

DEFINIÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE  
UM MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Ana Rita de Almeida Loureiro

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Doutora Alexandra Fernandes, Docente, ISCTE Business School, Departamento  
de Gestão

Maio 2010

## **Agradecimentos**

À Prof. Doutora Alexandra Fernandes, pela atenção, carinho e dedicação.

A todos os que me apoiaram e motivaram.

Aos meus pais.

Ao Helder.

## Índice

Sumário.....	V
Sumário Executivo .....	VI
1. Introdução.....	- 1 -
2. Enquadramento Teórico .....	- 4 -
2.1. Motivação .....	- 6 -
2.1.1. Índice Potencial Motivador .....	- 8 -
2.2. Avaliação de Desempenho .....	- 10 -
2.2.1. Determinantes do desempenho .....	- 12 -
2.2.2. Objectivos da Avaliação de Desempenho .....	- 12 -
2.2.3. Processo de Avaliação de Desempenho .....	- 14 -
2.2.4. Requerimentos legais no processo de Avaliação de Desempenho .....	- 19 -
2.2.5. Periodicidade da Avaliação de Desempenho.....	- 20 -
2.3. Gestão de Desempenho.....	- 21 -
2.4. Como medir o desempenho .....	- 23 -
2.4.1. Focalizado nas pessoas .....	- 24 -
2.4.2. Focalizado nos comportamentos .....	- 26 -
2.4.3. Focalizado no contexto social ou comparação com os outros.....	- 27 -
2.4.4. Focalizado nos resultados.....	- 28 -
2.5. <i>Balanced Scorecard</i> .....	- 31 -
2.6. Modalidades de Avaliação.....	- 34 -
3. Métodos e Técnicas de Recolha de Dados .....	- 36 -
4. Estudo Empírico .....	- 40 -
4.1. Enquadramento Macroeconómico .....	- 40 -
4.2. <i>Empresa Q</i> .....	- 41 -
4.2.1. Recursos Humanos .....	- 43 -
4.2.2. Missão e Visão .....	- 45 -
4.3. Motivação .....	- 46 -
4.4. Gestão Estratégica (BSC) .....	- 48 -
4.5. Gestão de Desempenho .....	- 52 -
4.6. Recriar um novo sistema de gestão de desempenho.....	- 55 -
5. Conclusões e sugestões de melhorias/implementação .....	- 64 -
Bibliografia.....	- 68 -

## Índice de Anexos

Anexo I – Compreender a organização e a sua força de trabalho (Deblieux, 2003) ..	70 -
Anexo II – Compreender o sistema corrente na organização (Deblieux, 2003).....	71 -
Anexo III – Recolher informação sobre as preferências dos diversos colaboradores (Deblieux, 2003).....	73 -
Anexo IV – Recolher informação das práticas e preferências dos gestores (Deblieux, 2003).....	74 -
Anexo V – Índice Potencial Motivador .....	76 -
Anexo VI – Resultados dos inquiridos .....	79 -
Anexo VII – <i>Check list</i> : Sistema de gestão de desempenho ideal <i>versus</i> sistema de gestão de desempenho actual.....	80 -
Anexo VIII – Calendarização da fase de implementação.....	82 -

## **Sumário**

Num ambiente macroeconómico global cada vez mais competitivo e volátil, é essencial que as organizações mantenham políticas de gestão de pessoas adequadas à mudança contínua e que acompanhem as tendências actuais, de forma a conseguirem manter uma posição de sucesso no mercado. As pessoas são, hoje, o factor essencial nas organizações e se estas querem resultados positivos precisam de equipas fortes e motivadas.

É neste contexto que surge a investigação desenvolvida. Através da presença e intervenção directa na empresa em análise, o investigador reuniu um conjunto de informações, através da metodologia investigação-acção, da técnica de observação directa e da aplicação de um questionário, e constatou baixos níveis de motivação e a ausência de um sistema de gestão de desempenho formal, coerente e válido. De forma a ultrapassarem-se estes problemas, sugere-se o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de desempenho no qual os colaboradores possam confiar.

**Palavras-chave:** Motivação, Avaliação, Desempenho, Gestão.

In a global macroeconomic environment increasingly competitive and volatile, it is essential that organizations maintain person's management policies appropriate to continuous change and to monitor current trends, so they can maintain a success position of market. Nowadays, the persons are the key factor in organizations and if this wants positive results needs strong and motivated teams.

It is in this context that the research developed arises. Through the presence and direct intervention in the company, the researcher gathered a set of information through the action science methodology, direct observation and application of a questionnaire, and found low levels of motivation and lack of a formal, consistent and valid performance management system. In order to overcome this problem, it is suggest the development and implementation of a performance management system in which employees can trust.

## Sumário Executivo

Actualmente, os elementos mais importantes em qualquer organização são as pessoas. No mercado, global e competitivo, é fundamental que as empresas possuam equipas fortes, motivadas e alinhadas com os objectivos estratégicos pois, só assim, conseguirão sobreviver no ambiente macroeconómico cada vez mais inconstante e turbulento. O desenvolvimento e a implementação de políticas eficazes de gestão de pessoas consistem em factores essenciais para o sucesso de uma organização.

É neste contexto, que surge a investigação realizada, esta consiste na observação, análise e descrição da política de gestão de desempenho vigente na empresa em causa e na identificação e explicação dos níveis de motivação dos seus colaboradores, indicando sugestões de implementação ao nível da mudança e melhoria contínua.

As questões chave na investigação centram-se na motivação e no processo de gestão de desempenho.

A empresa em análise, designada na investigação por *Empresa Q*, é uma média empresa 100% nacional, que surgiu há mais de vinte anos. O seu âmbito de actuação é o mercado dos Sistemas de Informação (SI), actualmente tem em produção, simultaneamente, mais de 200 diferentes SI, o que faz da *Empresa Q* o maior produtor nacional de *software* empresarial. A internacionalização tem sido a grande aposta da empresa, marcando presença em mercados como Espanha, Reino Unido, Moçambique e Timor-Leste. A nível de Recursos Humanos, a empresa conta com sensivelmente 70 colaboradores de diferentes nacionalidades, habilitações literárias e escalões etários, a equipa revela-se jovem (média de idades de 31 anos) e a maior parte dos seus elementos (41,18%) possui o grau de Licenciatura.

Uma vez que, este projecto se desenvolve em contexto real, ou seja, o investigador encontra-se no “campo de acção” (na empresa) onde diariamente tem contacto com os elementos da organização e presencia as ocorrências do dia-a-dia, decidiu adoptar-se a metodologia de investigação-acção que, de acordo com Argyris *et al.* (1985), consiste num processo cíclico que, segundo Dionne (1998), se inicia com a identificação e definição do problema, passando pela elaboração de planos de acção e realização das actividades previstas, concluindo-se com a avaliação dos resultados.

A investigação teve, assim, início quando se identificou, por parte do investigador, baixos níveis de motivação e relevantes níveis de insatisfação. Através da observação participante, de conversas e diálogos com diferentes elementos da organização verificou-se que as sensações de cultura organizacional e de “amor à camisola” não são reflectidos nos sentimentos dos colaboradores.

Na recolha dos dados da investigação, é utilizada a técnica da observação directa, onde o investigador observa pessoalmente a realidade em estudo, e é aplicado um questionário para se conhecer os níveis de motivação dos colaboradores. Assim, os dados desta investigação apresentam-se quantitativos, no que diz respeito aos resultados do questionário adoptado, e qualitativos relativamente à informação adquirida pelo investigador, uma vez que, é o mesmo que está a reunir todas as informações através da sua presença na empresa.

De forma a conhecer-se o nível de motivação dos colaboradores, foi aplicado o questionário - Índice Potencial Motivador - apresentado por Hackman (1980) e, posteriormente, tratados e conjugados os dados numa fórmula que considera cinco variáveis: a variedade de actividades, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o *feedback*. Os resultados reflectem que, a maioria dos colaboradores, considera que o seu trabalho não tem um resultado final visível, que não é fornecido *feedback* relativamente ao desenvolvimento das suas tarefas e que não têm autonomia e liberdade para planear, organizar e executar o seu trabalho.

As observações do investigador, permitem constatar que não é efectuada uma avaliação e gestão de desempenho formal, válida e coerente que estabeleça critérios de gestão de carreiras, gestão de recompensas e benefícios e, ainda, gestão de formação.

Não existe um processo de avaliação individual claro, entre avaliador e avaliado, uma vez que, não são estabelecidos objectivos e/ou competências individuais, planos de desenvolvimento individual e procedimentos a cumprirem-se.

Anualmente, são estabelecidos os objectivos organizacionais, que se caracterizam essencialmente a nível financeiro, de acordo com estes são definidos os objectivos para cada departamento sendo que cada um destes é responsável pelo seu cumprimento, contribuindo desta forma para o cumprimento dos objectivos institucionais.

No âmbito da gestão estratégica, a *Empresa Q* adopta a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) onde define e caracteriza a sua missão e visão e estabelece os objectivos que pretende atingir, nas quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. No ano de 2009, a empresa aplicou mais uma perspectiva, na implementação da sua gestão estratégica, a qual designou inovação. Verifica-se, no entanto, que apesar de todos os esforços realizados nesse sentido, a empresa inicia em cada ano (que corresponde a cada período de avaliação) a definição e descrição dos seus objectivos e metas na ferramenta BSC, bem como cada departamento define, de acordo com os objectivos estratégicos, o seu plano estratégico (no seu respectivo BSC) mas este processo não é levado com sucesso até ao final do período de avaliação.

Alinhado a este “abandono” do controlo efectivo e rigoroso da evolução dos indicadores dos objectivos organizacionais, surge um inexistente processo de avaliação e gestão do desempenho individual de cada colaborador. Uma vez que, não existe este processo formal, os colaboradores sentem que não existe justiça na distribuição de prémios, incentivos e benefícios, bem como não sentem confiança no processo de reconhecimento e mérito que é realizado.

Esta falta de coerência e rigor do sistema de avaliação de desempenho (quer organizacional quer individual) conduz a uma grande desconfiança dos colaboradores sobre a forma como as retribuições são definidas e, conseqüentemente, a altos níveis de desmotivação, insatisfação e saturação por parte dos colaboradores.

A falta de *feedback* e de registo de informação é outro factor fulcral na empresa, uma vez que os colaboradores afirmam que não lhes é concedido *feedback* sobre as suas funções e não havendo qualquer registo sobre o desempenho dos colaboradores, como podem os mesmos acreditar e confiar nas decisões tomadas sobre as retribuições que lhes são atribuídas.

De modo a ultrapassar estas lacunas, no processo de gestão de pessoas evidenciado na empresa, sugere-se o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de desempenho na organização.



O sistema, a desenvolver e a implementar, deverá encontrar-se alinhado com o sistema de gestão estratégica, já vigente na empresa. Com a recriação de um novo sistema de gestão de desempenho prevê-se a definição de objectivos individuais (alinhados com os objectivos estratégicos); a caracterização de planos de desenvolvimento individuais; o estabelecimento de competências a desenvolver; fomentar o *feedback* por parte dos avaliadores aos seus avaliados; controlar, trimestralmente, o desempenho dos colaboradores de modo a efectuar correcções e melhorias que possam ser necessárias; diagnosticar de forma clara necessidades de formação e desenvolvimento profissional; distribuir de forma justa prémios, incentivos e benefícios; gerir a progressão e evolução de carreiras.

Pretende-se que este sistema de gestão de desempenho se revele uma componente essencial no processo de gestão de pessoas da empresa, estimulando o aumento dos níveis de motivação e envolvendo todos os elementos neste processo.

## **1. Introdução**

O conceito de gestão de pessoas tem demonstrado uma forte evolução ao longo dos anos, se por volta da II Guerra Mundial o Homem era visto apenas como um simples recurso nas organizações, actualmente considera-se que o factor mais importante, para qualquer organização vingar no mercado competitivo corrente, são as pessoas. Com a evolução tecnológica que se tem vivido nos últimos anos, surge mesmo um novo conceito na era da gestão de recursos humanos, a gestão do conhecimento.

Deste modo, é essencial que todas as organizações estabeleçam métodos de gestão de pessoas eficazes garantindo altos níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, melhores desempenhos conduzindo, assim, à retenção de talentos.

Actualmente, verifica-se que a gestão de desempenho tem reflectido um peso substancial na produtividade dos colaboradores, uma vez que se apresenta não só como um processo de avaliação e controlo do desempenho ao longo dos diversos períodos de avaliação como, também, apresenta um forte impacto no processo de recrutamento & selecção, na gestão de formação, na gestão de carreiras e na gestão de recompensas e benefícios.

Se as organizações mantiverem os seus colaboradores altamente motivados, os mesmos reflectem desempenhos mais eficazes e as organizações alcançam melhores resultados, sustentando, de forma eficaz, as suas posições no mercado.

O presente trabalho, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, visa analisar o nível de motivação existente na empresa em estudo; compreender que tipo de gestão de desempenho é realizado e apresentar sugestões de implementação de acordo com as conclusões do estudo.

De forma a compreender o nível de motivação e o tipo de gestão de desempenho que existe na empresa em análise realizou-se um breve diagnóstico. Este consiste na primeira etapa de um processo de mudança organizacional e tem como objectivos fundamentais identificar os principais problemas organizacionais e as suas causas

associadas, apresentando soluções que podem ser adaptadas e implementadas na organização.

Esta investigação permitiu identificar alguns problemas na organização e, posteriormente, caracterizar e desenvolver um conjunto de soluções que podem aumentar os níveis de eficácia e eficiência da mesma.

Deste modo, a investigação desenvolvida na empresa em análise, apresentou como objectivos principais:

- ✓ Identificar o nível de motivação dos colaboradores;
- ✓ Analisar o tipo de gestão de desempenho praticado;
- ✓ Compreender os sentimentos e opiniões dos diversos colaboradores face à política de gestão de desempenho vigente;
- ✓ Caracterizar e descrever um sistema de gestão de desempenho, alinhado com os objectivos estratégicos (gestão estratégica), a implementar na organização.

Numa primeira fase, foi efectuado um enquadramento teórico, onde se abordam os conceitos, que serão referidos na parte prática da investigação, como a motivação, a avaliação de desempenho, a gestão de desempenho e, ainda, uma breve abordagem ao *Balanced Scorecard*. Descreve-se, ainda, o processo de avaliação de desempenho, o processo de gestão de desempenho; as diversas formas de medir o desempenho e os diversos tipos de modalidades de avaliação.

Seguidamente, definiu-se a metodologia de investigação e as técnicas de recolha de dados utilizadas. Relativamente à metodologia utilizada neste projecto de investigação, a mesma baseou-se no método de investigação-acção onde o investigador procura descrever o contexto real, de forma a actuar sobre o mesmo com o objectivo de agir sobre algo que seja necessário mudar (e melhorar); sendo utilizada, também, a técnica da observação directa, onde o investigador está no “terreno” a efectuar o seu estudo; ainda, de modo a conhecer a motivação dos colaboradores, foi aplicado um questionário (Índice Potencial Motivador) que, por sua vez, é caracterizado por três elementos

fundamentais: as características do trabalho principal, os estados psicológicos críticos e os resultados. Após aplicação do questionário, os dados foram tratados e analisados.

