesmo e se estiver adaptado às exigências dos colaboradores funcionará como um fator de motivação para o cumprimento das metas e missões da empresa. No fundo, os colaboradores também esperam isso mesmo da empresa.

Camara (2000) refere que para que um sistema de recompensas funcione, ele deve assentar em dois pressupostos básicos. O primeiro, refere que deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Estes objetivos devem ser determinados de forma muito cuidadosa, não muito extensos nem difíceis de concretizar, para que os colaboradores se enfoquem neles e não se dispersem. Drucker (1981: 61) refere que a verdadeira dificuldade está em estabelecer os objetivos que necessitamos e não em determinar quais são esses objetivos e que o

mais importante é determinar o que será medido e avaliado em cada área e qual será o padrão de medida usado.

O segundo pressuposto básico que Camara (2000) refere é o de que o sistema de recompensas seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido como justo e objetivo. A transparência é o aspecto mais importante para que o sistema seja visto como justo.

Para este autor, um sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos que devem estar diretamente alinhados com a estratégia da empresa e que têm como princípio retribuir a contribuição dada pelo colaborador no desempenho das suas atividades profissionais de forma a reforçar a sua motivação e produtividade. Indica cinco fatores do sistema de recompensas que podem ser consideravelmente importantes para a eficácia organizacional. Esses fatores são: a atração e retenção de talento (tentar reter os melhores); a motivação e produtividade (as boas recompensas contribuem para a motivação dos colaboradores e desta forma aumentarão a produtividade); a cultura de empresa (as recompensas contribuem para a alteração da cultura de empresa); a definição e reforço da estrutura (ajudando a definir o estatuto e a hierarquia dentro da organização) e, por fim, o custo (é importante ter noção dos custos que o sistema de recompensas pode vir a acarretar. Todos estes fatores sugerem tudo aquilo que se pode esperar de um sistema de recompensas e o que poderá ter um impacto positivo caso o mesmo funcione. O objetivo principal de um sistema de recompensas é atrair, reter e motivar os seus melhores talentos (Camara, 2000).

Na verdade, todas as empresas destacam isto e é, com base nesta essência, que as empresas procuram pessoas que sejam criativas e inovadoras, ou seja, tentam reter os melhores, pois é isso que as distingue das suas concorrentes. O seu marketing e design, a qualidade do seu serviço e da relação que estabelecem com os clientes, a capacidade de desenvolver novos produtos que vão de encontro às futuras tendências do mercado e descobrir quais são estas tendências, tudo isto é o que move qualquer empresa e a faz crescer junto dos seus concorrentes. O sucesso da estratégia de crescimento ou investimento da empresa depende do seu posicionamento face ao

mercado, logo, da sua competitividade externa (Sousa et al., 2006).

Relativamente ao tipo de recompensas, Sousa et al. (2006) refere-se as recompensas extrínsecas como sendo de natureza material, em muitos casos, como forma de prémios monetários. As recompensas intrínsecas são de natureza não material e intangíveis. Baseiam-se em mecanismos de reconhecimentos. A tabela seguinte sintetiza os tipos de recompensas para esta autora:

Tabela 2: Tipo de Recompensas

Tipo de recompensas	Recompensas a nível individual	Recompensas a nível organizacional
Recompensas intrínsecas	<ul style="list-style-type: none">▪ Reconhecimento pessoal▪ Funções mais interessantes e desafiadoras▪ Delegação de competências e maiores responsabilidades▪ Planeamento de carreira e desenvolvimento profissional	<ul style="list-style-type: none">▪ Reconhecimento público▪ Delegação de competências▪ Novos projetos desafiadores▪ Recompensas de equipa
Recompensas extrínsecas	<ul style="list-style-type: none">▪ Recompensas financeiras: aumentos, desempenho, outros prémios.▪ Promoções	<ul style="list-style-type: none">▪ Recompensas de equipa▪ Utilização de cartão de crédito e outras ajudas de custo.

Fonte: Sousa (2006)

Para Camara (2000) as recompensas intrínsecas estão diretamente relacionadas com a motivação, porque estão internamente ligadas ao trabalho em si (mecanismos de reconhecimento, desenho funcional, a autonomia e responsabilidade, as oportunidades de crescimento profissional, o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa e o clima organizacional e estilo de gestão). Ele diz também que este tipo de recompensas cria a identificação entre o colaborador e a empresa levando à realização do trabalho com prazer e criando um vínculo duradouro. As recompensas extrínsecas (o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto) não são, para o autor, diretamente geradoras de motivação e devem ser geridas equitativamente e de forma competitiva, caso contrário, poderão provocar insatisfação profissional, sentido de frustração e injustiça e podem culminar em rompimento da relação laboral.

Pode-se dizer que todos os tipos de recompensas são, de uma forma ou de outra importantes pelo valor que têm para o colaborador. Mas, a importância define-se consoante os valores e necessidades das pessoas. Para uma empresa é impossível determinar um sistema de recompensas tendo em vista a pessoa individualmente, mas um sistema de recompensas tem de ser desenhado atendendo às características da empresa como um todo.

Para Chiavenato (2006), as compensações são todos os incentivos e recompensas que a empresa utiliza para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. Diz ainda que a compensação, sendo a remuneração sobre todas as suas formas possíveis, é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas procuram um emprego. Isto demonstra a importância que um sistema de recompensas terá para um colaborador e para o seu estado psicológico.

Concluindo, existem vários fatores que podem influenciar os sistemas de recompensas e esses fatores podem estar positiva ou negativamente ligados à motivação. São exemplo de fatores positivos, uma política de credibilidade e transparência do sistema de recompensas; as recompensas variadas que para funcionar têm de estar apoiadas num sistema credível de incentivos; a existência de um equilíbrio entre a satisfação dos objetivos individuais e a prossecução dos objetivos organizacionais; o reconhecimento e a realização profissional, etc. Os fatores de carácter negativo podem ser a falta de clareza; a equidade interna que está relacionado com o facto de funções iguais, com níveis de competência e qualificação similares produzem remunerações completamente distintas, etc. (Sousa et al., 2006)

O próximo capítulo está relacionado com a questão da motivação e satisfação e a sua relação com a avaliação de desempenho.

CAPÍTULO 3: A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1. Processo de motivação organizacional

As organizações são compostas por pessoas com diferentes emoções e personalidades, as quais, de acordo com as suas próprias características e os seus próprios interesses, definem o ambiente organizacional. As pessoas não fazem as coisas pelas mesmas razões, mas agem conforme as suas necessidades. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma diferença individual de comportamento, que pode ser mais ou menos intenso, consoante o propósito que cada um tem em atingir os objetivos (Bergamini & Beraldo, 1992). Dada a variedade de expectativas que cada pessoa tem, estas estão capazes de estabelecer os seus próprios comportamentos motivacionais.

O processo motivacional é inerente a todo o ser humano pois qualquer pessoa conduz as suas atitudes de forma a atender às suas carências. O que difere e caracteriza a especificidade deste processo é a forma pela qual cada um busca satisfazer essas necessidades e que está relacionado com o interesse que a pessoa demonstra sobre os objetos, pessoas e fenómenos do mundo em que vive e que é produto da sua personalidade (Bergamini & Beraldo, 1992).

Para Bergamini (1992) a motivação é uma força interna que impulsiona o individuo a satisfazer as suas necessidades e a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior. Ele serve-se de uma energia extensa que o põe em ação, atraindo até si aquilo que quer e assim realizar os seus desejos (Bergamini, 1997).

No entanto, a motivação não é permanente e varia consoante o tempo e a situação que se está a viver. Depende da personalidade do individuo e da situação que ocorre. Está relacionada com a visão que se tem sobre as coisas, dos desejos e daquilo que se adquire ao longo da vida.

A motivação no trabalho é importante porque é responsável pela concretização dos objetivos propostos de forma eficaz e em tempo útil. Está muito relacionada com o significado do trabalho para o indivíduo e do motivo que o leva a desempenhar as

suas tarefas. Para além disso, a motivação também está relacionada com o grau em que é possível atingir o objetivo pois, se for um objetivo inatingível muito provavelmente a motivação que a pessoa tem para realizar essa tarefa é muito pequena. Já se o objetivo for concretizável e apenas depender da dedicação da pessoa para o executar, então a sua motivação irá crescer (Bergamini, 1997).

De acordo com a teoria de Herzberg (1966) também apresentada por Neves (2011), é possível identificar o que procuram as pessoas na situação de trabalho. Assim, fatores como o crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização estão relacionados com a satisfação no trabalho. Quando os indivíduos estão insatisfeitos com o trabalho, remetem a causa para fatores como política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salários e relações interpessoais. Segundo este autor, para aumentar a motivação no trabalho, a tarefa deve ser enriquecida e isso é possível dando mais responsabilidade, objetivos e desafios ao indivíduo, pois o aumento do salário, por si só, não é um fator de motivação e apenas servem para evitar a desmotivação. Resumindo, a motivação no trabalho depende essencialmente de fatores que sejam intrínsecos ao indivíduo, isto é, que lhes permitam satisfazer as suas necessidades de autorrealização pois consistem em delegar responsabilidades, maior liberdade na execução do trabalho, pleno uso das capacidades e o enriquecimento do cargo.

As transformações que ocorreram no mercado do trabalho nos últimos anos originaram uma forma diferente de atuação. Com o aumento da responsabilidade dos colaboradores, torna-se necessário atuar de forma a motivar as pessoas não só percecionando o seu bem-estar físico e psíquico como também para que os objetivos da empresa sejam cumpridos. Um trabalhador motivado irá produzir com maior ambição e os seus níveis de imaginação e capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora serão maiores (Volpato & Cimbalista, 2002).

A motivação advém da forma como se gere o ambiente da organização e isso depende, não só, dos indivíduos, como também dos próprios gestores que detêm um

papel muito importante na definição de estratégias para motivar os seus colaboradores ou para arranjar soluções que visem resolver situações de profunda desmotivação. Segundo Volpato & Cimbalista (2002), não é fácil entender o modo como os indivíduos podem ser motivados pois não há uma única motivação capaz de determinar o modo como os trabalhadores irão realizar as suas tarefas e não existe uma estratégia específica que possa ser usada de forma a manter a auto estima elevada das pessoas aquando da realização das suas funções pois, cada individuo é diferente, tem as suas próprias especificidades e reage de forma diferente aos estímulos do ambiente. Isto quer dizer que, a motivação depende dos indivíduos e da forma como estes reagem a determinadas situações e não existe uma estratégia padronizada que possa ser usada quando uma organização sente que os seus colaboradores estão desmotivados.

O próximo subcapítulo trata da motivação e da satisfação como dois aspetos determinantes da avaliação de desempenho.

3.2. A motivação e a satisfação como determinantes da avaliação de desempenho

Durante o processo de socialização, o ser humano encontra-se constantemente à procura de formas de motivação que o levem a um estado de espírito de perfeita felicidade e harmonia com a vida. Essa motivação pode refletir-se nos comportamentos que os indivíduos adotam em determinados contextos, porque as pessoas agem (bem ou mal) conforme a vontade que têm em desempenhar determinados papéis. No contexto organizacional, a visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, utilizada pela empresa, pode ser muito importante, por daí se poder aferir o grau de satisfação e motivação dos colaboradores relativamente ao tipo de avaliação utilizado. Supõe-se que, ter um conhecimento geral sobre a forma como os colaboradores percebem a sua própria avaliação de desempenho permite reestruturar ou alterar possíveis técnicas que necessitem de desenvolvimento.

Tal como refere Bergamini (1992), a avaliação de desempenho pode criar desmotivação, na medida em que, se a concentração dos gestores estiver unicamente

voltada para a melhor técnica de avaliação ou para encontrar os melhores parâmetros de comparação entre os avaliados, poderá levar ao esquecimento de aspectos muito importantes como os fins e objetivos que necessitam ser aferidos. Ou seja, a forma como a organização trata o indivíduo determina a sua (des)motivação. O indivíduo pode entrar motivado na empresa e, muito facilmente, por insatisfação, perder a vontade de lá estar e de se manter. No entanto, ele continua nessa função, essencialmente, porque tem responsabilidades a nível pessoal que o obrigam a manter esse emprego (Bergamini & Beraldo, 1992). Ainda sobre esta matéria, Bergamini (1992) diz que todos os avaliados mostram interesse em saber o resultado da sua avaliação e o que pensa o seu chefe a seu respeito. Mas, da parte do avaliador, existe resistência em transmitir os resultados da sua avaliação e da sua opinião em relação aos colaboradores.

No ambiente organizacional, supõe-se que todos os intervenientes desejem alcançar os melhores resultados e isso pressupõe que todos estejam familiarizados com o sistema. A clareza e transparência de um sistema de avaliação de desempenho pode possibilitar aos colaboradores um conhecimento sobre os seus pontos positivos e negativos, de forma a que o ajudem a seguir em frente na concretização dos seus objetivos, ou a melhorar e eliminar certos comportamentos que não beneficiem a empresa. O papel da empresa será, possivelmente, de apoiar o colaborador, ajudando-o a sentir maior segurança e ânimo para alcançar a sua autorrealização profissional.

Ainda sobre esta questão, Carvalho (2012) refere que, entre outros desejos, um sistema de avaliação de desempenho deve ser desenhado de forma a servir como base para a construção de um plano de carreiras, estabelecimento de promoções e recompensas e formas de motivação. Claro que um sistema de avaliação de desempenho, que permita ao colaborador ter o feedback da organização sobre o seu desempenho, e a ajuda desta para que possa melhorar o seu desempenho e desenvolvimento pessoal, está a proporcionar ao colaborador um sentimento positivo que incrementará a sua motivação.

A satisfação no trabalho é também um tema muito importante quando se fala de

motivação e desempenho. Autores como Grohmann, Cunha e Silinske (2013) ou Gagne e Deci (2005) efetuaram estudos que demonstram que existe uma relação entre motivação e satisfação e que essa relação é positiva. Parte-se do princípio que um colaborador motivado está satisfeito com a empresa na qual trabalha.

A satisfação no trabalho é definida por Locke (1976) como um estado emocional gerador de afetos e que conduz a sensações positivas ou de prazer resultantes de experiências no trabalho. Numa aceção diferente, Weiss (2002) define-a como uma atitude que se manifesta por meio das avaliações, por isso mesmo ele diz que a satisfação não deve ser confundida com os sentimentos, nem como algo ligado aos afetos. Robbins (2002) salienta que uma pessoa com um alto nível de satisfação no seu trabalho demonstra atitudes positivas, enquanto uma pessoa que está insatisfeita com o seu trabalho manifesta atitudes negativas.

Os estudos de Gagné et al. (2005), sobre a motivação, satisfação e desempenho, concluíram que a motivação autónoma, quando estimulada por fatores que promovam comportamentos autónomos, isto é, tidos por vontade própria, vai potenciar a relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. Ou seja, pessoas que estão motivadas porque têm uma tarefa tão interessante quanto importante, e um clima de trabalho favorável que suporta essa autonomia, serão conduzidas a uma relação positiva entre desempenho e satisfação.

No estudo de Grohmann et al. (2013), foi possível concluir que existe uma relação moderada entre a motivação e a satisfação, mas, surpreendentemente, não existiria uma relação entre a motivação e o desempenho no trabalho.