No enquadramento teórico, foi realizada uma breve descrição da empresa, bem como o seu enquadramento macroeconómico; foi descrita e explicada toda a informação recolhida através das observações do investigador e dos questionários aplicados no que diz respeito à motivação, ao sistema de gestão estratégica e ao sistema de gestão de desempenho vigentes na organização.

Por fim foi sugerido, e brevemente descrito, a recriação de um novo sistema de gestão de desempenho, interligado com o sistema de gestão estratégica actual, a implementar na empresa de forma a ultrapassar os problemas identificados e analisados.

No final do processo de investigação, supõe-se conseguir responder-se às seguintes questões:

- ✓ Como se processa a gestão de desempenho na organização e quais os sentimentos dos colaboradores face à mesma;
- ✓ O sistema actual, de gestão de desempenho, é eficaz?
- ✓ Que factores mais influenciam o nível de motivação dos colaboradores?
- ✓ Que características de um sistema de gestão de desempenho devem ser incluídas num sistema a adoptar pela empresa?

Com a realização deste projecto, pretende-se revelar de que forma um sistema de gestão de desempenho pode influenciar positivamente ou negativamente os índices de motivação dos colaboradores; bem como demonstrar que a existência de um sistema de gestão de desempenho claro, válido e coerente é essencial para a organização aumentar os níveis de motivação dos seus colaboradores, verificando-se justiça no *feedback* e nas retribuições que são distribuídas.

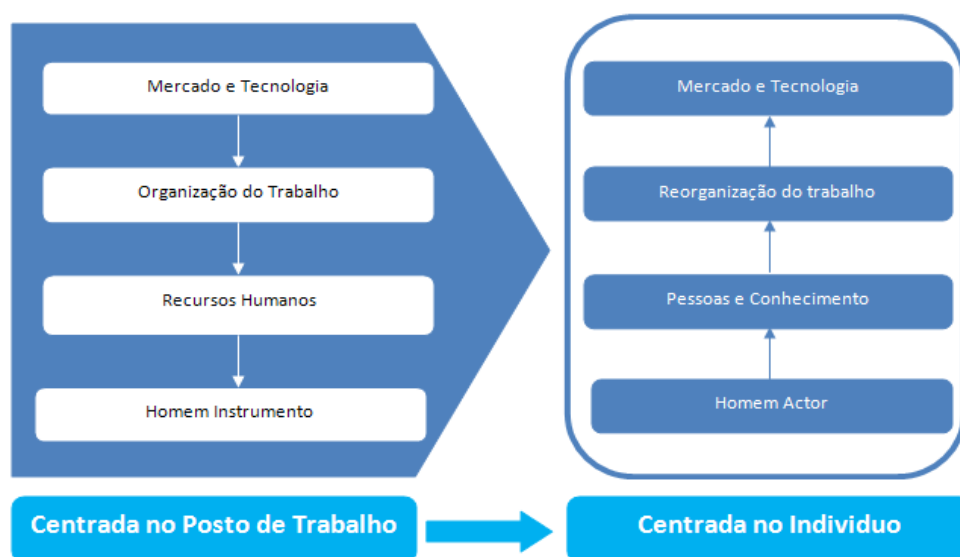
Nos dias que correm, é fundamental, que as organizações tenham equipas motivadas, satisfeitas e com “amor à camisola” pois, só assim, conseguirão acompanhar a evolução e inovação do mercado, cada vez mais global.

## 2. Enquadramento Teórico

Num contexto de globalização e mundialização, o conceito de Gestão de Recursos Humanos tem sofrido inúmeras evoluções.

Em 1776 até à II Guerra Mundial, observava-se uma Gestão Tática de Recursos Humanos que se baseava, essencialmente num sistema de Gestão Mecanicista; em 1776, Adam Smith identificava o Homem como “Homem produtor” e “Homem instrumento”; Taylor, em 1914, referia-se a um “Homem económico”; até que, depois da II Guerra Mundial, até à Crise Petrolífera de 1973/1978, viveram-se anos gloriosos e passou-se a verificar uma Gestão Estratégica de Pessoas, baseada num sistema de Gestão Orgânica; nesta fase surgiu um novo paradigma que evidenciava aspectos como: avaliação de desempenho, focalização no cliente, plano de incentivos salariais, descrição e determinação de métodos de trabalho. Nesta época, Peter Drucker, pai da Gestão Moderna, identificava o Homem como “Homem actor”.

“Se no contexto da economia industrial a organização do trabalho estruturava a «Gestão de Recursos Humanos», na economia do conhecimento é a «Gestão de Pessoas» que torna possível organizar o trabalho de modo a responder às pressões ambientais externas.” (Gestão de Pessoas, 2006:49)



**Figura 1 – O elemento Humano na organização: de instrumento a actor**

Fonte: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006)

Nos dias que correm, segundo Fernandes e Caetano (2002), o paradigma de gestão que se vive, considera que os factores mais relevantes, face à competitividade actual, são as pessoas. Se as organizações mantiverem colaboradores motivados e dedicados nas suas tarefas, o índice de produtividade será maior, deste modo não são os recursos tecnológicos, financeiros e logísticos as questões mais importante para o sucesso de uma organização, mas sim os recursos humanos.

Deste modo, verifica-se que o elemento humano deixa de ser visto apenas como um recurso passando a ser o principal actor nas organizações. Assim, actualmente, cada vez mais são utilizados termos como «Gestão de Pessoas», «Gestão do Conhecimento», «Gestão do Capital Intelectual», «Gestão do Capital Humano» e, até mesmo, «Gestão do Talento».

“Precisamos, de facto, de gerir as pessoas, e as suas contribuições para as organizações, de uma forma mais integral, que permita exponenciar a plenipotencialidade das suas capacidades, tanto aquelas que já não são conhecidas como, e, eu diria, sobretudo aquelas que ainda não foram reveladas.

É aí que faz mais sentido falar, hoje, de capital humano, e não já de recurso humano.”  
(Ceitil, 2006:31)

A par da evolução que se tem verificado neste conceito, verifica-se, também, uma grande evolução nas ferramentas para uma melhor e mais eficaz Gestão de Pessoas, assim sendo, passa-se a utilizar modelos como Gestão da Formação, Gestão de Competências, Gestão do *Stress*, Gestão de Desempenho, Gestão de Incentivos, Gestão da Mudança, *E-Learning*, etc.

“Nas duas últimas décadas, 1990 e 2000, deu-se a revolução tecnológica e o início da era digital. O uso do computador, a sofisticação das aplicações informáticas e o acesso à Internet traduziram-se na virtualidade do trabalho e da gestão. A desmaterialização dos suportes de gestão, a utilização do *e-mail* e da Intranet vieram alterar a forma de relacionamento e de organização do trabalho e aumentar os níveis de conhecimento dos trabalhadores. Pode afirmar-se que emergiu a aclamada gestão do conhecimento e, mais concretamente, do infoconhecimento.” (Santos, 2010:23)

## 2.1.Motivação

De acordo com Koontz, citado por Teixeira, motivação é “toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada” (Teixeira, 1998:120)

Motivação é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atractivos ao sujeito” (Bilhim, 1996:259)

De acordo com Kast e Rosenzweig (1970) motivação pode definir-se como “tudo o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico” (P. 245)

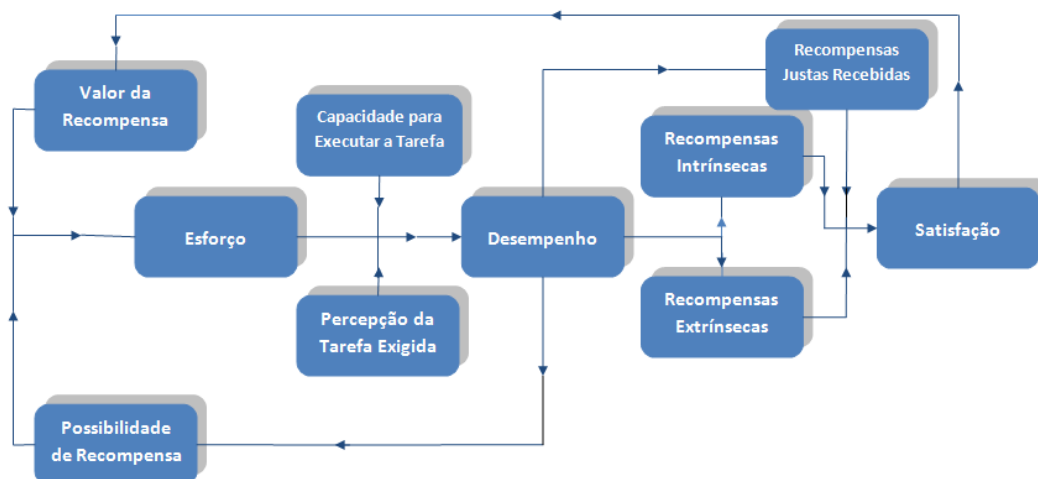
Como podemos concluir, a motivação de facto impulsiona e centraliza os comportamentos tendo em vista uma finalidade. “Os comportamentos são desenvolvidos num determinado sentido a partir de estímulos (ou incentivos) específicos.” (Teixeira, 1998:120)

Vários autores debruçaram-se sobre o estudo deste conceito, surgindo assim um conjunto de teorias sobre a motivação, entre as quais:

- ✓ Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943);
- ✓ Teoria X e Y de McGregor (1957);
- ✓ Teoria de Herzberg (1966);
- ✓ Teoria de Clayton Alderfer (1969);
- ✓ Teoria de McClelland (1961);
- ✓ Teoria da Avaliação Cognitiva (1971);
- ✓ Teoria da Fixação de Objectivos de Edwin Locke (1960);
- ✓ Teoria do Reforço (1971);

- ✓ Teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964);
- ✓ Teoria da Equidade (1965);
- ✓ Modelo de Porter e Lawler (1968).

Este último modelo, revela-se mais complexo que os restantes mas, também, o mais próximo daquilo que um gestor deve seguir no que diz respeito a um sistema de motivação de pessoas/colaboradores. Na figura seguinte apresenta-se um esquema do modelo proposto pelos autores (ver figura 2).



**Figura 2: Modelo de Motivação de Porter e Lawler**

Fonte: Adaptado de Teixeira (1998)

De acordo com Teixeira (1998), um gestor deve ter em consideração os esquemas de retribuição dos seus colaboradores integrando os conceitos de esforço, desempenho, recompensa e satisfação num sistema global de gestão que deve conter um sistema de gestão por objectivos e uma definição exacta das tarefas e compromissos atribuídos a cada colaborador no contexto dos objectivos e cultura da organização.



### 2.1.1. Índice Potencial Motivador

Segundo Hackman (1980), o trabalho que é atribuído às pessoas é o factor que realmente as motiva e, nesse sentido, apresenta um instrumento de medição designado Índice Potencial Motivador (IPM) que permite avaliar o potencial motivador de cada função.

O IPM é caracterizado por três elementos fundamentais: as características do trabalho principal, os estados psicológicos críticos e os resultados.

Relativamente às características do trabalho principal o autor enumera alguns factores que têm uma influência especial no significado do trabalho:

- ✓ **Variiedade de actividades** – refere-se ao grau em que uma função requer um conjunto variável de diversas actividades envolvendo o uso de um número de diferentes aptidões e talentos da pessoa;
- ✓ **Identidade da tarefa** – diz respeito ao grau em que uma determinada função requer a realização de um todo identificável, isto é a realização de um trabalho do princípio ao fim com um resultado que seja visível.
- ✓ **Significado da tarefa** – refere-se ao grau em que o trabalho tem um impacto fundamental nas vidas das pessoas, dentro ou fora da organização.
- ✓ **Autonomia** – transmite o grau em que o trabalho determina ao indivíduo uma considerável liberdade e independência no que se refere ao planeamento do trabalho e à determinação dos respectivos procedimentos a considerar para o desempenho das tarefas.
- ✓ **Feedback** – diz respeito ao grau em que o indivíduo recebe de forma clara e directa informação sobre a eficácia do seu trabalho.

Os resultados destas características, ao nível da motivação e eficácia, correspondem a estados psicológicos críticos:

- ✓ **Experiência de trabalho com significado** – as pessoas devem sentir o trabalho que desenvolvem como algo que é representativo no seu sistema de valores.
- ✓ **Experiência de responsabilidade nos resultados obtidos** – as pessoas devem ter responsabilidade pelos resultados do seu trabalho.

- ✓ **Conhecimento dos resultados actuais das actividades laborais** – As pessoas devem ter conhecimento dos resultados do seu trabalho.

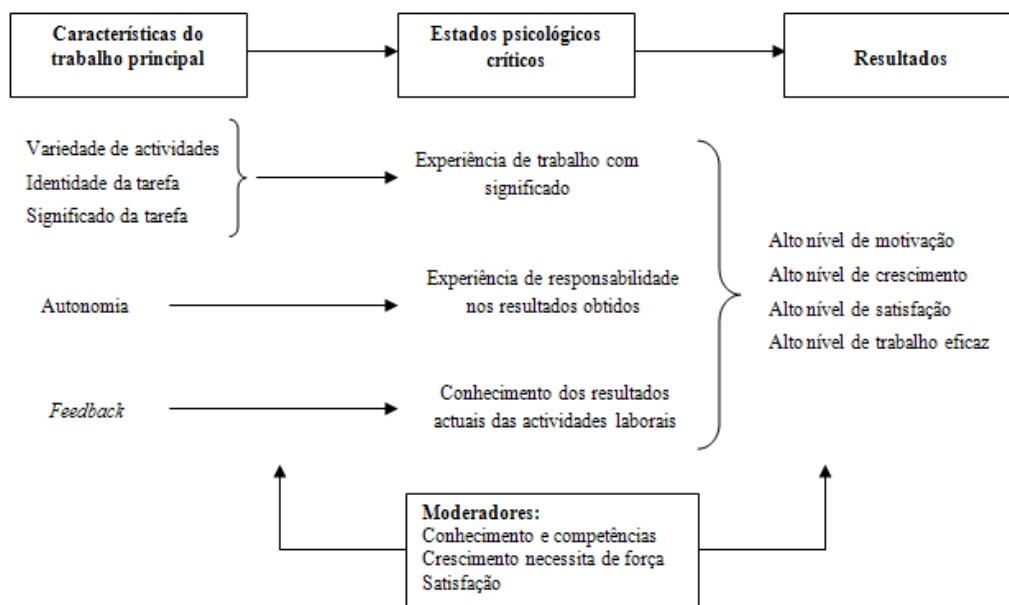
As características anteriormente mencionadas são combinadas numa fórmula que reflecte o índice potencial motivador. Inicialmente determina-se o total de cada característica e depois aplica-se a seguinte fórmula:

$$\text{IPM} = \frac{\text{Variedade de Actividades} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da Tarefa}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Como se pode observar na fórmula, a autonomia e o *feedback* têm um peso mais significativo do que as restantes. Desta forma, um resultado muito baixo em qualquer uma das duas irá provocar uma diminuição substancial do IPM.