Boswell et al. (1997), abordaram a relação entre avaliação de desempenho e a satisfação, no seu estudo sobre os efeitos das atitudes dos colaboradores na perceção que estes têm da utilização da avaliação de desempenho. Concluíram que a perceção que os colaboradores têm da avaliação de desempenho para o seu desenvolvimento está positivamente relacionada quer com a satisfação na avaliação de desempenho, quer com a satisfação com o avaliador. Isto é, se a avaliação de desempenho for percebida como uma ferramenta que permite o desenvolvimento dos colaboradores, então estes sentem-se satisfeitos, quer com o sistema de avaliação,

quer com o próprio avaliador.

Assim, com base nos estudos descritos, pode-se dizer que a motivação e a satisfação são duas componentes importantes e que se interligam. Um colaborador que esteja motivado sentirá uma maior satisfação na execução das suas tarefas do que um colaborador desmotivado. Esta relação, que nalguns casos pode não ser direta (Boswell et al., 1997), pode também depender de outras variáveis como, por exemplo, os fatores de contexto, a demografia, etc.

A avaliação de desempenho, se for sentida como um fator que contribui para o desenvolvimento do colaborador dentro da empresa (visão futurista) poderá criar sentimentos positivos e de satisfação na realização das tarefas (Boswell et al., 1997). Se a avaliação de desempenho for percebida como um instrumento de caráter avaliativo, cujo objetivo é unicamente avaliar de acordo com os resultados, então poderá criar insatisfação nos colaboradores.

No capítulo seguinte será descrita a metodologia utilizada nesta investigação.

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E TRABALHO EMPÍRICO

4.1. A amostra

Para esta investigação foram utilizadas duas empresas do Norte de Portugal, uma do setor da banca e outra do setor vitivinícola. Foi recolhida uma amostra aleatória de 10 colaboradores por cada empresa num total de 1200 colaboradores da empresa “M” e 600 colaboradores da empresa “S”. Este tamanho amostral, em cada empresa, permite calcular estatísticas percentuais, em respostas binomiais, com uma margem de erro de 0,3 para um intervalo de confiança de 95%. Como critério de entrada na amostra, exigia-se a existência de um sistema formal de avaliação de desempenho.

Infelizmente, não foi possível seguir os parâmetros estabelecidos no início para esta investigação pois, inicialmente assentava numa pesquisa de carácter exploratório com uma abordagem quantitativa utilizando-se quatro empresas do setor têxtil do Vale do Ave. A questão de investigação determinava saber qual a perceção sobre a avaliação de desempenho implementada pelas quatro empresas têxteis do Vale do Ave, cujos objetivos eram três e incidiam sobre a perceção que os colaboradores têm sobre o sistema de avaliação de desempenho implementado; se esse mesmo sistema é utilizado como instrumento de motivação; e se existiria alguma convergência entre as opiniões de gestores e colaboradores relativamente ao sistema, determinando também qual o grau de satisfação de ambos.

Foram elaborados dois inquéritos, um que seria para aplicar a uma amostra aleatória de colaboradores, e outro ao gestor de recursos humanos de cada empresa. Foi solicitada a colaboração a dezenas de empresas do setor têxtil, na esperança de encontrar algumas com um sistema formal de avaliação de desempenho. Sabe-se que não é uma tarefa fácil, tal como se veio a revelar, pois grande parte das empresas deste setor têm uma gestão tradicional e de carácter familiar, o que se repercute na falta de um sistema formal de avaliação de desempenho. Para além disso, existe uma grande resistência nas empresas ao facilitar do acesso aos seus colaboradores e gestores para obtenção de dados.

A tabela 3 apresenta as características das empresas têxteis do Vale do Ave que responderam ao meu pedido de colaboração. Como não foi possível obter dados completos, os omissos estão representados por um hífen.

Nesta tabela é apresentado o produto, a capacidade produtiva, o número de colaboradores, e se possuem ou não um sistema formal de avaliação de desempenho. As empresas são designadas pelas iniciais do seu nome, sendo que a grande maioria produz peças de vestuário. Foram contactadas por telefone, email ou pessoalmente mais de 200 empresas das quais só 14 responderam ao meu pedido.

Tabela 3: Características das empresas têxteis do Vale do Ave

Empresas	Tipo de Produto	Quantidades produzidas	Nº colaboradores	Sistema de avaliação de desempenho
L	Têxteis Lar	12,5 milhões €/ano	-	Não
P	Vestuário	-	-	Sim
R	Vestuário	700 mil metros tecido/mês	-	Não
C	Vestuário	1 milhão peças /ano	800	Não
B	Têxteis Lar	-	-	Não
E	Vestuário	4000 peças/dia	150	Não
W	Vestuário	-	-	Não
G	Vestuário	-	85	Não
EP	Meias	-	-	Não
J	Consultoria e Trading	-	4	Não
J	Vestuário	-	20	Não
CA	Têxteis Lar	-	550	Sim
M	Têxteis Lar	4,5 milhões tecidos/ano	588	Não
F	Vestuário	25.000 peças/dia	60	Não

Destas 14 empresas, só duas apresentam um sistema formal de avaliação de desempenho, sendo que uma delas não mostrou interesse em colaborar e a outra justificou estar em fase de remodelação do sistema de avaliação de desempenho uma vez que o anterior apresentava falhas e tinham necessidade de o reestruturar. Três empresas afirmaram estar em fase de implementação de um sistema de avaliação de

desempenho. As outras 9 empresas indicaram que não têm um sistema formal de avaliação de desempenho, embora uma delas tenha mostrado muito interesse em colaborar, fundamentando que este estudo a poderia ajudar na implementação de um sistema de avaliação de desempenho.

Considero que, tal como já referi, o facto de a grande maioria destas empresas não ter um sistema formal de avaliação de desempenho deve-se, por um lado, à questão de serem empresas baseadas ainda num sistema tradicional em que só existe um chefe (o “patrão”) por isso mesmo o poder é ainda centralizado e, por outro lado, as empresas, situadas numa região que é ainda pouco desenvolvida, não percebem bem que o mundo globalizado exige-lhes criatividade e inovação, e que esta área dos recursos humanos pode ajudar, entre outras coisas, na conquista do respeito dos seus colaboradores, através de uma comunicação contínua e eficiente das expectativas da própria empresa. Esta incapacidade de compreender a importância dos recursos humanos, aliada à própria capacidade financeira que, em tempos de crise, faz repensar o aumento dos gastos, tem como consequência a não implementação de um sistema moderno de gestão dos recursos humanos. Para Chiavenato (2006), uma das características essenciais da administração de recursos humanos é a mudança e, segundo ele, essas transformações nos aspetos económicos, sociais, tecnológicos, culturais, legais e demográficos caminham a uma velocidade veloz e imprevisível não sendo acompanhadas pelas organizações. Segundo este autor, *“muitas organizações não têm a menor noção de que o mundo mudou e elas se esqueceram de mudar”* (Chiavenato, 2006: 19).

A dificuldade em encontrar empresas têxteis que pudessem colaborar neste estudo fez-me procurar empresas de outro ramo que estivessem disponíveis para colaborar. Foi então que contactei quatro empresas do setor vitivinícola que atuam na região do Douro. Após sucessivos e contínuos contactos, três acabaram por não dar uma resposta concreta e uma delas referiu que o sistema de avaliação está a ser reestruturado daí não ser possível a colaboração. Mais uma vez, nota-se a resistência que as empresas portuguesas têm em colaborar neste tipo de estudos.

Para que pudesse dar continuidade a este trabalho e sendo este um tema que, na minha opinião, poderá interessar bastante sobretudo às empresas que tenham implementado um sistema formal de avaliação de desempenho, ou àquelas que poderão vir a implementá-lo, decidi que a solução passaria por uma amostra de conveniência em duas empresas situadas no Norte de Portugal, de áreas diferentes mas que, em comum, têm o facto de possuir um sistema formal de avaliação de desempenho. Assim, consegui a colaboração da empresa M, do setor da banca, e da empresa S, do setor vitivinícola. No entanto, só foi possível aplicar os questionários aos colaboradores, não se conseguindo as entrevistas com os diretores dos recursos humanos.