O IPM tem como valor índice mínimo 1 e o máximo 343 (7).

Os resultados do IPM podem e devem ser comparados com uma tabela (referência) de *surveys* de diferentes tipos de trabalho.



**Figura 3 – O modelo completo de características do trabalho**

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1980)

“Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequência significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo de desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização” (Caetano e Fernandes, 2002:359)

Para que as organizações consigam manter níveis de motivação aceitáveis, é essencial que existam critérios de avaliação de desempenho nos quais os colaboradores podem basear o desenvolvimento das suas funções, recebendo *feedback* continuamente de modo a conhecer em que direcção devem seguir, para alcançarem os objectivos propostos garantindo sempre bons desempenhos.

## 2.2. Avaliação de Desempenho

*Performance*, em inglês refere-se ao termo que em português designamos como “desempenho”. Andersen e Fagerhaug (2002) referem que não existe uma definição clara e exacta que seja aceite para este termo.

Já Lebas e Euske (2002), citados por António (2006), afirmam que o desempenho refere-se “à acção, ao resultado da acção, e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo”.

De acordo com Caetano (2008), o desempenho dos colaboradores numa organização pode ser visto através de duas perspectivas: enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins).

Em fontes como a wikipédia<sup>1</sup>, o termo desempenho pode caracterizar-se “como um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, produto, sistema, empreendimento ou processo, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas”.

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Desempenho>, em 31 de Março de 2010 – 12h35

Grote (2002), afirma que as referências sobre avaliação de desempenho surgiram há mais de cem anos: Em 1887, encontrava-se em vigor o sistema de avaliação de mérito da Comissão de Serviço Civil Federal. Mais tarde, Lord e Taylor introduziram a avaliação de desempenho em 1914; muitas empresas foram influenciadas pela “gestão científica” de Frederick Taylor resultado dos esforços do início do século XX. No entanto, antes da Segunda Guerra Mundial, existiam poucas organizações a aplicar uma avaliação de desempenho formal, apenas algumas empresas e as forças militares aplicavam este procedimento com regularidade. Porém, muitas das avaliações que eram realizadas concentravam-se sobre a personalidade e características do indivíduo em vez de se concentrarem em análises formais dos comportamentos que produziam os resultados. Até que, em 1950 Peter Drucker apresentou a noção de Gestão por Objectivos e Douglas McGregor apresentou as noções da Teoria X e Teoria Y no seu livro, “The Human Side of Enterprise”.

Segundo Latham e Wexley (1981), citados por Fernandes e Caetano (2002), apenas no início do corrente século, com a sistematização do conceito de gestão de organizações, é que se considerou a avaliação de desempenho como um factor na gestão de pessoas.

“ A Avaliação de Desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Em termos gerais, qualquer sistema de avaliação de desempenho pode ser conceptualizado como integrando um conjunto de três componentes, dinamicamente interligadas, e que incluem os objectivos, os instrumentos e os procedimentos.” (Fernandes e Caetano, 2002:360)

De acordo com Grote (2002), avaliação de desempenho consiste num sistema formal de gestão que prevê a avaliação da qualidade do desempenho individual de cada colaborador numa organização.

“Avaliação de desempenho pode ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. No geral, o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais.” (Almeida, 1996:15)

### 2.2.1. Determinantes do desempenho

De acordo com Almeida, (1996), “todas as pessoas são diferentes” (p. 5), estas diferenças reflectem-se a vários níveis, como por exemplo, a nível físico, de personalidade e do grau de inteligência. Estas e outras diferenças podem ter um impacto relevante no comportamento.

Segundo o mesmo autor, as diferenças que o gestor (avaliador) percebe entre as características dos vários colaboradores faz com que o mesmo construa expectativas e perspectivas diferentes dos seus colaboradores e, desse modo, pode relacionar-se de forma diferente com cada um deles e delegar-lhes responsabilidades distintas. É esta “interacção entre chefia e colaborador, em conjunto com as suas características e factores situacionais, que origina o desempenho” (Almeida, 1996:6).

Almeida (1996) afirma que os factores que determinam o desempenho podem dividir-se em dois grupos:

- ✓ Factores de constituição física, como o sexo, força física, acuidade sensorial e até mesmo a influência de hormonas;
- ✓ Factores de carácter psicológico, estes encontram-se classificados por grupos como, a inteligência, aptidões (por exemplo, fluência verbal e raciocínio), emoções (alegria, tristeza, vergonha, medo, etc), atitudes (negativas ou positivas), interesses, valores (por exemplo, religiosos e políticos) e motivações.

### 2.2.2. Objectivos da Avaliação de Desempenho

Jacobs *et al.* (1980), citados por Caetano e Fernandes (2002), afirmam que o primeiro factor que uma organização deve considerar para conceber um sistema de avaliação de desempenho é compreender quais são os objectivos que a mesma pretende alcançar ao implementar esse sistema.

Drent (1984), citado por Almeida (1996), sumariza os principais objectivos da avaliação de desempenho da seguinte forma:

- ✓ Melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais;

- ✓ Auxiliar nas decisões da organização e gestão de pessoal (salários, prémios, promoções, transferências, etc);
- ✓ Identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade;
- ✓ Definir critérios de selecção e treino.

De acordo com Grote (2002), os principais objectivos da avaliação de desempenho são:

- ✓ Fornecer aos colaboradores *feedback* sobre o seu desempenho;
- ✓ Determinar quais os colaboradores que devem ser promovidos;
- ✓ Facilitar decisões de demissões ou *downsizing*;
- ✓ Estimular melhorias no desempenho;
- ✓ Motivar um desempenho superior;
- ✓ Definir e medir objectivos;
- ✓ Aconselhar desempenhos baixos;
- ✓ Determinar mudanças de compensação;
- ✓ Estimular o *coaching*;
- ✓ Dar suporte ao planeamento de políticas de recursos humanos;
- ✓ Determinar formações individuais e desenvolvimento de necessidades;
- ✓ Confirmar que decisões de contratação foram bem tomadas;
- ✓ Fornecer informação clara para tomada de decisões;
- ✓ Melhorar o desempenho global da organização.

Deblieux (2003) enumera os seguintes objectivos de um sistema de avaliação de desempenho:

- ✓ Justificar aumento de salários;
- ✓ Documentar interesses sobre o desempenho do colaborador;

- ✓ Proteger a organização de desafios legais;
- ✓ Revelar, formalmente, aos colaboradores que a organização se preocupa com os mesmos,
- ✓ Solicitar registos de desempenho aos gestores quando os mesmos precisam de considerar a promoção ou transferência de colaboradores;
- ✓ Conceder uma ferramenta consistente para o *coaching* dos colaboradores.

De acordo com Caetano e Fernandes (2002), Cleveland *et al.* (1989) concluíram, após um estudo empírico que desenvolveram, que os objectivos mais comuns na utilização de um sistema de avaliação de desempenho são as comparações interindividuais e intra-individuais.

Segundo Caetano (1996), citado por Caetano e Fernandes (2002), os diversos objectivos mencionados podem ser integrados em três categorias: objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização (determinar necessidades de formação organizacionais, analisar grau de realização de objectivos); objectivos que visam o desenvolvimento individual (reconhecer o desempenho individual e fornecer *feedback* sobre o mesmo); e objectivos centrados na gestão de recompensas (atribuição de prémios, benefícios e remunerações).

“Esta multiplicidade de expectativas torna a avaliação de desempenho numa das áreas mais complexas da gestão de pessoas” (Caetano, 2008:26)

### 2.2.3. Processo de Avaliação de Desempenho

De acordo com Grote (2002), existem quatro fases no ciclo do processo de gestão de desempenho:

**1ª Fase: Planeamento do Desempenho** – “é a discussão” (Grote, 2002:21). Este é o primeiro passo de um efectivo processo de gestão de desempenho. Normalmente, o planeamento do desempenho consiste numa reunião, aproximadamente, de uma hora entre o avaliador e avaliado. Nesta reunião devem estar incluídas as seguintes quatro actividades:

1. Chegar a um acordo sobre as responsabilidades chave individuais do trabalho do avaliado;
2. Desenvolver um conjunto de metas e objectivos que devem ser alcançados;
3. Identificar as competências mais importantes que o colaborador deve exibir ao realizar as suas funções;
4. Criar um apropriado plano de desenvolvimento individual.

2ª Fase: Execução do Desempenho – para o avaliado, a responsabilidade crítica nesta fase é fazer o trabalho, ou seja, cumprir os objectivos. Para o avaliador, existem duas responsabilidades, criar condições que motivem o colaborador e confrontar e corrigir algum problema de desempenho que possa surgir.

3ª Fase: Avaliação do Desempenho – esta fase envolve a avaliação propriamente dita do trabalho desenvolvido pelo colaborador e o preenchimento do formulário de avaliação.

4ª Fase: Revisão do Desempenho – é a fase final do processo de gestão de desempenho. Consiste na discussão entre avaliador e avaliado sobre o documento de avaliação de desempenho previamente criado. No início da reunião, é revisto o desempenho individual do período de avaliação corrente bem como é verificado o sucesso do plano de desenvolvimento. No final da reunião, ambos (avaliador e avaliado) estabelecem uma data para criar um novo plano de metas e objectivos para o ano seguinte (próximo período de avaliação).

Na página seguinte, encontra-se um breve esquema (figura 4) que resume as quatro fases que Grote defende que devem existir num processo de gestão de desempenho.



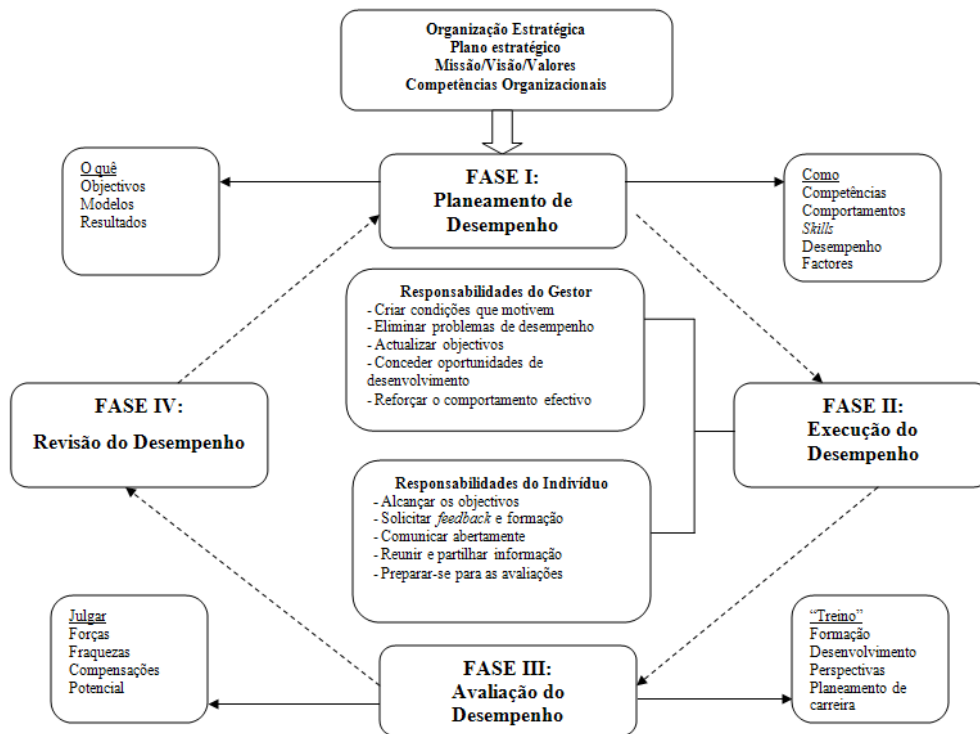


Figura 4 – Estratégia base da Gestão de Desempenho

Fonte: Adaptado de Grote (2002)

Deblieux (2003), afirma que há um conjunto de passos que se devem cumprir no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho:

- <sup>2</sup>Compreender a organização e a sua força de trabalho** – todas as organizações são diferentes e, conseqüentemente, as suas forças de trabalho também. Neste passo deverá ter-se especial atenção para os seguintes pontos-chave: processos de comunicação praticados; educação, experiência e ocupações (*hobbies*) dos colaboradores; compreender o estilo de gestão e as práticas dos líderes.
- <sup>3</sup>Compreender o sistema corrente na organização** – deverá procurar-se e analisar-se toda a informação possível sobre o sistema vigente na organização. Na maioria dos casos ou empresas de maior dimensão, essa informação estará em formato electrónico, no entanto deverá despender-se algum tempo a explorar

<sup>2</sup> Anexo I – Exemplo de guião para este passo (Deblieux, 2003)

<sup>3</sup> Anexo II – Exemplo de guião para este passo (Deblieux, 2003)

o arquivo seja em formato electrónico ou em papel. É muito importante perceber se o *feedback* produzido pelo sistema ajuda o colaborador a “olhar” para o futuro ou se concentra demasiado em questões do passado.

3. **<sup>4</sup>Recolher informações sobre as preferências dos diversos colaboradores** – este passo é, provavelmente, o mais importante deste projecto. Os colaboradores desempenham o papel de clientes do sistema de avaliação de desempenho, é fundamental conhecer o que estes pretendem e de qual forma. Através de entrevistas, será realmente importante focar as experiências dos colaboradores com a gestão de desempenho da organização em causa e de outras, em vez de focar os sentimentos dos mesmos em relação a este processo.
4. **<sup>5</sup>Recolher informação das práticas e preferências dos gestores** – este passo é bastante similar ao anterior. Aqui será necessário, compreender o que os gestores gostam e o que não gostam no sistema actual; deverá ouvir-se o que eles pensam relativamente a este sistema e a outros que tenham usado noutras organizações; e perceber se usam ferramentas e técnicas próprias que possam ser partilhadas.
5. **Desenhar/desenvolver o sistema e divulgar as ferramentas** – neste passo é fundamental elaborar um plano e um conjunto de ferramentas que tenham em consideração aspectos como: novos colaboradores, promoções e transferências, mudanças no sistema, deficiências de desempenho, formato das avaliações de desempenho, frequência das avaliações, classificação das avaliações e aprovações.
6. **Implementá-lo** – “desenhar um sistema de gestão de desempenho é uma coisa. Implementá-lo é outra.” (Deblieux, 2003:21). Este é um passo que deve ser realizado cuidadosamente e para tal deverá considerar-se os seguintes aspectos:
  - ✓ Comunicar com antecedência: desenvolver um sistema de avaliação de desempenho pode demorar cerca de 6 meses. É importante que os colaboradores

---

<sup>4</sup> Anexo III – Exemplo de guião para este passo (Deblieux, 2003)

<sup>5</sup> Anexo IV – Exemplo de guião para este passo Deblieux, 2003)

e gestores tenham conhecimento das mudanças que se irão realizar e envolver todos no processo;

- ✓ Designar um “Gestor-chave”: se apenas os Recursos Humanos vêm valor no novo programa de gestão de desempenho, provavelmente este não terá sucesso. Será necessário associar um “gestor-chave” a este processo que conceda alguma visibilidade e credibilidade ao novo sistema.
- ✓ Utilizar um grupo *focus* de colaboradores: é necessário perguntar aos colaboradores que tipo de *feedback* do desempenho os mesmos querem receber. Uma forma de realizar este passo é reunir com os diversos colaboradores em pequenos grupos.
- ✓ Começar com um projecto-piloto: caso exista possibilidade, deverá testar-se o novo sistema em um ou dois departamentos de forma a detectarem-se possíveis erros e melhorias e corrigi-los antes do novo sistema entrar em produção em toda a organização.
- ✓ Ter objectivos claros: o projecto não deverá falhar pela falta de objectivos que todos compreendam. Exemplo de objectivos a definir – Incentivar os gestores e colaboradores a falarem, regularmente, sobre o seu trabalho e respectivo desempenho; ajudar os colaboradores a crescerem profissionalmente na organização; conceder *feedback* a cada colaborador sobre o que está a desenvolver correctamente, o que poderia fazer melhor e o que pode mudar na sua função.
- ✓ Dar formação – muitas organizações apenas disponibilizam formação aos seus gestores sobre o novo sistema de avaliação de desempenho, sendo este um dos maiores erros que se pode dar em todo o processo. A formação deverá abranger também os colaboradores.