4.2. O inquérito

Para medir as perceções dos colaboradores utilizou-se um inquérito. Este permite uma abordagem quantitativa, visto ser composto de questões essencialmente fechadas, as quais serão analisadas por estatísticas descritivas adequadas. Este inquérito avalia as perceções dos colaboradores de cada uma das empresas quanto ao sistema de avaliação de desempenho implementado e quanto ao grau de satisfação e a sua motivação.

A escolha deste método de investigação prende-se com o facto de se adequar ao estudo a realizar, pois pretendia-se obter uma grande diversidade de informação de todos os elementos da amostra num curto período de tempo.

Se, por um lado, é importante saber qual a perceção que os colaboradores têm relativamente ao sistema de avaliação de desempenho implementado pela empresa, por outro, interessa saber qual a relação desse sistema com a motivação e satisfação dos indivíduos. Dessa forma, tentou-se determinar se a perceção que os colaboradores têm do sistema de avaliação de desempenho está diretamente relacionada com a sua motivação e satisfação. Parte-se do princípio que os indivíduos responderão com o máximo de sinceridade.

A elaboração deste inquérito baseou-se, em parte, num estudo feito numa PME

industrial (Silva, 2011), onde se pretendia explicar o contributo do processo de avaliação de desempenho para a melhoria da gestão da qualidade e sustentabilidade organizacional. Assim, algumas perguntas deste inquérito tiveram por base as questões no âmbito dos Recursos Humanos desse estudo.

Para responder às quatro questões de investigação, utilizaram-se as seguintes perguntas no inquérito:

Primeira questão de investigação (Q1): Será que os sistemas de avaliação estão baseados em objetivos previamente acordados e que possam ser medidos objetivamente?

Para esta questão utilizaram-se as perguntas do inquérito (H a K):

- H. Tem objetivos acordados?
- I. Tem objetivos quantitativos?
- J. Tem objetivos qualitativos que se possam medir objetivamente?
- K. Tem objetivos qualitativos que só são medidos subjetivamente?

A determinação de objetivos é importante para orientar os colaboradores sobre o caminho que devem seguir ou os aspetos importantes que devem trabalhar. Daí que é essencial saber se existem objetivos pré-determinados, de que tipo são e se os colaboradores têm a perceção desses objetivos.

Segunda questão de investigação (Q2): Qual a perceção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho e a sua relação com a motivação?

Para esta segunda questão foram determinadas as seguintes perguntas no inquérito (E a G; O a Q):

- E. Conhece os critérios pelos quais vai ser avaliado?
- F. Considera que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento das suas competências?
- G. Considera que a avaliação de desempenho é devidamente tida em conta pelos

gestores?

- O. Considera que a dedicação que emprega no trabalho é facilmente reconhecida pela empresa?
- P. O seu supervisor ou chefe reconhece o seu desempenho quando é digno de merecimento?
- Q. O sistema de avaliação tem contribuído para a sua motivação?

Nesta questão de investigação pretende-se determinar se os colaboradores concordam com o sistema de avaliação vigente, pois eles devem sentir-se próximos e familiarizados com o sistema. Também se pretende saber se a motivação advém do próprio sistema de avaliação de desempenho. A escolha destas perguntas baseia-se na busca de aspetos que sejam determinantes para saber se os colaboradores estão ou não de acordo com o sistema, e se existe um sentimento de justiça relativamente ao sistema de avaliação de desempenho. A última pergunta está diretamente relacionada com a motivação.

Terceira questão de investigação (Q3): Qual o grau de satisfação dos colaboradores nestes setores com o sistema de avaliação de desempenho?

Para esta questão foram feitas as seguintes perguntas (L a N):

- L. Faz autoavaliação?
- M. A empresa dá-lhe conhecimento sobre os resultados da avaliação?
- N. Numa escala de 1 a 5 indique o grau de satisfação com o sistema de avaliação?

O grau de satisfação dos colaboradores pode ser importante para determinar se o trabalho é bem executado. Por isso mesmo, a satisfação dos colaboradores pode derivar do conhecimento que a empresa lhes dá sobre o resultado da avaliação, e da consonância que o colaborador sente que existe com a sua autoavaliação. Daí, o motivo de ter escolhido as duas primeiras perguntas. A terceira pergunta é uma pergunta direta, que se for respondida de forma sincera, permitirá concluir sobre esta questão de investigação.

Quarta questão de investigação (Q4): Qual será, nestes setores de atividade, os

tipos de recompensas preferidos dos colaboradores?

A quarta questão de investigação é reproduzida pela seguinte pergunta (R):

R. Que tipo de recompensas prefere, quando é avaliado positivamente?

Esta pergunta dá-nos a indicação de que tipo de recompensas é que o colaborador prefere quando é digno de merecimento. Podem ser recompensas do tipo intrínseco e/ou do tipo extrínseco. Depois de comparados os resultados consegue-se perceber se os colaboradores estão em sintonia no que se trata ao tipo de recompensas que gostam de receber.

4.3. A análise

Para o tratamento e análise dos dados recolhidos foi utilizado o software SPSS. Recorreu-se a três tipos de testes para verificar as significâncias estatísticas das variáveis e das relações entre elas: testes binomiais, testes Kolmogorov-Smirnov para uma amostra (K-S-1), e testes Kolmogorov-Smirnov para duas amostras independentes (K-S-2). Os testes binomiais permitem comprovar a significância das percentagens obtidas em cada uma das respostas dadas pelos inquiridos. Os testes K-S-1 permitem verificar se a distribuição das respostas segue ou não uma distribuição uniforme. E os testes K-S-2 possibilitam avaliar o significado estatístico da diferença entre distribuições amostrais. Considerou-se o limiar dos 5% como valor de decisão quanto à rejeição das hipóteses nulas dos testes utilizados. Assim, foram utilizadas as seguintes estatísticas e testes nas questões de investigação:

Primeira questão de investigação (Q1): frequências simples, testes binomiais e testes K-S-2 para as quatro perguntas (H, I, J e K).

Segunda questão de investigação (Q2): frequências simples, testes binomiais para as perguntas F, G e H, testes K-S-2 para todas as perguntas F, G, O, P e Q, e testes K-S-1 para a pergunta R.

Terceira questão de investigação (Q3): frequências simples, testes binomiais para as perguntas M e N, e testes K-S-2 para todas as perguntas.

Quarta questão de investigação (Q4): Frequências simples.

No próximo capítulo são apresentados e discutidos os resultados.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através de uma amostra de 10 colaboradores por cada uma das empresas. Por questões de confidencialidade optei por referir estas empresas apenas com a inicial do seu nome: “M” e “S”.

5.1. Caracterização da amostra

Na tabela 4 encontram-se representadas as questões que dizem respeito aos dados pessoais dos indivíduos de cada uma das empresas, nomeadamente o género (B), a idade (C) e os anos de trabalho na empresa (E).

Tabela 4: Dados pessoais dos inquiridos

		(A)		Total
		Empresa M Banca	Empresa S Vitivinicultura	
Género (B)	Masculino	5	5	10
	Feminino	5	5	10
Total		10	10	20
Idade (C)	26-35	3	2	5
	36-45	6	7	13
	46-55	1	0	1
	56-65	0	1	1
Total		10	10	20
Anos de trabalho na Empresa (E)	1-5	1	0	1
	6-10	4	1	5
	11-15	4	6	10
	16-20	0	1	1
	21-25	1	1	2
	>25	0	1	1
Total		10	10	20

Os resultados mostram que não existem diferenças entre a distribuição por género nas populações de colaboradores das duas empresas. Na amostra, há 50% de indivíduos do sexo feminino e 50% do sexo masculino, nas duas empresas.

A idade dos inquiridos varia entre os 26 e os 64 anos. A faixa etária com maior

número de observações é a dos 36-45 anos, seguida da faixa etária dos 26-35 anos, em ambas as empresas. A média das idades na empresa M é de 36,8 anos (DP = 6,7 anos), e de 40,1 anos na empresa S (DP = 8,8 anos).

Relativamente aos anos de serviço na empresa, os intervalos que mais predominam é dos 6-10 e 11-15 anos de serviço na empresa M, e o dos 11-15 na empresa S. A média de anos de serviço é de 11,3 anos (DP = 5,9) na empresa M, e de 16,7 anos (DP = 8,2) na empresa S.

Tabela 5: Posição ocupada na empresa

		(A)		Total
		Empresa M Banca	Empresa S Vitivinicultura	
Posição ocupada na Empresa (C)	Administrativos	3	1	4
	Analista química	0	1	1
	Assessora Recuperação	1	0	1
	Assistente Comercial	1	0	1
	Assistente de CGE	1	0	1
	Chefe de turismo	0	1	1
	Gerente	1	0	1
	Gestor	0	1	1
	Gestor de cliente	2	0	2
	Gestor de empresas	1	0	1
	Técnico de enologia	0	5	5
	Responsável de unidade	0	1	1
Total		10	10	20

Na tabela 5 são apresentados os cargos ocupados por todos os inquiridos das duas empresas estudadas. Pode-se verificar que são muito diversificados, mas todas as profissões estão enquadradas no nível médio a superior de uma organização. Pelo que se pode verificar, as profissões mais frequentes na amostra são, na empresa M, administrativo (3), e na empresa S, técnico de enologia (5).

5.2. Primeira questão de investigação

Será que os sistemas de avaliação estão baseados em objetivos previamente acordados e que possam ser medidos objetivamente?

A tabela 6 apresenta as respostas dadas pelos inquiridos às perguntas que estão diretamente relacionadas com a Q1 desta investigação.

Os resultados mostram que, na amostra da empresa M, 4 pessoas têm objetivos acordados (40%) e 6 pessoas (60%) não têm objetivos acordados, enquanto que na empresa S todos os inquiridos têm objetivos acordados.

No que diz respeito ao tipo de objetivos, na empresa M, verifica-se que há metade dos inquiridos que tem objetivos quantitativos, 6 dizem que têm objetivos qualitativos medidos objetivamente, e 9 referem que têm qualitativos medidos subjetivamente.

Todos os colaboradores da empresa S referem ter objetivos quantitativos, 6 têm objetivos qualitativos que podem ser medidos objetivamente, e 9 têm objetivos qualitativos que podem ser medidos subjetivamente.

Tabela 6: Perguntas direcionadas para a Q1 de investigação

		(A)		Total	
		Empresa M Banca	Empresa S Vitivinicultura		
(I)	Tem objetivos acordados?	Sim	4	10	14
		Não	6	0	6
		Total	10	10	20
(J)	Tem objetivos quantitativos?	Sim	5	10	15
		Não	5	0	5
		Total	10	10	20
(K)	Tem objetivos qualitativos que se possam medir objetivamente?	Sim	6	6	12
		Não	4	4	8
		Total	10	10	20
(L)	Tem objetivos qualitativos que se possam medir subjetivamente?	Sim	9	9	18
		Não	1	1	2
		Total	10	10	20

Tabela 7: Cruzamento das variáveis J*K e J*L para a empresa da banca

		Tem objetivos qualitativos que se possam medir objetivamente? (K)		Total
		Sim	Não	
Tem objetivos quantitativos? (J)	Sim	4	1	5
	Não	2	3	5
	Total	6	4	10
		Tem objetivos qualitativos que se possam medir subjetivamente? (L)		Total
		Sim	Não	
Tem objetivos quantitativos? (J)	Sim	5	0	5
	Não	4	1	5
	Total	9	1	10

Na tabela acima, é possível verificar as frequências simples obtidas pelo cruzamento das variáveis que dizem respeito ao tipo de objetivos dos inquiridos. Assim, na amostra da empresa da banca, 4 dos inquiridos têm objetivos quantitativos e objetivos qualitativos que se podem medir objetivamente, e 5 têm objetivos quantitativos e objetivos qualitativos que se podem medir subjetivamente. Assim, é de salientar que 90% dos elementos da amostra referem ter algum tipo de objetivo definido nesta empresa.

Tabela 8: Cruzamento das variáveis J*K e J*L para a empresa da vitivinicultura

		Tem objetivos qualitativos que se possam medir objetivamente? (K)		Total
		Sim	Não	
Tem objetivos quantitativos? (J)	Sim	6	4	10
	Total	6	4	10
		Tem objetivos qualitativos que se possam medir subjetivamente? (L)		Total
		Sim	Não	
Tem objetivos quantitativos? (J)	Sim	9	1	10
	Total	9	1	10

A tabela 8 apresenta os resultados das frequências simples na empresa S. Verifica-se que 6 dos inquiridos têm objetivos quantitativos e objetivos qualitativos que se podem medir objetivamente, e 9 têm objetivos quantitativos e objetivos qualitativos que se podem medir subjetivamente. Assim, verifica-se também, nesta

empresa, que 90% dos colaboradores têm pelo menos um dos tipos de objetivos considerados.

Tal como foi referido em capítulos anteriores, o estabelecimento de objetivos é importante para determinar os caminhos que a organização deve seguir. Para Carvalho (2012: 97), devem-se estabelecer *“objetivos de longo e médio prazo, se possível quantificados, embora também possam ser formalizados qualitativamente, tal como estados a atingir, posicionamentos, lideranças, etc.”*

Fernandes et al. (2006) concluíram que a determinação e consciência dos objetivos, e a identificação com os mesmos, permitirá às empresas dar mais autonomia aos colaboradores, de forma a que eles participem ativamente na vida organizacional sem perder produtividade e aumentando os níveis de satisfação.

Os testes binomiais (tabela 9) permitem que possamos extrapolar para as populações respetivas, os resultados obtidos nestas questões nas amostras. Na empresa M, só existe diferença estatisticamente significativa para a questão L (objetivos qualitativos que se possam medir subjetivamente) entre as duas respostas, enquanto na empresa S, as diferenças significativas encontram-se nas perguntas I (objetivos acordados), J (objetivos quantitativos) e L (objetivos qualitativos medidos subjetivamente).

Tabela 9: Testes binomiais para as questões da Q1

	Valor de <i>p</i>	
	Empresa M	Empresa S
Tem objetivos acordados? (I)	,754	,002
Tem objetivos quantitativos? (J)	1,000	,002
Tem objetivos qualitativos que se possam medir objetivamente? (K)	,754	,754
Tem objetivos qualitativos que se possam medir subjetivamente? (L)	,021	,021

Assim, pode-se concluir, para a população de colaboradores da empresa M, que só os objetivos qualitativos de avaliação subjetiva são percecionados como

existentes, existindo uma divisão de opiniões, quiçá na realidade, quanto aos outros tipos de objetivos. Estes resultados, não deixando de levar em conta a pequena dimensão da amostra, podem indiciar que nesta empresa existe a necessidade de clarificar melhor os objetivos para os colaboradores, assim como de optar por objetivos que possam oferecer uma medição mais rigorosa.

Para a população de colaboradores da empresa S, pode-se concluir que tantos os objetivos quantitativos como os objetivos qualitativos de avaliação subjetiva são percecionados como existentes. Estes resultados mostram que, em relação à empresa da banca, esta empresa trabalha melhor os objetivos mas, mesmo assim, pode existir a necessidade de trabalhar melhor os objetivos que podem ser medidos objetivamente.

Relativamente aos testes K-S-2, é possível verificar que entre as duas empresas não existem diferenças estatisticamente significativas (tabela 10).