O melhor sistema de avaliação de desempenho em todo o mundo pode facilmente fracassar pela forma como um gestor o apresenta aos seus colaboradores. Existe uma série de factores que pode afectar a forma como o sistema é recebido, deste modo deverá considerar-se os seguintes aspectos no processo:

- Envolver os colaboradores;
- Incluir a auto-avaliação;
- Utilizar a avaliação a 360°;
- Programar todo o processo;
- Ter em consideração a envolvente da organização;
- Iniciar a conversa sobre o desempenho do colaborador da forma mais correcta;
- Abordar o bom e correcto desempenho;
- Conversar sobre problemas no desempenho;
- Finalizar a conversa sumariando todos os pontos abordados;
- Ouvir *feedback* do colaborador;
- Considerar questões como, o salário, o facto de o colaborador compreender a avaliação feita pelo seu superior não quer dizer que tenha que concordar com a mesma, compreender os efeitos na avaliação de desempenho no caso de o colaborador ter que mudar de projecto.

#### 2.2.4. Requerimentos legais no processo de Avaliação de Desempenho

Segundo Grote (2002), não existe nenhum requerimento legal que as organizações precisem de cumprir nos seus sistemas de avaliação de desempenho. Não há nenhuma lei que obrigue as empresas a elaborarem a análise do desempenho dos seus colaboradores, tal como não existe nenhuma lei que obrigue a elaboração de orçamentos anuais, a adopção e implementação destes modelos são vistos como boas práticas de gestão. No entanto, quando uma organização decide implementar um sistema de avaliação de desempenho deve garantir que o mesmo se encontra em conformidade com a legislação em vigor (por exemplo, código do trabalho). Aos olhos da lei, o sistema de avaliação de desempenho é mais um factor no processo de gestão de pessoal, tal como o processo inicial de recrutamento e selecção ou a promoção.

De acordo com Deblieux (2003), a partir do momento em que um processo de avaliação de desempenho está escrito, assinado e apresentado não é possível voltar atrás. Caso

alguns dos conteúdos que sejam apresentados não se relacionem com o trabalho ou sejam imprecisos, o caso pode ser levado a tribunal. O sistema de avaliação de desempenho de qualquer organização deve estar desenhado de forma a prever problemas legais.

“...no que diz respeito às suas vantagens, a avaliação de desempenho tem sido, tradicionalmente, concretizada, na maioria das empresas, como uma ferramenta isolada de controlo que as chefias têm que utilizar no quadro de um ritual anual que as obriga a preencher «uns formulários para enviar ao departamento de recursos humanos» ... grande parte das chefias cumpre o preenchimento dos formulários e procura gastar o menos tempo possível com a avaliação dos seus colaboradores” (Caetano, 2008:26)

No caso, da Administração Pública, em Portugal, a avaliação de desempenho nos organismos públicos rege-se por legislação publicada para o efeito. Assim, a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, vem constituir o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública<sup>6</sup> (SIADAP).

#### 2.2.5. Periodicidade da Avaliação de Desempenho

De acordo com Almeida (1996), não há uma resposta clara e definitiva relativamente a esta questão. Normalmente, existe um ciclo fixo para fazer a avaliação de desempenho, na maioria das vezes as organizações usam um período de avaliação anual ou mensal. Em alguns casos, a periodicidade desta avaliação é decidida pelo avaliador; noutros é definido um ciclo de avaliação mas com participações intercalares dos diversos intervenientes de forma a não se encontrarem concentradas todas as avaliações num só período; e há, ainda, casos em que a avaliação é solicitada pelos colaboradores.

Segundo Caetano (2008), a avaliação de desempenho, por vezes, é encarada como um dispositivo pontual e, apenas, com uma periodicidade anual. “... como se ao longo do ano o desempenho ficasse na penumbra ou fosse de tal modo evidente que não seria necessário que a hierarquia se focalizasse nele” (Caetano, 2008:27)

---

<sup>6</sup> Ver <https://www.siadap.gov.pt> onde se encontra toda a informação e legislação sobre SIADAP

Como afirma o mesmo autor, deverá conceber-se a avaliação de desempenho como uma parte de um sistema de gestão de desempenho que opere durante todo o ano ou período de avaliação.

### **2.3. Gestão de Desempenho**

“A gestão do desempenho visa criar condições para que a actividade desenvolvida pelos colaboradores e os respectivos resultados ou desempenhos contribuam efectivamente para a prossecução dos objectivos da organização.” (Caetano, 2008:27)

De acordo com Caetano (2008), o factor realmente importante na mudança de «avaliação» para «gestão» não deverá referir-se apenas ao termo em si, deverá considerar-se esta gestão de desempenho como um sistema que se encontra em constante interacção com os outros sistemas de recursos humanos, contextos organizacionais e estratégicos.

“Gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e equipas alinhando o desempenho com os objectivos estratégicos da organização” (Aguinis, 2007:2)

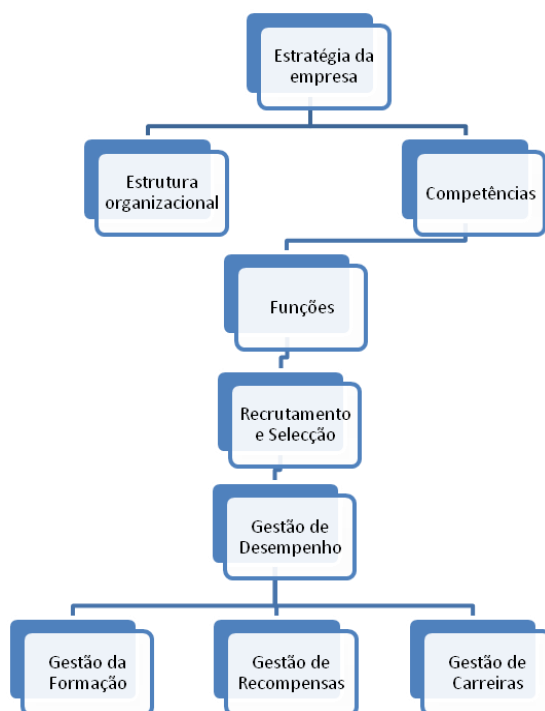
De acordo com Aguinis (2007), deve considerar-se duas componentes importantes nesta definição: “processo contínuo”, pois o processo de gestão de desempenho não deve ser um fim; e “alinhamento com os objectivos estratégicos”, este processo requer que os gestores assegurem que os objectivos e actividades dos colaboradores são congruentes com os objectivos da organização, permitindo a esta ganhar vantagem competitiva.

Para Camara, *et al.* (2007), avaliar o desempenho apenas diz respeito à observação do desempenho prestado pelo colaborador no passado, atribuindo-lhe uma classificação total. Gerir o desempenho “é um processo mais abrangente, mas também mais exigente”.

Segundo Caetano (2008), um processo de gestão de desempenho concretiza-se através dos seguintes factores:

- ✓ Observar o desempenho dos colaboradores;
- ✓ Confrontá-los com as expectativas criadas e objectivos definidos;

- ✓ Orientá-los e aconselhá-los sobre melhorias que são necessárias alcançar e o modo como as realizar;
- ✓ A hierarquia deverá, periodicamente, solicitar *feedback* apropriado.



**Figura 5 - A gestão de desempenho num contexto de Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos**

Fonte: Camara, Guerra e Rodrigues (2007)

“Globalmente, a gestão do desempenho visa desenvolver uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das equipas” (Caetano, 2008:28)

Ainda de acordo com o mesmo autor, podemos ver a gestão de desempenho através de duas perspectivas:

- Como um factor fundamental da acção da direcção/coordenação ao longo de todo o ano, através de comportamentos de liderança que se foquem na criação de valor para a organização através do desempenho quer da direcção quer dos colaboradores;

- Como uma análise formal e constante, relativamente a um determinado período, do desempenho das diversas pessoas da organização de acordo com as funções e responsabilidades que lhes são específicas.

Segundo Aguinis (2007), as <sup>7</sup>características de um sistema de gestão de desempenho ideal são as seguintes:

- ✓ Congruência estratégica;
- ✓ Profundidade;
- ✓ Significativo;
- ✓ Especificidade;
- ✓ Identificação de desempenho eficaz e ineficaz;
- ✓ Confiança;
- ✓ Validade;
- ✓ Aceitabilidade e equidade;
- ✓ Inclusão;
- ✓ Aberto;
- ✓ Correcto;
- ✓ Uniforme;
- ✓ Ético.

#### **2.4. Como medir o desempenho**

“O desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização” (Caetano, 2008:32)

De acordo com Caetano (2008), a medição do desempenho consiste num dos factores mais críticos de qualquer sistema de gestão ou avaliação de desempenho. Os diversos níveis de desempenho podem revelar um carácter qualitativo ou quantitativo.

Segundo Almeida (1996), é pouco provável que alterações que existam nos indicadores de eficácia organizacional se fiquem a dever ao desempenho de apenas um indivíduo.

---

<sup>7</sup>Anexo VII – *Check list*: Gestão de desempenho ideal *versus* gestão de desempenho actual.



No entanto, factores como, comportamento de outros colegas e grupos, entrada no mercado de novos concorrentes, a conjuntura económica actual, entre outros têm influência nos resultados da organização.

Dunnette (1996), citado por Almeida (1996), afirma que investigadores revelaram que a medição de traços individuais gerais verifica-se de utilidade duvidosa na avaliação de desempenho.

“É pura ilusão pretender excluir totalmente a componente subjectiva na medição do desempenho, isto é, a sua apreciação por um ou mais actores organizacionais, havendo situações em que, como costuma ser salientado nas organizações, *aquilo é mensurável não é relevante e aquilo que é relevante não é mensurável*” (Caetano, 2008:33)

#### 2.4.1. Focalizado nas pessoas

De acordo com Caetano (2008), os sistemas mais tradicionais de avaliação de desempenho tendiam a avaliar o mesmo focando-se nas características ou traços de personalidade (ex. responsabilidade e criatividade) das pessoas.

De forma a medir estes traços, segundo Caetano e Fernandes (2002), eram apresentadas escalas ancoradas em traços de personalidade (ou escalas gráficas). O formato destas escalas consiste na apresentação de traços de personalidade e o avaliador deveria seleccionar o nível de escala (em números ou adjectivos) que melhor se igualava ao desempenho demonstrado pelo avaliado.

De acordo com os mesmos autores, uma grande fragilidade na utilização deste tipo de escalas consiste no seu preenchimento estar totalmente dependente do julgamento do avaliador o que, conseqüentemente, à falta de controlo sobre possíveis erros de cotação. Thorndike (1920), citado por Caetano e Fernandes (2002), afirma que as escalas ancoradas em traços de personalidade revelaram-se alvo de fortes críticas por causa da falta de qualidade psicométrica.

“... um aspecto fundamental de qualquer sistema de avaliação reside na sua ancoragem em critérios directamente relacionados com a função exercida, o que, manifestamente, não é o caso dos traços de personalidade. ... esta «atração» por avaliar o desempenho

através de julgamentos sobre a pessoa voltou a ser reintroduzida nos últimos anos, agora sob a designação de «competências»” (Caetano, 2008:34)

### **Focalizado nas competências**

Segundo Caetano (2008), para qualquer empresa as competências consistem em recursos organizacionais que são necessários para se atingirem os objectivos pré-definidos. Concretamente, as competências referem-se a conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis que os colaboradores devem possuir de forma a desempenharem as suas funções alcançando os objectivos da organização.

No que diz respeito aos colaboradores, as “competências dizem respeito a um conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades pessoais que detêm e que lhes permitem definir o valor pelo qual aceitarão utilizá-las na sua totalidade, ou em parte, nas actividades requeridas pelos objectivos da empresa.” (Caetano, 2008:36)

Ainda, de acordo com o mesmo autor, os métodos existentes para medir as competências dos avaliados traduzem-se principalmente em escalas de cotação e podem ser complementadas com testes de conhecimento; estas escalas, por sua vez, deverão ser respondidas pelo próprio avaliado, pelo seu avaliador, pelos pares ou pelos clientes; normalmente, as competências são avaliadas de acordo com uma escala de 1 a 3 ou de 1 a 5, sendo utilizados atributos de forma a descrever os diferentes níveis da escala.

**Exemplo**, Caetano (2008:37):

Competência: “Relacionamento interpessoal”

Descrição: “Avaliação do comportamento do colaborador em contactos pessoais internos e externos, horizontal e vertical, e a sua contribuição para um bom ambiente de trabalho.”

Escala: “1 – Relacionamento difícil com colegas e superiores, dificuldades em fazer-se respeitar e ser aceite.”

“2 – Dificuldades de relacionamento, embora se esforce por se integrar na equipa.”

“3 – É bem aceite, geralmente simpático(a) e procura ter relações cordiais.”

Verifica-se que este tipo de âncoras conduz a julgamentos de atributos de personalidade, portanto a inclusão deste tipo de ferramenta num processo de avaliação de desempenho deve ser realizada com muita precaução de modo a que sejam validados e fundamentados os julgamentos efectuados sobre o desempenho do avaliado. (Caetano, 2008)

#### 2.4.2. Focalizado nos comportamentos

De acordo com Caetano e Fernandes (2002), após mais de trinta anos do aparecimento das escalas centradas na personalidade, desenvolverem-se vários instrumentos com um nível de validade psicométrica normalmente ausente nas primeiras escalas (Caetano, 2008).

#### **Escalas ancoradas em comportamentos**

“...baseiam-se em âncoras que descrevem comportamentos que exprimem diferentes graus de proficiência em cada dimensão a avaliar” (Caetano, 2008:40). O avaliador deve, assim, julgar em que nível cada avaliado tem revelado esse tipo de comportamentos na realização das suas funções. Normalmente são utilizadas escalas de cinco ou sete níveis.