Tabela 10: Testes K-S-2 para as questões da Q1

	Tem objetivos acordados?	Tem objetivos quantitativos?	Tem objetivos qualitativos que se possam medir objetivamente?	Tem objetivos qualitativos que se possam medir subjetivamente?
Kolmogorov-Smirnov Z	1,342	1,118	,000	,000
Valor de p	,055	,164	1,000	1,000

Pode-se concluir, portanto, que apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas entre as duas empresas, estes resultados mostram que isto acontece pelo facto de ser uma amostra pequena. Numa amostra maior, talvez os resultados fossem diferentes. Por exemplo, no caso da questão “Tem objetivos acordados”, o valor de p , se for analisado só num dos lados da distribuição estatística, então seria de 2,25%, podendo-se considerar a diferença estatisticamente significativa, com vantagem para a empresa do setor vitivinícola, que parece trabalhar melhor do que a empresa da banca, estes aspetos.

5.2. Segunda questão de investigação

Qual a percepção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho e a sua relação com a motivação?

A tabela 11 apresenta as respostas dadas pelos inquiridos às perguntas que estão diretamente relacionadas com a Q2 desta investigação.

Tabela 11: Perguntas direcionadas para a Q2 de investigação

		(A)		Total	
		Empresa M	Empresa S		
(F)	Conhece os critérios pelos quais vai ser avaliado?	Sim	8	9	17
		Não	2	1	3
		Total	10	10	20
(G)	A avaliação de desempenho é importante para desenvolver as suas competências?	Sim	7	7	14
		Não	3	3	6
		Total	10	10	20
(H)	A avaliação de desempenho é devidamente tida em conta pelos gestores?	Sim	3	6	9
		Não	7	4	11
		Total	10	10	20
(P)	A dedicação que emprega no trabalho é facilmente reconhecida pela empresa?	Sim	1	0	1
		Em parte	5	5	10
		Não	4	5	9
		Total	10	10	20
(Q)	O seu supervisor ou chefe reconhece o seu trabalho quando é digno de merecimento?	Sim	3	3	6
		Em parte	7	5	12
		Não	0	2	2
		Total	10	10	20
(R)	O sistema de avaliação tem contribuído para a sua motivação?	Sim	0	1	1
		Em parte	5	5	10
		Não	5	4	9
		Total	10	10	20

A maior parte dos inquiridos refere conhecer os critérios pelos quais vão ser avaliados (8 na empresa M e 9 na empresa S) e reconhecem que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento das suas competências (7 para cada uma das empresas). Esta conclusão é idêntica à de Franz (2007), que concluiu, no seu estudo da percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, que os colaboradores vêm a avaliação de desempenho como um mecanismo de aperfeiçoamento do seu desempenho.

Quando questionados se os gestores dão a devida atenção à avaliação de desempenho, 7 dos inquiridos da empresa M referem que não. Ao contrário da empresa S, onde 6 colaboradores referem que os gestores dão a devida atenção à avaliação de desempenho.

Os colaboradores inquiridos consideram que a sua dedicação ao trabalho não é totalmente reconhecida pela empresa. Isto acontece para 50% dos inquiridos de cada empresa, que responderam “em parte”, e 40% da empresa M, bem como 50% da empresa S, que responderam “não”.

Também no que se refere ao reconhecimento do chefe pelo seu bom desempenho, 3 dos inquiridos de cada uma das empresas refere que “sim”, 7 da empresa M refere “em parte” e 5 da empresa S também refere “em parte”. Franz (2007) refere que a avaliação de desempenho é um fator importante na qualidade e na produtividade do trabalho e, por isso mesmo, merece toda a atenção por parte dos gestores. No entanto, no seu estudo, ele não encontrou uma relação positiva entre o sistema de avaliação de desempenho implementado e a forma como os gestores conduzem o processo de avaliação, dizendo que existia falta de empenho.

Dos inquiridos que responderam à pergunta se o sistema de avaliação tem contribuído para a sua motivação apenas uma pessoa da empresa S disse que “sim”. Os restantes, em ambas as empresas, responderam que “não”, ou “em parte”.

Tabela 12: Testes binomiais para as questões da Q2

	Valor de <i>p</i>	
	Empresa M	Empresa S
Conhece os critérios pelos quais vai ser avaliado?	,109	,021
A avaliação de desempenho é importante para desenvolver as suas competências?	,344	,344
A avaliação de desempenho é devidamente tida em conta pelos gestores?	,344	,754

É possível verificar na tabela 12, através dos testes binomiais, que existe diferença estatisticamente significativa na pergunta F (Conhece os critérios pelos quais vai ser avaliado?) para a empresa S, onde quase todos os inquiridos reconhecem

conhecer os critérios pelos quais vão ser avaliados. No entanto, na empresa M, só não acontece esta conclusão devido ao tamanho da amostra. Se considerarmos um nível de significância de, pelo menos, 6% em teste unilateral, então a conclusão seria semelhante.

Nas questões G (A avaliação de desempenho é importante para desenvolver as suas competências?) e H (A avaliação de desempenho é devidamente tida em conta pelos gestores?) não existe diferença estatisticamente significativa entre as respostas.

Pode-se concluir para as duas empresas que a maioria dos colaboradores conhecem os critérios pelos quais vão ser avaliados, mas existe uma divisão equitativa entre respostas “não” e “sim” no caso da avaliação de desempenho ser considerada importante para o desenvolvimento das suas competências, e no caso dos gestores terem em conta a avaliação de desempenho.

Tabela 13: Testes K-S-2 para as questões da Q2

	Critérios de avaliação	Desenvolver as competências	Valorização dos gestores	Valorização da empresa	Valorização pelo trabalho	Motivação
Kolmogorov-Smirnov Z	,224	,000	,671	,224	,447	,224
Valor de p	1,000	1,000	,759	1,000	,988	1,000

Pelos testes K-S-2 verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas em todas estas questões (tabela 13).

Assim, parece que em ambas as empresas, malgrado existirem critérios de avaliação, a avaliação de desempenho não é devidamente considerada como fator de desenvolvimento pessoal.

Nas tabelas 14 e 15 é possível verificar que, os colaboradores da empresa M e da empresa S, respetivamente, consideram a avaliação de desempenho importante para o desenvolvimento das suas competências, no entanto, não parece que tenha contribuído para a sua motivação. Porventura, como se pôde verificar na questão anterior, porque muitos têm a perceção de que a avaliação de desempenho não é uma ferramenta de gestão utilizada para motivar e desenvolver competências dos colaboradores.

Tabela 14: Cruzamento das variáveis R*G para a empresa da banca

		A avaliação de desempenho é importante para desenvolver as suas competências? (G)		Total
		Sim	Não	
O sistema de avaliação tem contribuído para a sua motivação? (R)	Em parte	5	0	5
	Não	2	3	5
	Total	7	3	10

Tabela 15: Cruzamento das variáveis R*G para a empresa da vitivinicultura

		A avaliação de desempenho é importante para desenvolver as suas competências? (G)		Total
		Sim	Não	
O sistema de avaliação tem contribuído para a sua motivação? (R)	Sim	1	0	1
	Em parte	4	1	5
	Não	2	2	4
	Total	7	3	10

Tabela 16: Testes K-S-1 para a pergunta R (motivação) nas duas empresas

	Empresa M	Empresa S
Kolmogorov-Smirnov Z	1,581	1,265
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013	,082

Conclui-se para a população dos colaboradores da empresa M, através de um teste K-S-1 em relação à distribuição uniforme (tabela 16), que o sistema de avaliação não está a contribuir decididamente para a sua motivação, pois só 50% considera que o sistema tem em parte alguma influência. Na outra empresa, os resultados só não são iguais porque a amostra é pequena, bastando que um dos colaboradores tenha respondido que sim, para a comparação com a distribuição uniforme já não apresentar resultados. Assim, estes resultados reforçam o que se concluiu nas questões anteriores, de que o sistema de avaliação de desempenho, nas duas empresas, não é considerado um fator de motivação para, pelo menos, metade dos colaboradores.