#### **Escalas de observação comportamental**

Traduzem-se em descrições precisas de comportamentos que os avaliados deverão adoptar (ex. cumprimenta o cliente), estas descrições devem ser adaptadas para diferentes funções e devem considerar os objectivos de qualidade que se pretendem alcançar (Caetano, 2008)

### **Incidentes críticos**

De acordo com Flanagan (1954), citado por Caetano e Fernandes (2002), este método consiste no facto do avaliador, durante o período de avaliação, fazer anotações dos desempenhos (muito bons ou muito fracos) que se considerem relevantes para a função do avaliado.

“O registo dos incidentes críticos constitui uma ferramenta que pode ser muito útil para dar *feedback* e gerir o desempenho” (Caetano, 2008: 41)

### **Escalas de escolha forçada**

“...estas escalas têm conjuntos de dois, quatro ou seis itens ou todas as afirmações com descrições positivas, ou todas as afirmações com descrições negativas.” (Caetano e Fernandes, 2002:365) O avaliador deverá, deste modo, seleccionar metade do total de itens que melhor traduzam o desempenho prestado pelo avaliado.

#### 2.4.3. Focalizado no contexto social ou comparação com os outros

“É possível obter um padrão de medida que resulta da comparação entre um conjunto de indivíduos que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Assim, a avaliação de desempenho é feita tendo por base a comparação entre os indivíduos” (Caetano e Fernandes, 2002:368)

### **Ordenação simples**

De acordo com Carroll e Schneier, citados por Caetano e Fernandes (2002), este método baseia-se na comparação do desempenho dos diversos avaliados com o objectivo de ordená-los do melhor para o pior, de acordo com o desempenho de cada um.

### **Comparação sistemática por pares**

Segundo Caetano (2008), este método também consiste em ordenar os avaliados de acordo com o melhor para o pior desempenho, no entanto consiste numa comparação

em pares, ou seja, “cada um é comparado com cada um dos outros colegas da unidade, decidindo o avaliador quem é o melhor em cada par e ficando depois em primeiro lugar aquele que tiver sobressaído em maior número de pares, e assim sucessivamente”

### **Distribuição forçada**

De acordo com mesmo autor, este método consiste em comparar grupos de pessoas que revelem níveis de desempenho semelhantes ao contrário dos anteriores que comparar os desempenhos individuais de modo a ordenar as pessoas individualmente.

“Escalas baseadas na comparação com os outros não permitem dar feedback específico aos colaboradores” (Caetano, 2008:43)

#### 2.4.4. Focalizado nos resultados

“Nas últimas décadas a medição dos resultados tem constituído um método relativamente generalizado para avaliar o desempenho nas organizações que utilizam sistemas de informação de gestão e que desenvolvem culturas de objectivos e de gestão da qualidade” (Caetano, 2008:43)

Existem duas formas de medir o desempenho focalizado nos resultados: através de padrões de desempenho que devem ser definidos na organização e através de objectivos definidos para o respectivo período de avaliação.

### **Gestão por objectivos (GPO)**

De acordo com Caetano e Fernandes (2002) e Teixeira (1998), o método de gestão por objectivos foi apresentado e descrito, pela primeira vez, por Peter Drucker em 1954 e desde então tem sido utilizado pela grande maioria das empresas.

“No final dos anos cinquenta foi adoptado por muitas das grandes empresas americanas” (Caetano e Fernandes, 2002:369)

“É o processo de avaliação de desempenho mais utilizado nas organizações portuguesas” (Fernandes, 2007:26)

Segundo Teixeira (1998), a GPO consiste num modelo que realça o estabelecimento de objectivos que são acordados entre avaliadores e avaliados, sendo estes objectivos reflectidos como “esforços de motivação, avaliação e controlo”.

No mesmo seguimento, Caetano (2008) afirma que este método tem por base processos psicológicos que são possíveis de estimular a motivação e a melhoria do desempenho.

Cenzo e Robbins (1996), citados por Caetano e Fernandes (2002), referem que existem quatro etapas na gestão por objectivos: formulação de objectivos, planeamento da acção, auto-controlo e revisões periódicas.

Já Teixeira (1998), descreve cinco fases para a GPO: estabelecimento de objectivos de longo prazo, definição de objectivos específicos de curto prazo para a empresa, definição de objectivos individuais e padrões, avaliação dos resultados e acções correctivas.

“Um objectivo consiste num objecto ou alvo de uma acção para alcançar num nível específico de realização ou de proficiência num determinado período de tempo” (Caetano, 2008:46)

De acordo com Latham (2007) e Locke e Latham (2002), existem vários factores que influenciam a relação entre objectivo e desempenho: o empenhamento para alcançar o objectivo, a participação do avaliado no processo de definição dos seus objectivos, o grau de dificuldade destes, os incentivos interligados ao alcance do objectivo, a auto-eficácia do colaborador relativamente ao que considera serem as suas capacidades de forma a realizar o objectivo, o *feedback* fornecido ao avaliado durante a prossecução do objectivo, o grau de complexidade das tarefas. (Caetano, 2008)

Cenzo e Robbins (1996), citados por Caetano e Fernandes (2002), afirmam que uma grande condicionante que se tem verificado na implementação deste método de avaliação de desempenho relaciona-se com o processo de definição dos objectivos, uma vez que estes devem ser “alcançáveis, verificáveis e mensuráveis”.

“As dificuldades começam logo no estabelecimento dos objectivos” (Caetano, 2008:49)

Assim, embora o modelo de gestão por objectivos seja, cada vez mais, adoptado pela maioria das empresas (em todo o mundo), segundo Caetano (2008), há uma série de factores que devem ser cumpridos na implementação deste método:

1. É fundamental que os objectivos dos colaboradores sejam definidos de forma alinhada com os objectivos estratégicos da empresa (ou organização), ou seja, inicialmente os objectivos deverão ser definidos no topo da organização e, representando uma “cascata”, deverão chegar aos diferentes níveis dos colaboradores;
2. Será indispensável garantir a “validação social” dos critérios de avaliação (dos objectivos), envolvendo todos os colaboradores neste processo. Estes objectivos devem ser “desafiantes, específicos, mensuráveis e temporalmente delimitados”;
3. As organizações devem garantir todos os recursos e meios necessários à prossecução dos objectivos pela parte dos colaboradores, “é necessário assegurar que os colaboradores sabem de facto atingir os objectivos e que a organização proporcione os recursos adequados” (Caetano, 2008:53) ;
4. É essencial manter um sistema de informação actualizado e fornecer *feedback* que possibilite aos colaboradores identificarem e corrigirem possíveis desvios relativamente ao delineado;
5. É importante que sejam realizadas revisões de desempenho regulares (mensais, trimestrais, etc.) nas quais se observam e analisam os resultados até então alcançados e, caso seja necessário, deverão ser implementadas formas de correcção e, até mesmo, redefinir os objectivos;
6. Este processo deverá terminar com uma revisão global do período de avaliação em causa, realizando-se a avaliação formal e, nessa altura, dar-se-á início a um novo ciclo de gestão de desempenho.

“A avaliação de desempenho por objectivos é, hoje em dia, o instrumento de avaliação de desempenho mais utilizado na maioria das organizações, pois é aquele que permite

um maior envolvimento das pessoas na gestão estratégica e, conseqüentemente na vida das organizações” (Fernandes, 2007:26)

De acordo com Fernandes (2007), o sucesso que a gestão por objectivos tem apresentado nas organizações deve-se ao facto de este método envolver todos os membros da organização num processo de “definição de objectivos em cascata”.

Para a autora, é fundamental associar as componentes bases da gestão estratégica com este processo de avaliação de desempenho – a gestão por objectivos. Deste modo, para a implementação eficaz de uma gestão estratégica, cada organização deverá definir de forma clara a sua visão (“o que os responsáveis pretendem para a sua organização”), missão (“formalização das orientações que irão reger a vida da organização”), objectivos (“especificam os resultados mensuráveis que a organização pretende atingir”) e plano de acção (“acções específicas que a organização deve levar a cabo de modo a atingir os objectivos propostos”).

“Assim, a avaliação de desempenho por objectivos exige o envolvimento de todas as pessoas e articula-se com a gestão estratégica” (Fernandes, 2007:34)

Uma forte ferramenta que permite o alinhamento da gestão estratégica com um sistema de gestão por objectivos é o *Balanced Scorecard* que, nos dias que correm, se encontra implementado em muitas organizações.

### **2.5. *Balanced Scorecard***

A noção de Balanced Scorecard (BSC), também designado por Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (PEGE) foi, pela primeira vez, introduzida no contexto de gestão (nomeadamente na área da gestão estratégica), no ano de 1992, por David Norton e Robert Kaplan, através de um estudo que ambos elaboraram em doze empresas norte-americanas. Este estudo tinha como objectivo, o desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho que ultrapasse-se as limitações então apresentadas pelos modelos tradicionais que se baseavam, principalmente, no desempenho passado das organizações.



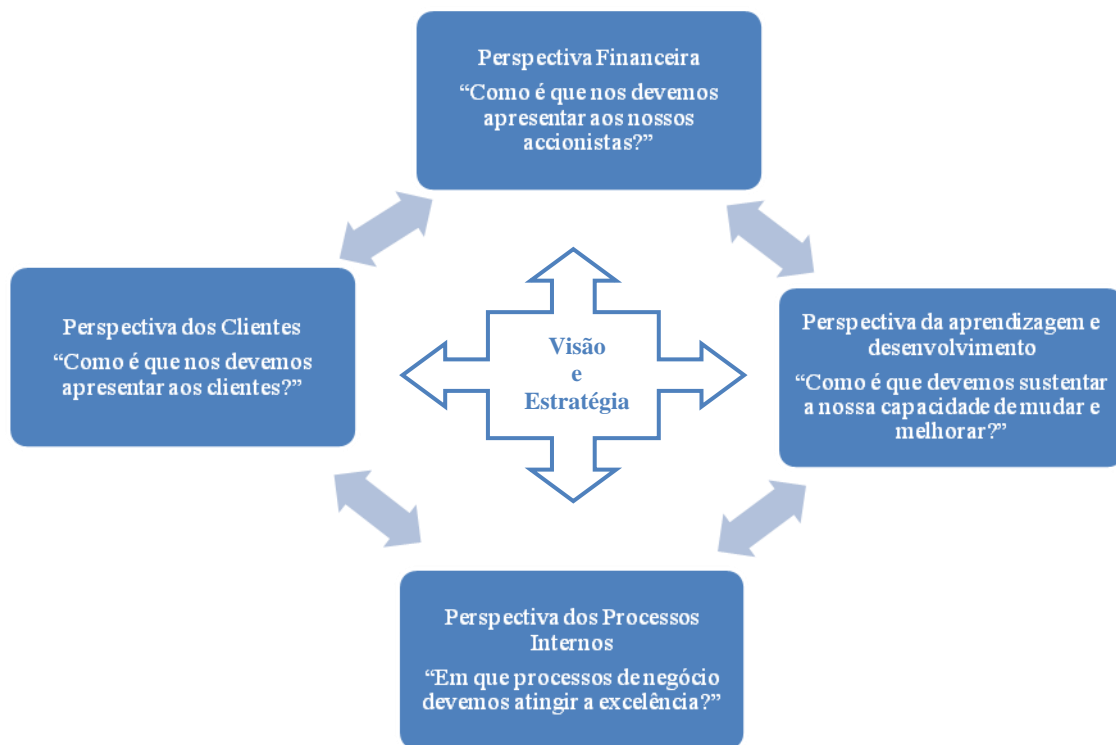
Deste modo, Kaplan, R. e Norton, D. (1996), apresentaram um novo conceito de avaliação de desempenho, *Balanced Scorecard*, alertando os responsáveis das organizações para a necessidade de se estabelecerem objectivos, baseados nos resultados dos negócios, bem como objectivos baseados nos processos internos e nas capacidades dos colaboradores.

“O BSC cedo se revelou uma potente ferramenta de gestão estratégica, ao permitir às organizações não apenas a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a própria formulação e, muito especialmente, a operacionalização da mesma no terreno.” (Santos, 2008:381)

De acordo com Tangen (2004), citado por António, N. (2006), o principal objectivo do BSC consiste em conceder aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho tendo em conta quatro perspectivas. Este instrumento permite alcançar os objectivos organizacionais considerando a convergência das acções da gestão operacional da organização com a visão desta.

Kaplan e Norton (1992), citados por Santos (2008), propõem a implementação do BSC como um instrumento de avaliação integrada da *performance* das organizações, através das seguintes quatro perspectivas:

- ✓ Financeira – refere-se às expectativas de quem investiu capital na organização e que, conseqüentemente, aguarda a maximização de lucro, a sua manutenção ou, por último, a sua sobrevivência.
- ✓ Clientes - reflecte objectivos, indicadores, metas e iniciativas directamente interligadas com os clientes e, caso se verifique um bom desempenho irão ser obtidos bons resultados ao nível financeiro.
- ✓ Processos internos de negócio – foca-se no modo como a empresa organiza, gere e executa os seus processos e actividades.
- ✓ Aprendizagem e desenvolvimento - engloba as diversas competências da organização, nomeadamente no que diz respeito ao capital humano e aos sistemas e tecnologias de informação da mesma.



**Figura 5 – As quatro perspectivas do Modelo do *Balanced Scorecard***

Fonte: Adaptado de Santos (2008)

As principais funções deste modelo, segundo Kaplan e Norton (2001) citados por António (2006), são as seguintes

- ✓ Comunicar a estratégia da organização a todos os que a constituem;
- ✓ Ordenar as acções a realizar com os objectivos estratégicos definidos;
- ✓ Medir e avaliar o desempenho organizacional.

Actualmente, o BSC apresenta-se como um forte modelo de gestão estratégica e é utilizado nas empresas como uma ferramenta de gestão, o que levou muitas empresas de Sistemas de Informação a desenvolverem soluções informáticas que suportem este modelo. Estas soluções permitem auxiliar os gestores através de inúmeras funções como relatórios e gráficos, providenciar uma visão geral e imediata do estado da organização, identificar as causas e efeitos de medidas tomadas, possibilitar a implementação de acções correctivas e, ainda, criar uma ligação com o processo de gestão de desempenho vigente na organização.

## **2.6. Modalidades de Avaliação**

De forma a concluir o enquadramento teórico deste projecto serão abordadas, muito sucintamente, as diferentes fontes de avaliação que podem ser consideradas num processo de avaliação de desempenho.