Franz (2007) obteve também os mesmos resultados, tendo, no entanto, concluído que o sistema de avaliação de desempenho não seria um fator de motivação, devido ao fator humano, e não ao próprio sistema em si. Não pudemos determinar no nosso estudo as razões de tal facto, nomeadamente porque não conseguimos realizar as entrevistas projetadas aos gestores de recursos humanos.

5.3. Terceira questão de investigação

Qual o grau de satisfação dos colaboradores nestes setores com o sistema de avaliação de desempenho?

A tabela 17 apresenta as respostas dadas pelos inquiridos às perguntas que estão diretamente relacionadas com a Q3 desta investigação:

Tabela 17: Perguntas direcionadas para a Q3 de investigação

		(A)		Total	
		Empresa M	Empresa S		
(M)	Faz autoavaliação?	Sim	10	5	15
		Não	0	4	4
		Total	10	9	19
(N)	Tem conhecimento sobre os resultados da avaliação?	Sim	10	10	20
		Não	0	0	0
		Total	10	10	20
(O)	Qual o grau de satisfação com o sistema de avaliação?	Nada Satisfeito	0	1	1
		Pouco Satisfeito	6	2	8
		Satisfeito	4	7	11
		Muito Satisfeito	0	0	0
		Completamente Satisfeito	0	0	0
		Total	10	10	20

Na empresa M todos os inquiridos referem que fazem autoavaliação e todos respondem que têm conhecimento sobre os resultados da avaliação. No entanto, o grau de satisfação em relação ao sistema de avaliação de desempenho não é muito elevado uma vez que 6 dos inquiridos refere estar “pouco satisfeito” e 4 diz estar apenas “satisfeito”. Na empresa S, 50% dos inquiridos refere que faz autoavaliação e 40% não. Um dos inquiridos não respondeu a esta questão. Todos os colaboradores têm conhecimento dos resultados da avaliação mas, em relação ao grau de satisfação com o sistema, 1 diz-se “nada satisfeito”, 2 referem “pouco satisfeitos” e 7 consideram estar “satisfeitos”.

No teste binomial, conclui-se para a população de colaboradores da empresa M, que existe significado estatístico na diferença de proporções entre “não” e “sim” tanto

na pergunta M (Faz autoavaliação?) como na pergunta N (Tem conhecimento sobre os resultados da avaliação?). Na empresa “S” existe significado estatístico na diferença de proporções entre “não” e “sim” apenas na pergunta N (Tem conhecimento sobre os resultados da avaliação?). Na questão O (Qual o grau de satisfação com o sistema de avaliação?) , após recodificação das respostas em “Pouco ou nada satisfeitos” versus “Satisfeitos”, verifica-se que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre ambas nas duas empresas.

Assim, podemos concluir que, em geral, os colaboradores parecem estar equitativamente divididos entre insatisfação e satisfação com o sistema de avaliação de desempenho, malgrado realizarem autoavaliação e terem conhecimento dos resultados obtidos. Será necessário trabalhar mais nestas empresas as questões ligadas à eficácia do sistema de avaliação como fator de motivação.

Tabela 18: Testes binomiais para as questões da Q3

	Valor de <i>p</i>	
	Empresa M	Empresa S
Faz autoavaliação?	,002	1,000
Tem conhecimento sobre os resultados da avaliação?	,002	,002
Qual o grau de satisfação com o sistema de avaliação?	,75	,34

Tabela 19: Testes K-S-2 para as questões da Q3

	Faz autoavaliação?	Tem conhecimento sobre os resultados da avaliação?	Qual o grau de satisfação com o sistema de avaliação?
Kolmogorov-Smirnov Z	1,118	,000	,671
Valor de <i>p</i>	,164	1,000	,759

Pelos testes K-S-2, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas em todas estas questões.

Pode-se concluir, portanto, como já foi referido anteriormente que, em ambas as empresas, os colaboradores têm dúvidas relativamente à insatisfação ou satisfação

com o sistema de avaliação de desempenho, provavelmente em função do modo como o veem, ou como algo que os motiva e ajuda a desenvolver, ou o contrário.

Estas conclusões serão coincidentes com as de Boswell et al. (1997). Estes autores concluíram que se a avaliação de desempenho for percebida como uma ferramenta que permite o desenvolvimento dos colaboradores, então estes sentem-se satisfeitos, quer com o sistema de avaliação, quer com o próprio avaliador.

Os resultados do nosso estudo não permitiram concluir se o sistema de avaliação de desempenho é utilizado como ferramenta que permite o desenvolvimento dos colaboradores nem o grau de satisfação relativamente ao avaliador, pelas limitações já apresentadas, e que resumiremos nas conclusões.

5.4. Quarta questão de investigação

Qual será, nestes setores de atividade, os tipos de recompensas preferidos dos colaboradores?

Na tabela 20, é possível ver o tipo de recompensa que os colaboradores preferem quando são avaliados positivamente.

Tabela 20: Pergunta direcionada para a Q4 de investigação

			(A)		Total
			Empresa M	Empresa S	
(S)	Que tipo de recompensa prefere quando é avaliado positivamente?	Prémio monetário	3	3	6
		Acesso a benefícios em compras	0	0	0
		Promoção	6	2	8
		Enriquecimento de funções	1	2	3
		Elogio formal em público	0	1	1
		Não Válida	0	2	2
		Total	10	10	20

Na empresa M, a promoção é o tipo de recompensa que os colaboradores preferem (6), seguida do prémio monetário (3). Uma pessoa respondeu que a melhor forma de ser recompensada pelo seu trabalho é pelo enriquecimento de funções. Na

empresa S, 3 pessoas referiram preferir o prémio monetário, 2 a promoção, 2 o enriquecimento de funções e 1 respondeu que gosta de ser recompensada através de um elogio formal em público. Duas das respostas foram consideradas “não válidas” porque os inquiridos deram mais do que uma opção.

Jardillier (1986) considera que a promoção, através do acesso a uma outra função mais qualificada é muito motivadora uma vez que traz consigo uma progressão que é reconhecida pela empresa. A promoção interna é uma prova de confiança para o colaborador pois a empresa dá a oportunidade, a essa pessoa que já conhece e de quem tem perfeita noção do seu comportamento no trabalho, de progredir em vez de colocar um candidato externo nessa função.

Não é possível realizar os testes qui-quadrado, visto as amostras serem pequenas, levando a que várias células (mais de 20%) apresentem valores esperados inferiores a 5.

Pode-se concluir, para as populações da amostra, que na empresa M a forma de recompensa preferida é a promoção (60%) e na empresa S é o prémio monetário, apesar de, sendo uma percentagem maioritária, apenas 30% dos inquiridos tenha respondido esta opção.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES

A avaliação de desempenho é um campo muito abrangente onde vários temas importantes podem e devem ser explorados. A percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho é um desses temas e, embora ainda exista algum obstáculo por parte dos nossos empreendedores em falar sobre esta questão, certo é que internacionalmente existem diversos estudos que falam disso.

Os resultados deste estudo mostram, para a primeira questão de investigação, que na empresa do setor da banca, 90% dos elementos da amostra referem ter algum tipo de objetivo definido, mas só os objetivos qualitativos de avaliação subjetiva são percecionados como existentes, o que demonstra que existe uma divisão de opiniões relativamente aos outros tipos de objetivos. Para a empresa do setor vitivinícola, tanto os objetivos quantitativos como os objetivos qualitativos de avaliação subjetiva são percecionados como existentes, levando a deduzir que esta empresa trabalha melhor os objetivos do que a empresa da banca. No entanto, concluiu-se para as populações de colaboradores, que entre as duas empresas não existem diferenças estatisticamente significativas, o que acontece devido ao facto de as amostras serem reduzidas. Numa amostra maior, talvez os resultados fossem diferentes.