“Teoricamente, é possível conceber diversas fontes de avaliação do desempenho em função dos papéis assumidos pelos actores organizacionais, salientando-se, habitualmente, o chefe imediato, o subordinado e os pares do subordinado. Tradicionalmente, contudo, a fonte privilegiada para cotar o desempenho tem sido a chefia imediata do avaliado” (Caetano, 1996:75)

### **Hetero-Avaliação (avaliação a 90°)**

Este tipo de avaliação de desempenho diz respeito ao modelo mais tradicional de avaliação, deve ser realizada pela chefia directa do colaborador e, por vezes, também, pelo nível hierárquico seguinte. (Caetano, 2008)

### **Hetero-Avaliação (avaliação a 180°)**

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2007), quando o sistema adoptado na organização permite que o colaborador avalie a sua chefia, principalmente no que diz respeito à “qualidade da supervisão recebida, acompanhamento e *feedback* ao longo do ano” estamos perante uma avaliação a 180°.

Steers e Lee (1985), citados por Caetano (1996), afirmam que mesmo no ponto de vista tradicional, não faz sentido usar-se apenas a chefia como fonte de avaliação, tornando-se conveniente utilizar fontes alternativas em complemento ou não à referida.

### **Avaliação pelos pares (Avaliação a 270°)**

Segundo Murphy e Cleveland (1991), citados por Caetano (1996), este tipo de avaliação que é realizada pelos colegas de equipa de trabalho do avaliado diz respeito, sobretudo,

às oportunidades que estes têm para analisar o “desempenho, os comportamentos interpessoais e os resultados” de todos os elementos da equipa.

### **Avaliação a 360°**

“Um colaborador é avaliado pelo círculo de actores que afectam e são afectados pelo seu desempenho na organização: superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes internos e externos e os fornecedores” (Caetano, 2008:57)

Conforme afirma Caetano (2008), a principal vantagem deste tipo de avaliação consiste no *feedback* que o avaliado recebe sobre o seu desempenho baseando-se em diferentes perspectivas. “O processo de *feedback* multi-avaliador visa fundamentalmente a mudança comportamental subsequente do avaliado”

### 3. Métodos e Técnicas de Recolha de Dados

Para tornar possível a execução deste projecto foi aplicada a metodologia de investigação-acção que, de acordo com Argyris *et al.* (1985), consiste num modelo que descreve a realidade que é observada, não apenas com o objectivo de confirmar hipóteses em estudo mas, também, com o objectivo de intervir e actuar num contexto de aprendizagem mútua que deve conduzir a um processo de mudança. Esta metodologia apresenta características de natureza flexível e construtivista que permitem desafiar sistemas sociais mais complexos e, ao contrário da grande maioria das restantes metodologias aplicadas em projectos que apenas permitem comprovar hipóteses em estudo, tem como objectivo final um processo de intervenção que conduza à mudança.

O conceito de mudança consiste na “alteração da estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007:243).

Segundo Guerra (2002), a investigação-acção baseia a sua intervenção sobre a acção, portanto, os actores apresentam-se como sujeitos participantes no processo de resolução dos problemas detectados.

Barbier (1991), citado por Guerra (2002), afirma que o processo de investigação-acção apresenta como objectivos:

- ✓ A investigação – descrição, explicação, controlo das hipóteses sobre o real e controlo prático dos acontecimentos;
- ✓ A acção – processo de mudança em contexto real;
- ✓ A formação – envolvimento das pessoas, ou seja, mobilizar as suas capacidades cognitivas e relacionais para objectivos específicos.

Os elementos fundamentais nesta metodologia são as acções e reacções das pessoas, enquanto membros do contexto a ser estudado. De acordo com Argyris *et al.* (1985) “Conversar é acção”.

Dionne (1998), de acordo com Guerra (2002), refere que existem quatro fases no processo de investigação-acção:

- 1ª Fase – Identificação e formulação do problema;
- 2ª Fase – Projecção, objectivos e planos de acção;
- 3ª Fase – Realização das actividades previstas;
- 4ª Fase – Avaliação dos resultados obtidos.

Os instrumentos que devem ser utilizados nesta metodologia são observações do investigador, entrevistas, experiências das pessoas e registo da informação observada.

Ao utilizar esta metodologia de investigação, ao longo do desenvolvimento deste projecto foi possível constatar que tipo de avaliação e gestão de desempenho é praticado na organização em estudo. Deste modo, através de uma observação directa e presencial do investigador e de contactos diários com os diversos colaboradores foi possível reflectir sobre os pontos fracos e fortes do sistema adoptado e fazer uma análise do que pode ser melhorado a nível do sistema de gestão de desempenho e, conseqüentemente, do aumento da motivação.

Foi, ainda, utilizada a técnica da observação directa com a presença constante e diária do investigador nas instalações da empresa.

Assim, ao longo do estudo, verificou-se que a avaliação de desempenho reflecte-se sobretudo em objectivos financeiros a nível de cada área. A empresa estabelece um objectivo global a nível de volume de negócio e este, por sua vez, é dividido pelos 8 departamentos. Existe um BSC global para toda a empresa e cada área tem o seu BSC, com a definição e controlo dos seus objectivos.

A par deste facto, observa-se uma forte desmotivação de uma grande parte dos colaboradores da empresa, o que tem um impacto significativo no desempenho dos mesmos.

De acordo com Argyris *et al.* (1985), apesar das vantagens evidentes da metodologia investigação-acção, o facto de esta se encontrar dependente das observações dos investigadores e das opiniões dos participantes faz com que, por vezes, a sua validade

possa estar enviesada. Uma interpretação errada por parte do investigador, devido a uma influência negativa em relação à pessoa; a falta de sinceridade dos participantes por medo ou vergonha de assumirem posições claras em relação a determinados assuntos; e o facto de as pessoas puderem transmitir pensamentos e sentimentos que não são o que pensam verdadeiramente, gera uma certa dúvida em relação à própria investigação.

O factor fundamental desta metodologia centra-se nos sentimentos e opiniões dos colaboradores da organização, sendo assim através da observação participante, do responsável do projecto, que permite a compreensão e interpretação da realidade organizacional, o investigador reuniu um conjunto de informações, que deteve ao longo do desenvolvimento do estudo, através de conversas e diálogos com diversos colaboradores, bem como participando em diversas reuniões.

De forma a complementar este estudo, decidiu-se aplicar um questionário<sup>8</sup> (Índice Potencial Motivador de Robert Hackman, 1980) de forma a perceber-se o nível de motivação dos colaboradores da organização.

O questionário foi distribuído aleatoriamente a 20 pessoas das quais 2 são coordenadores de áreas. Dos 20 colaboradores apenas 14 devolveram o questionário respondido entre os quais apenas um coordenador respondeu ao questionário e apenas um colaborador enviou o questionário com as respostas para o *email* profissional do investigador, tendo os restantes enviados as suas respostas para o *email* pessoal.

Grande parte dos colaboradores que responderam ao questionário, demonstraram-se hesitantes e apreensivos ao fazê-lo; e mais de um terço da amostra optou por não responder ao mesmo.

O objectivo do projecto é recriar o sistema de avaliação de desempenho vigente na organização, aproveitando o alinhamento com a gestão estratégica que é visível na mesma, de forma a envolver mais os colaboradores na cultura da empresa e aumentar os

---

<sup>8</sup> Anexo V – Questionário Índice Potencial Motivador

seus níveis de motivação, tornando a empresa mais apta para os desafios constantes à mudança e inovação.

A identificação da organização em análise não será divulgada e será identificada da seguinte forma *Empresa Q*.

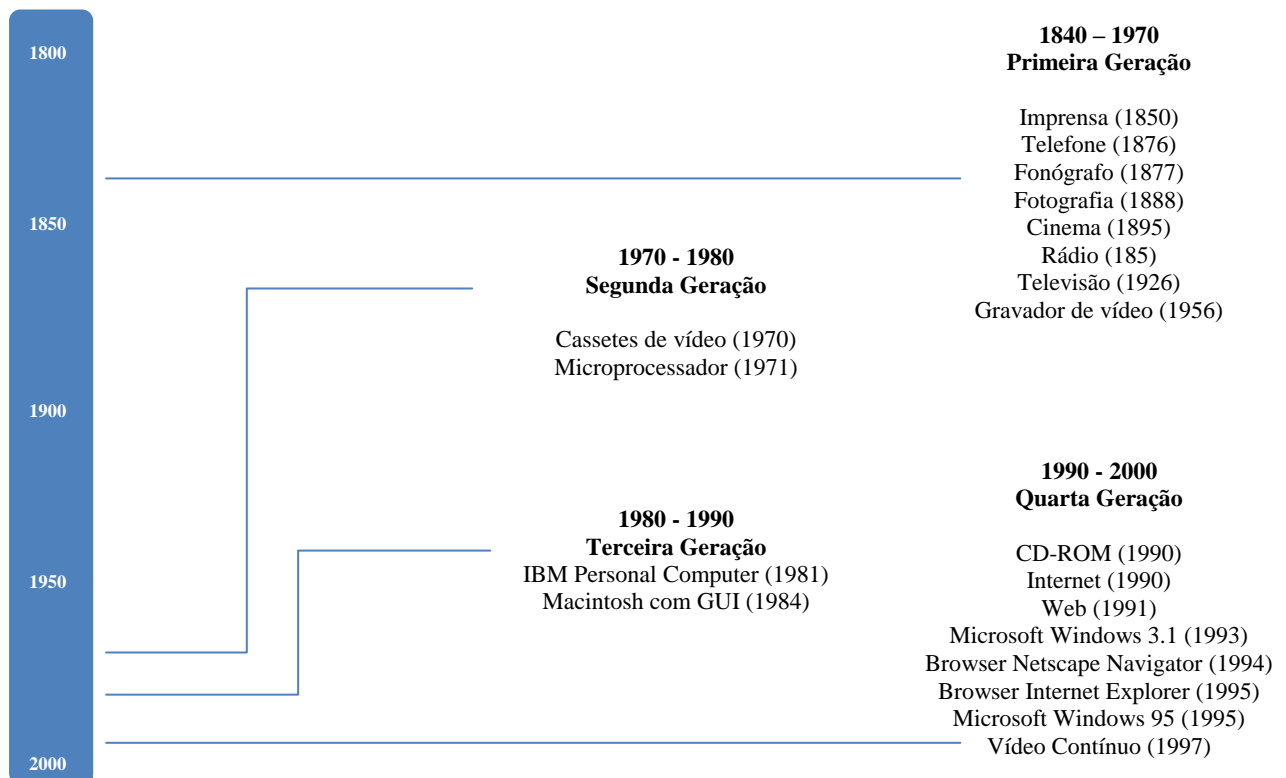


## 4. Estudo Empírico

### 4.1. <sup>9</sup>Enquadramento Macroeconómico

O desenvolvimento de sistemas de informação (SI) reflecte-se num sector económico onde o produtor expõe, no mercado, o produto que quer e nas condições que o próprio define, como afirma o líder dos sistemas de informação empresarial “não é o Sistema Informático que se adapta à empresa, mas a empresa que se deve adaptar ao Sistema Informático”.

O mercado do *software* partilha, juntamente com outro tipo de mercados, a grande dificuldade de criar mas a grande facilidade de copiar. Deste modo os produtores de sistemas de informação preferem apostar na produção e respectiva comercialização de “cópias” em vez de apostarem no desenvolvimento de sistemas de informação adaptados à realidade de cada empresa, sector e até mesmo de cada país.



**Figura 6 - Evolução da Tecnologia**

Fonte: Adaptado de Delgado (2010)

<sup>9</sup> Fonte: Site oficial da empresa em análise

## 4.2 <sup>10</sup>Empresa Q

É neste contexto macroeconómico que podemos avaliar o posicionamento da empresa em análise. A tecnologia constitui, a médio e longo prazo, o “motor” da mudança e a crise pode representar uma oportunidade para as novas tecnologias emergentes, mais particularmente para as tecnologias que pretendem revolucionar as tradicionais formas de gestão.

A *Empresa Q* orienta a sua Investigação & Desenvolvimento (I&D) num modelo de desenvolvimento de SI capaz de desempenhar, de forma renovadora, um leque de preocupações estratégicas de grande importância, tais como: sistemas de informação personalizados aos procedimentos e objectivos de cada organização (cliente) assegurando a máxima produtividade; integração permanente de novas tecnologias; sistemas flexíveis, de fácil manutenção e evolução; desenvolvimento dos produtos por parte de profissionais que detêm um forte conhecimento do negócio.

A estas questões estratégicas, junta-se um factor que constitui o “sonho” de qualquer programador, a geração automática de código (a um milhão de caracteres por segundo), o desenvolvimento de *software* isento de erros e a indispensabilidade de *debug*.

A geração automática de código, o segredo do sucesso da *Empresa Q*, deve-se a uma plataforma<sup>11</sup> de desenvolvimento integrado que é responsável pelo processo de produção de *software* da empresa. As principais características desta plataforma são as seguintes: criação e desenvolvimento de soluções complexas; diminuição dos prazos de entrega dos produtos aos clientes; linguagem de “programação” única na empresa.

A *Empresa Q* caracteriza-se por ser uma média empresa 100% nacional, nascida em 1988. Actualmente, possui mais de 200 diferentes sistemas de informação em produção, o que faz desta empresa o maior produtor de *software* empresarial de nacionalidade portuguesa.

A internacionalização tem sido o grande investimento efectuado por esta organização, tendo já constituído empresas em Espanha, Reino Unido, Timor-Leste e Moçambique bem como parcerias em Angola e Lituânia.

---

<sup>10</sup> Fonte: *Site* oficial da empresa em análise

<sup>11</sup> Não será identificado o nome desta plataforma de modo a manter a identificação da empresa em análise em anónimo.

Em território nacional, a *Empresa Q* destaca-se pelo grande desenvolvimento de SI na área da Administração Pública e podemos ver o seu sistema<sup>12</sup> em mais de 40 organismos públicos, com grande destaque para organismos como Assembleia da República, Turismo de Portugal e Governo Regional dos Açores.

Com presença, também, na área empresarial a empresa apresenta clientes como Tagus Park, Hotel Ritz, Aki e PT ACS.

Nesta empresa, podemos encontrar os seguintes oito departamentos de I&D:

- Engenharia do *Software*;
- Sistemas integrados de Gestão, Contabilidade e Gestão Financeira;
- Sistemas de Gestão de Recursos Humanos;
- Sistemas de Aprovisionamento, de Logística, de Produção e de Gestão de Activos;
- Sistemas de Gestão Documental e de Gestão de Processos;
- Projectos Especiais, Gestão de Projectos, Gestão Comercial e CRM;
- Sistemas de Gestão Estratégica;
- Sistemas de Gestão da Saúde.

Relativamente à responsabilidade ética e social, a *Empresa Q* apresenta protocolos com diversas instituições de Ensino Superior, como o ISCTE – IUL e Faculdade de Economia do Porto, facultando aos alunos a utilização do seu *software* em contexto académico. Em 2009, de acordo com a norma ISO 9001:2008, renovou a sua a certificação do sistema de gestão da qualidade.

Ainda, no seguimento da aposta na qualidade dos seus serviços, a *Empresa Q*, consolida a sua posição como empresa de referência no mercado do *software* através das diversas certificações que possui.

---

<sup>12</sup> Não será identificado o nome do sistema de modo a manter a identificação da empresa em análise em anónimo.

### Análise SWOT<sup>13</sup>

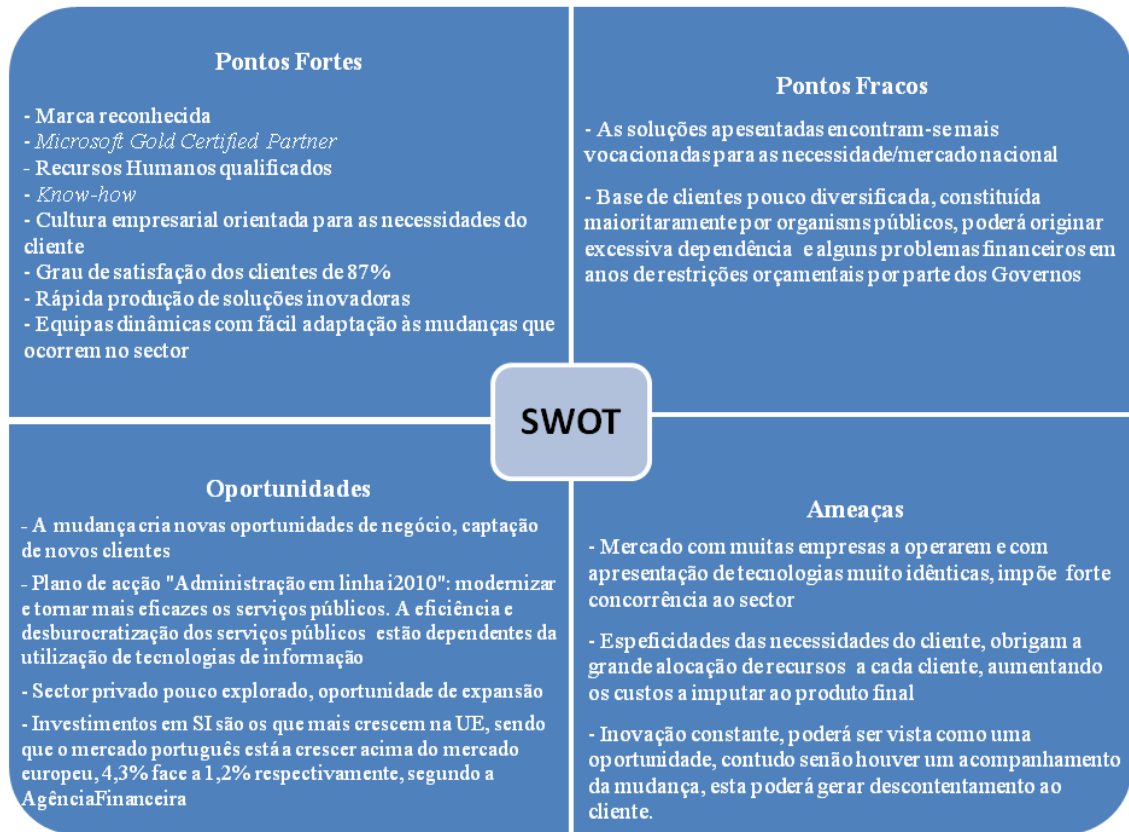


Figura 7 – Análise SWOT da empresa

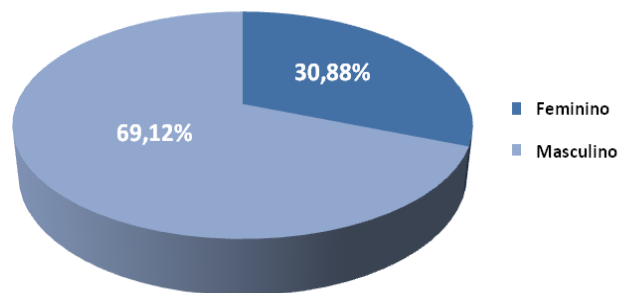
#### 4.2.1. Recursos Humanos

A empresa em análise é constituída por um corpo humano bastante diversificado, a multi-cultura encontra-se fortemente presente na organização devido à sua aposta, cada vez mais, na internacionalização e, também, pela abertura que faz a candidatos que queiram fazer um estágio profissional internacional. A empresa tanto proporciona a candidatos portugueses, a oportunidade de realizarem estágios no estrangeiro ficando à responsabilidade dos mesmos representarem, desta forma, a empresa na cidade e país de destino; como, também, proporciona a candidatos estrangeiros a possibilidade de efectuarem os seus estágios internacionais na sede da empresa, em Lisboa.

<sup>13</sup> Fonte: Estudo efectuado pela Bloom para a *Empresa Q*.

A equipa desta organização apresenta-se, ainda, uma equipa bastante jovem sendo a média de idades de todos os colaboradores, no ano de 2009, de 31 anos. No ano a que diz respeito a média apresentada, a idade mai alta era de 55 anos e a mais baixa de 20.

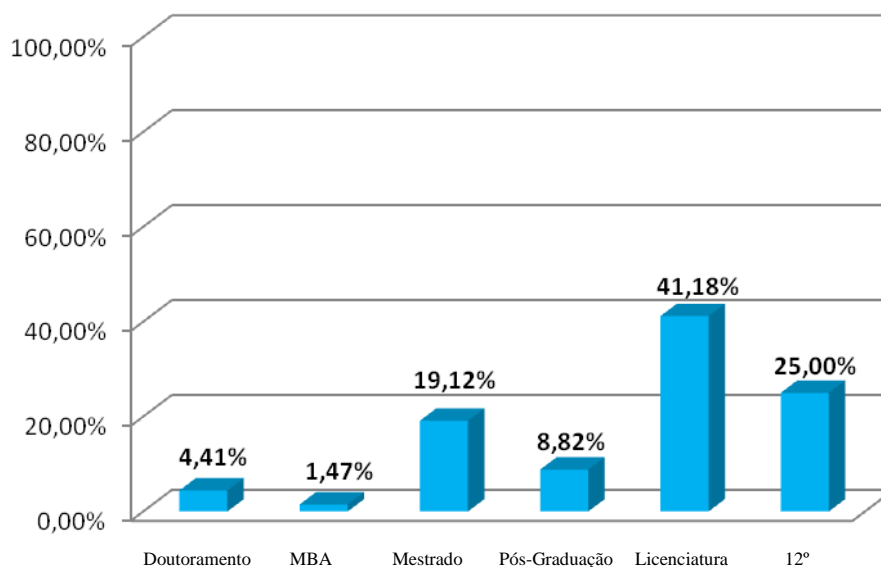
No fim do ano de 2009, o número efectivo de colaboradores era de 69 pessoas. Neste total, o peso de colaboradores do sexo feminino era de 30,88%, considerando que estamos a falar de uma organização no sector das tecnologias e sistemas de informação, onde há mais probabilidades de actuarem indivíduos do sexo masculino, constatamos que existe um número considerável de mulheres, as quais são responsáveis por funções muito diferentes: na empresa encontram-se mulheres que desempenham funções de programadoras/engenheiras como mulheres que são responsáveis pelo *Marketing*.



**Gráfico 1 – Distribuição de colaboradores por sexo**

Com a posição que ocupa no mercado, nacional e internacional, e tendo uma vasta gama de concorrentes a operar no mesmo sector, a organização fornece aos seus colaboradores formação adequada a cada função, de forma a ganhar vantagem competitiva. No ano 2009, a formação individual de cada colaborador foi, em média, de 28 horas.

A grande maioria dos colaboradores possui, como habilitação literária, o grau de Licenciatura (41,18%); existe uma camada significativa (25%) que apresenta o ensino secundário concluído (a maioria destes colaboradores detêm cursos profissionais de informática); 19,12% dos colaboradores já tem Mestrado e há, também, perto de 5% dos colaboradores com o grau de Doutoramento.



**Gráfico 2 – Distribuição de colaboradores por habilitação literária**

Porém, a empresa apresenta uma forte rotatividade de colaboradores. No ano de 2009, o número de colaboradores que saiu da empresa foi perto de 30, sendo incluídos neste valor indivíduos que realizaram estágios de verão, estágios curriculares, estágios profissionais e estágios profissionais internacionais. E deram entrada na empresa, 14 novos colaboradores.

#### 4.2.2. Missão e Visão<sup>14</sup>

Faz parte da Visão da empresa o seguinte:

- Constituir a referência em sistemas de informação de gestão nos mercados em que actua (quando alguém pensa num sistema de informação para a sua organização, pensa nesta empresa);
- Ser vista como uma empresa de excelência, na qual dá gosto trabalhar, focada na inovação, na qualidade, na participação e no desenvolvimento de competências de cada colaborador.

<sup>14</sup> Fonte: informação interna da *Empresa Q*.

Relativamente à Missão, a empresa pretende:

- Deixar uma marca na evolução tecnológica do nosso tempo, abrir caminhos, mostrar diferenças, fazer melhor;
- Contribuir para uma sociedade em estruturas produtivas mais inteligentes, mais racionais, mais desenvolvidas.

### 4.3. Motivação

Após a aplicação do questionário (Anexo V) aos inquiridos, analisaram-se os dados recolhidos, dos questionários respondidos (Anexo VI).

O cálculo dos resultados baseou-se na referência de Hackman e Oldham (1980), que descrevem o modo de calcular todas as variáveis que compõem a fórmula (IPM), já referida anteriormente.

		Valores Reais	
		X	$\delta$
Variáveis	Variedade de Actividades	5,2	1,2
	Identidade da Tarefa	4,6	1,2
	Significado da Tarefa	5,2	0,8
	Autonomia	4,6	1,4
	Feedback	4,7	0,8
	<b>IPM</b>	<b>109,4</b>	<b>1,2</b>

**Tabela 1 - Resultados das variáveis reais do IPM**

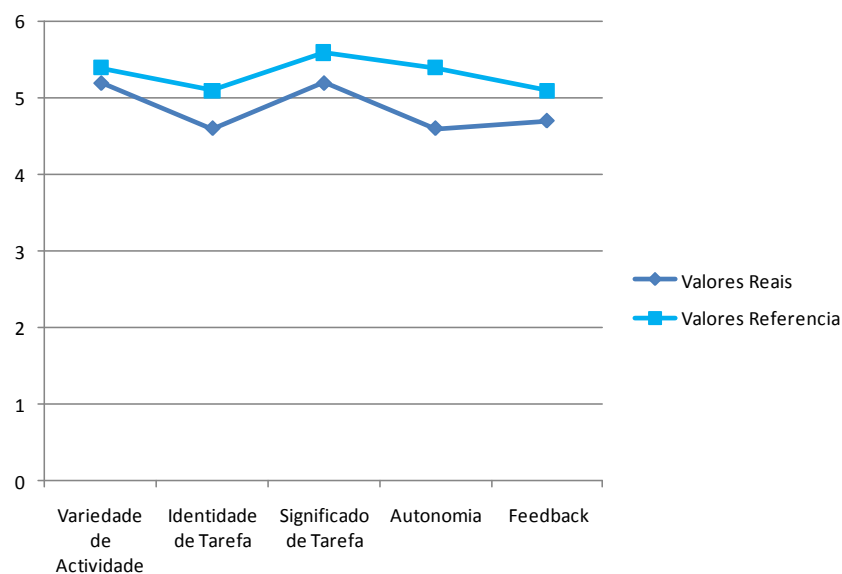
De forma a interpretar da melhor forma os resultados obtidos, confrontaram-se os mesmos com os valores padrão disponibilizados pelos autores. Para este caso, e tendo em conta o tipo de funções dos colaboradores inquiridos, foram usados os valores de referência *Professional or Technical*.

		Valores Reais		Valores de Referência	
		X	$\sigma$	X	$\sigma$
Variáveis	Variedade de Actividades	5,2	1,2	5,4	1,0
	Identidade da Tarefa	4,6	1,2	5,1	1,2
	Significado da Tarefa	5,2	0,8	5,6	0,95
	Autonomia	4,6	1,4	5,4	1,0
	Feedback	4,7	0,8	5,1	1,1
	<b>IPM</b>	<b>109,4</b>	<b>1,2</b>	<b>154</b>	<b>55</b>

**Tabela 2 - Comparação entre valores reais e valores de referência**

Após análise do quadro acima é possível constatar que o IPM dos colaboradores da organização é relativamente baixo, considerando que o desejo de qualquer organização deverá passar por ter colaboradores extremamente motivados e não apenas colaboradores com uma motivação com valores dentro da média e, muito menos, abaixo desta.

Através da observação da tabela acima e do gráfico que se segue, é possível perceber quais são os factores mais relevantes que contribuem para a aparente desmotivação destes colaboradores.



**Gráfico 3 – Valores reais versus valores de referência**



Os valores mais baixos referem-se à identidade da tarefa, à autonomia e ao *feedback* (do trabalho) sendo importante salientar que os dois últimos têm um peso determinante para o valor do IPM, uma vez que a sua ponderação no cálculo do mesmo é superior (as duas variáveis encontram-se a multiplicar na formula de cálculo deste índice).

O facto destas três variáveis apresentarem os valores mais baixos significa que: relativamente à identidade da tarefa os colaboradores não consideram muito que o seu trabalho tenha um resultado visível; no que diz respeito ao *feedback* significa que os colaboradores entendem que não lhes é fornecida muita informação sobre as suas tarefas; e, de acordo com os valores apresentados para a variável autonomia (que é a variável que apresenta uma maior discrepância relativamente ao valor padrão) pode-se constatar que os colaboradores não têm uma grande liberdade e independência no planeamento e organização do seu trabalho.

Concluimos, assim que a motivação dos colaboradores apresenta-se muito distante do IPM de referência, 209 (154 + 55), não chegando sequer a alcançar a média de referência (154).

É, ainda, importante referir que uma parte considerável da amostra optou por não responder ao questionário, o que pode ter efeitos substanciais nos resultados obtidos.

#### **4.4. Gestão Estratégica (BSC)**

Na empresa em estudo, é desenvolvida uma gestão estratégica através da ferramenta *Balanced Scorecard*, este modelo permite à *Empresa* alinhar as suas acções operacionais com a sua visão; e, ter uma perspectiva global do desempenho organizacional através da actualização dos indicadores de desempenho que são traçados no início de cada período de avaliação.

Em termos práticos, cada área da *Empresa*, de acordo com a visão e objectivos desta, define a sua visão e objectivos no início do período de avaliação (que por norma corresponde a cada ano civil); e, seguidamente formula os indicadores e respectivas metas. Estes passos deverão ser realizados num sistema informático próprio, que é desenvolvido pela empresa, e que se designa *Balanced Scorecard*.

Ainda no seguimento do processo de definição da visão e respectivos objectivos, cabe ao coordenador de cada departamento (que é o responsável por este processo) gerir todo o processo a nível da sua área: definição da visão, formulação dos objectivos, dos indicadores e respectivas metas, quais os responsáveis por cada indicador, etc.; o coordenador (que representa a área) conta, ainda, com o apoio de um consultor da área de gestão estratégica, da empresa, que o ajudará neste processo.