Foi possível determinar, para a segunda questão de investigação, que os colaboradores conhecem os critérios pelos quais vão ser avaliados mas, apesar disso, a avaliação de desempenho não é devidamente considerada como fator de desenvolvimento pessoal nas duas empresas, uma vez que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre ambas. Concluiu-se, portanto, para a empresa da banca que o sistema de avaliação não está a contribuir decididamente para a motivação dos seus colaboradores. Na empresa vitivinícola, estes resultados só não são iguais pelo facto de a amostra ser pequena, o que leva a determinar que, nas duas empresas, o sistema de avaliação de desempenho não é considerado um fator de motivação para, pelo menos, metade dos colaboradores.

Na terceira questão de investigação, foi possível determinar que, apesar dos colaboradores realizarem autoavaliação e terem conhecimento dos resultados obtidos,

existe uma divisão equitativa entre insatisfação e satisfação com o sistema de avaliação de desempenho em ambos os setores de atividade.

Por fim, a última questão de investigação determinou que na empresa da banca, a forma de recompensa preferida dos colaboradores é a promoção (60% das respostas) e na empresa vitivinícola é o prémio monetário (30%), apesar desta percentagem ser minoritária. Numa amostra maior, seria possível ter resultados mais concretos.

A primeira limitação deste estudo está relacionada com o facto das empresas têxteis do Vale do Ave na sua maioria não possuírem um sistema formal de avaliação de desempenho e outras não terem mostrado disponibilidade para colaborar. Por consequência, a amostra em termos de empresas ficou limitada.

Acresce a indisponibilidade dos gestores de recursos humanos para serem entrevistados, o que limitou bastante a análise pretendida, retirando a possibilidade de uma forma mais rigorosa poder apontar causas e explicações para algumas das respostas dos colaboradores.

Infelizmente, a amostra dos colaboradores inquiridos nas duas empresas foi também limitada, o que leva a que os resultados deste estudo devam ser considerados com a devida prudência. As generalizações feitas são matematicamente corretas, mas a representatividade das amostras pode levar a enviesamentos nesses resultados.

Para estudos futuros, considero que seria interessante um estudo que visasse os dois lados, dos colaboradores e dos gestores de recursos humanos. Penso também que seria interessante aprofundar mais este tema utilizando uma amostra maior de forma a obter resultados mais consistentes sobre este tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, Michael (1999) *A Handbook of human resource management practice*. 7th edition, London: Kogan Page.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos (1992) *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker (1997) *Motivação nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- BOSWELL, W. R. & BOUDREAU, J. W. (1997). Employee attitudinal effects of perceived performance appraisal use. *CAHRS Working Paper 97-14*, 1 (December), 1-17.
- CAETANO, António (2008) *Avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH.
- CAMARA, P. B. (2000), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Biblioteca de Economia e Empresa, Publicações Dom Quixote.
- CAMARA, P. B., GUERRA P. B., RODRIGUES J. V. (2007), *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote.
- CARVALHO, João Manuel Silva (2012) *Planeamento estratégico. O seu guia para o sucesso*. Porto: Vida Económica, Editorial SA.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001), *Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002), *Recursos Humanos*. 7ª edição. São Paulo: Atlas S.A.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006), *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8ª edição. São Paulo: Atlas S.A.
- CHIAVENATO, Idalberto (2010), *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DOMINGUES, Ivo (2002), *Qualidade em águas mornas*. Braga: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- DRUCKER, Peter (1981), *A prática de administração de empresas*. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira.

- FARINHA, P., JACINTO, P. (2007) Avaliação de Desempenho. Lisboa: *Instituto Superior de Línguas e Administração*. Disponível em: <http://aguialaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>
- GAGNÉ, Maryléne, DECI, Edward L. (2005), Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- GROHMANN, M., CUNHA, L. V., SILINSKE, J. (2013), Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um hospital público. IV encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Brasília/DF.
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/en>
- HENDERSON, R. I. (2003), *Compensation management in a knowledge-based world*. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- HERZBERG, Fredrick (1966), *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World Publishing.
- JARDILLIER, Pierre (1986), *Le développement humain dans l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- LEBAS, Muske, EUSKE, Ken (2002), A Conceptual and operational delineation of performance, in Neely, Andy ed. (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge: University Press.
- Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. P. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational Psychology*.
- NEELY, Andy (2002), *Avaliação do desempenho das empresas – porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho, SA.
- NEVES, A. L. (2012) Motivação. In: *Gestão de recursos humanos de A a Z* (ed. A. L. Neves & R. F. Costa), 1^a ed., pp. 447-451. Editora RH.
- OLIVEIRA, D., GONÇALVES, R., BARBOSA, A. (2014). Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. *Revista FSA*, Teresina, v. 11, 01-26.
- PACHECO, F.F.G.V. (2007) *Avaliação de desempenho*. Pós graduação Lato sensu, Universidade Cândido Mendes.
- PEDROTTI, O. P. (2012), *Avaliação de desempenho*. Curso de Pós Graduação Lato Sensu, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena.

- ROBBINS, Stephen Paul (2002), *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- SILVA, A. (2011) *Avaliação de desempenho e a gestão da qualidade: continuidades e rupturas*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- SINK, D. S., TUTTLE, T. C., (1993), *Planejamento e Medição para a performance*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P.G., GOMES, J.(2006), *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. Lidel.
- VOLPATO M, CIMBALISTA S (2002) *O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações*. Rev FAE, Curitiba 5 (3), 75-86.
- WEISS, Howard M. (2002), Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, USA (12) 173-194.

ANEXOS

Inquérito

Este inquérito destina-se a ser usado para efeitos de um estudo que tem como principal objetivo medir a perceção sobre a avaliação de desempenho adotada pela empresa. Agradeço que responda da forma mais sincera possível, assegurando que o inquérito é totalmente **Anónimo e Confidencial** e jamais será usado para qualquer outro fim, que não este estudo. Toda a informação aqui constante será, única e exclusivamente, tratada pela investigadora.

- A. Sexo:
1. Masculino 2. Feminino
- B. Idade: _____
- C. Posição ocupada na empresa: _____
- D. Anos de trabalho na empresa: _____
- E. Conhece os critérios pelos quais vai ser avaliado?
1. Sim 2. Não
- F. Considera que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento das suas competências?
1. Sim 2. Não
- G. Considera que a avaliação de desempenho é devidamente tida em conta pelos gestores?
1. Sim 2. Não
- H. Tem objetivos acordados?
1. Sim 2. Não
- I. Tem objetivos quantitativos?
1. Sim 2. Não
- J. Tem objetivos qualitativos que se possam medir objetivamente (independentemente da opinião do chefe)?
1. Sim 2. Não

- K. Tem objetivos qualitativos que só são medidos subjetivamente (opinião do chefe)?
1. Sim 2. Não
- L. Faz autoavaliação?
1. Sim 2. Não
- M. A empresa dá-lhe conhecimento sobre os resultados da avaliação?
1. Sim 2. Não
- N. Numa escala de 1 a 5 indique o grau de satisfação com o sistema de avaliação?
1. Nada satisfeito
2. Pouco satisfeito
3. Satisfeito
4. Muito satisfeito
5. Completamente satisfeito
- O. Considera que a dedicação que emprega no trabalho é facilmente reconhecida pela empresa?
1. Sim 2. Em parte 3. Não
- P. O seu supervisor ou chefe reconhece o seu desempenho quando é digno de merecimento?
1. Sim 2. Em parte 3. Não
- Q. O sistema de avaliação tem contribuído para a sua motivação?
1. Sim 2. Em parte 3. Não
- R. Que tipo de recompensa prefere quando é avaliado positivamente?
1. Prémio monetário
2. Acesso a benefícios em compras
3. Promoção
4. Enriquecimento de funções (mais responsabilidade)
5. Elogio formal em público
6. Outra Qual? _____

Obrigada pela colaboração!