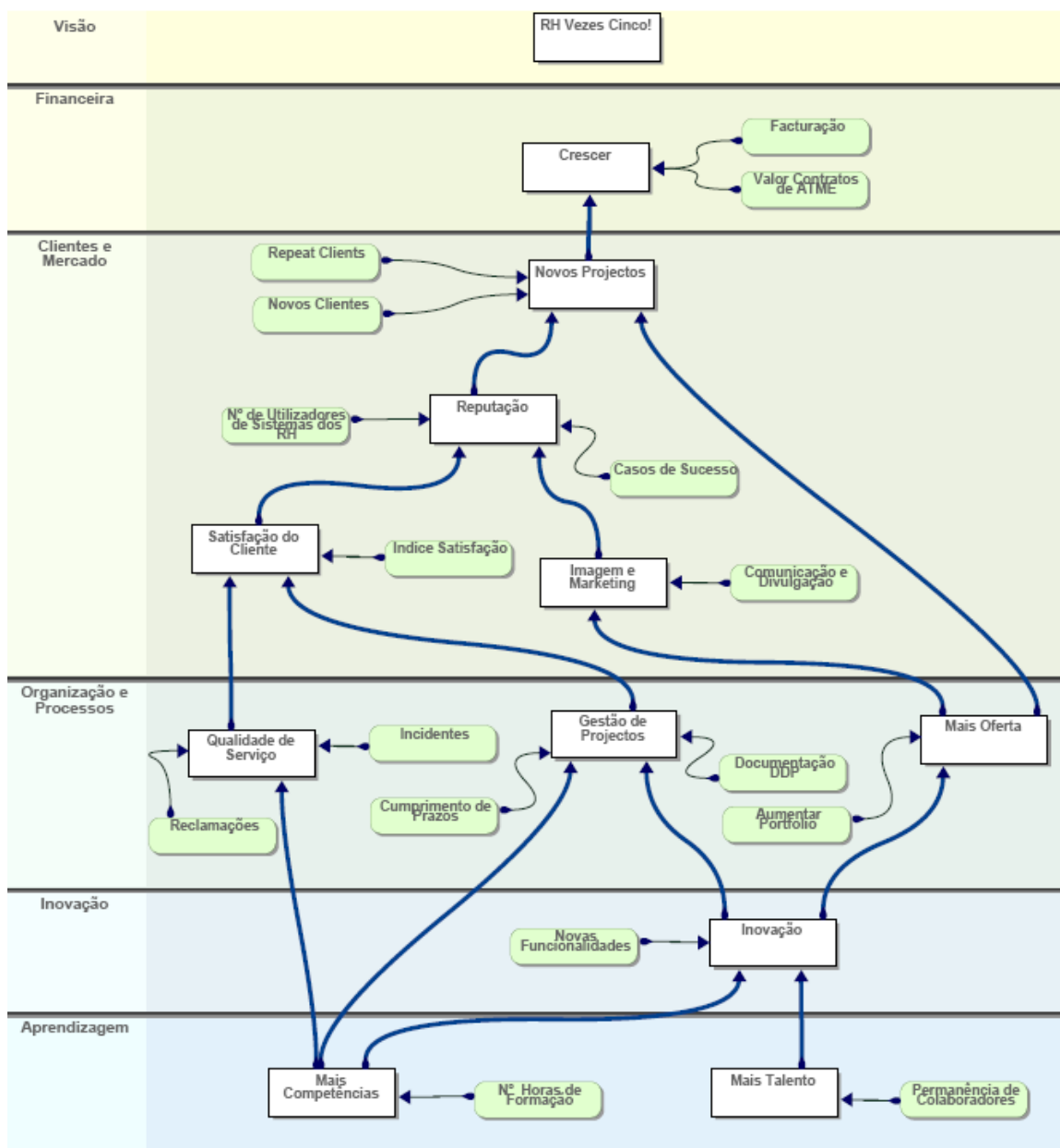


Figura 8 – Mapa estratégico (para o ano 2009) da área de Recursos Humanos

Fonte: *Balanced Scorecard da Empresa Q*

Analisando a figura acima, verificamos que foi definida a visão da área de recursos humanos como “RH vezes cinco!”; alinhada a esta, foram formulados os objectivos (caracterizados a branco) e os respectivos indicadores (caracterizados a verde) para os quais a área se propôs; verifica-se, ainda, que são reflectidas as quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processo internos de negócio e aprendizagem e desenvolvimento) e acrescentada mais uma que diz respeito à inovação. Esta última perspectiva está visível na estratégia global de toda a empresa sendo vista como um factor fundamental nos dias que correm.

Cada área da empresa deverá definir o seu mapa estratégico para cada período de avaliação. Desta forma, ao longo desse período é possível à *Empresa* visualizar o seu desempenho global (que diz respeito ao desempenho de todas áreas num só conjunto) e, também, visualizar o desempenho individual de cada área. É responsabilidade de cada departamento, alinhar os esforços necessários para alcançar os objectivos definidos, definir as acções de cada elemento da equipa e manter a informação constantemente actualizada para que a qualquer momento o seu “estado” de desempenho possa ser consultado pela mesma ou pela gestão de topo.

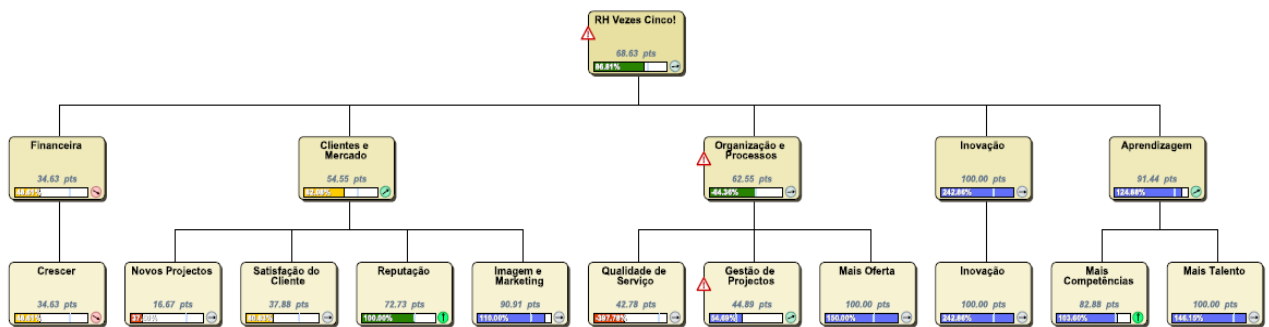


Figura 9 – *Balanced Scorecard* em “árvore” da área de RH em 08 de Agosto de 2009

Fonte: *Balanced Scorecard* da Empresa Q

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> RH Vezes Cinco!	68.63 pts	(73.59 pts)	86.81%	⚠
<input type="checkbox"/> Financeira	34.63 pts	(75.83 pts)	48.51%	⚠
<input type="checkbox"/> Crescer	34.63 pts	(75.83 pts)	48.51%	⚠
<input type="checkbox"/> Clientes e Mercado	54.55 pts	(73.64 pts)	82.08%	✅
<input type="checkbox"/> Novos Projectos	16.67 pts	(76.36 pts)	37.50%	⚠
<input type="checkbox"/> Satisfação do Cliente	37.88 pts	(72.73 pts)	80.93%	⚠
<input type="checkbox"/> Reputação	72.73 pts	(72.73 pts)	100.00%	✅
<input type="checkbox"/> Imagem e Marketing	90.91 pts	(72.73 pts)	110.00%	⚠
<input type="checkbox"/> Organização e Processos	62.55 pts	(64.07 pts)	64.36%	⚠
<input type="checkbox"/> Qualidade de Serviço	42.78 pts	(89.17 pts)	397.78%	⚠
<input type="checkbox"/> Gestão de Projectos	44.89 pts	(36.36 pts)	54.69%	⚠
<input type="checkbox"/> Mais Oferta	100.00 pts	(66.67 pts)	150.00%	⚠
<input type="checkbox"/> Inovação	100.00 pts	(72.73 pts)	242.86%	⚠
<input type="checkbox"/> Inovação	100.00 pts	(72.73 pts)	242.86%	⚠
<input type="checkbox"/> Aprendizagem	91.44 pts	(81.67 pts)	124.88%	✅
<input type="checkbox"/> Mais Competências	82.88 pts	(80.00 pts)	103.60%	✅
<input type="checkbox"/> Mais Talento	100.00 pts	(83.33 pts)	146.15%	⚠

Figura 10 – *Balanced Scorecard* em lista da área de RH em 08 de Agosto de 2009

Fonte: *Balanced Scorecard* da Empresa Q

Assim, verifica-se que a *Empresa* poderia tirar partido deste modelo de gestão estratégica no que diz respeito às principais <sup>15</sup>funções do mesmo:

- ✓ Comunicar a estratégia da organização a todos os que a constituem;
- ✓ Ordenar as acções a realizar com os objectivos estratégicos definidos;
- ✓ Medir e avaliar o desempenho organizacional.

No entanto, o que na realidade se verifica é que o processo inicia-se com grande vontade de todos os intervenientes mas não tem uma continuidade ao nível do período definido. Acaba-se por “esquecer-se” todos os parâmetros indicados no BSC e o principal foco ao longo de todo o ano são as vendas, ou seja, o aumento de facturação.

<sup>15</sup> Kaplan e Norton (2001) citados por António (2006) – Ver Enquadramento Teórico: *Balanced Scorecard*

#### 4.5. Gestão de Desempenho

De forma a compreender o tipo de sistema de gestão de desempenho vigente na empresa em análise foi utilizada a *check list* (Anexo VII) que Aguinis (2007) concede, de modo a analisar o sistema de gestão de desempenho ideal *versus* o sistema de gestão de desempenho actual numa organização.

Deste modo, após preencher afirmativamente ou negativamente às hipóteses colocadas na *check list* aplicada, consideraram-se as seguintes questões (Aguinis, 2007):

1. Quantas das catorze características de um sistema ideal estão presentes no sistema que se está a avaliar?
2. Identificar duas características que não estão presentes de todo, ou estão pouco presentes, no sistema actual. Discutir as implicações que a falta destas características têm sobre a eficácia do sistema.
3. Identificar uma característica que está claramente presente no sistema actual. Perceber quais as implicações que a presença dessa característica tem na eficácia do sistema.
4. Identificar a característica no sistema em análise que está mais afastada do ideal. O que poderá ser feito para produzir um melhor alinhamento entre o sistema actual e o ideal? Quem pode ser responsável por tornar o sistema ideal considerando esta característica?

Ao tentar responder-se às questões acima apresentadas verifica-se um grave problema que se prende com o facto de não existir nenhuma das catorze características (ver anexo VII), efectivamente, evidenciada no sistema de gestão de desempenho actual na organização.

Na realidade, não existe uma definição de objectivos individuais (alinhados com os objectivos estratégicos da organização), apenas tarefas individuais (ou de grupo) que vão surgindo por intermédio de rotinas de trabalho diárias ou devido ao desenvolvimento de novos projectos. Não se verifica um processo formal de avaliação de desempenho e, muito menos, de gestão de desempenho; não há um registo (possível

de consulta) sobre o desempenho e evolução dos colaboradores; não é fornecido aos colaboradores *feedback* contínuo, e quando isso acontece é sempre porque o mesmo é negativo; não se realizam reuniões sistemáticas entre avaliados e avaliadores de forma a corrigir-se eventuais desvios face ao esperado.

Por vezes, são efectuadas reuniões de áreas onde todos os elementos da área se reúnem e conversam das tarefas actuais, dos processos em aberto, dos desenvolvimentos a serem feitos, mas estas reuniões são realizadas no âmbito da área, da coordenação e organização do trabalho.

Tendo como exemplo a área de Recursos Humanos (a qual já foi mencionada acima), o que se observa é o seguinte: o coordenador da área, juntamente com o co-coordenador, nas reuniões de área, pontualmente dá *feedback* negativo a determinados colaboradores sobre os seus respectivos desempenhos.

Que consequências se podem verificar?

Elevados níveis de desmotivação e insatisfação por parte destes colaboradores.

Não existe um processo de avaliação/gestão de desempenho onde se possa julgar, justificadamente (positivamente e/ou negativamente), o desempenho dos colaboradores.

No geral a gestão de desempenho é demasiado débil, não existem regras internas, não existem procedimentos e não há informação formal sobre o desempenho dos colaboradores. Não há uma distribuição clara de prémios, incentivos, benefícios e aumentos salariais; não se conseguem perceber quais as maiores necessidades de formação dos colaboradores, uma vez que não existe nenhuma base de diagnóstico; não se verifica um planeamento de progressão de carreira.

Um fraco sistema de gestão de desempenho pode ter consequências muito negativas, como já se observou, constata-se na empresa baixos níveis de motivação, altos níveis de insatisfação e, nalguns casos, desorientação (os colaboradores não sabem que funções devem realizar e como as realizar, não sabem o que é esperado de si).

De acordo com Aguinis (2007) podemos verificar alguns dos perigos que uma “pobre” implementação de um sistema de gestão de desempenho pode ter:

- ✓ Aumento de volume de negócio: se o processo não é encarado com justiça, os colaboradores podem revoltar-se deixando a organização (fisicamente ou psicologicamente);
- ✓ Utilização de informação ilusória (falsa): se o sistema não é padronizado no local, existem diversas oportunidades para se inventarem informações sobre o desempenho dos colaboradores;
- ✓ Baixa auto-estima: a auto-estima pode diminuir se o *feedback* é concedido de forma inadequada e imprecisa. Pode ser desenvolvido ressentimento por parte do colaborador;
- ✓ Dissipação de tempo e dinheiro: um sistema de gestão de desempenho reflecte-se num custo em termos do investimento de tempo e dinheiro que é feito no mesmo, estes recursos por sua vez são desperdiçados quando o sistema é mal concebido e, conseqüentemente, mal implementado;
- ✓ Prejudicar o relacionamento entre os colaboradores: como consequência de um sistema incompleto, o relacionamento entre os diversos colaboradores da organização pode ser prejudicado;
- ✓ Diminuição da motivação para actuar: a motivação pode diminuir por muitas razões, incluindo o sentimento que o desempenho superior não é traduzido de forma tangível (ex. aumento do salário) ou de forma intangível (ex. reconhecimento pessoal);
- ✓ Insatisfação no trabalho: quando a ferramenta de avaliação de desempenho não é vista como válida e o sistema não é considerado como sendo justo, é provável que exista um sentimento de insatisfação e irritação por parte dos colaboradores;
- ✓ Aumento do risco de processos: os colaboradores que se sentem que a sua avaliação é injusta podem desenvolver processos morosos;
- ✓ Gastos desnecessários dos recursos dos gestores: um sistema de gestão de desempenho mal implementado não fornece os benefícios que a implementação de um bom sistema fornece, no entanto há gastos de tempo por parte dos gestores em ambos os casos;

- ✓ Surgem preconceitos: as normas organizacionais tendem a ser substituídas por valores pessoais, preconceitos e relacionamentos;
- ✓ Sistema de avaliação duvidoso: devido à pobre comunicação, colaboradores podem não saber como as suas avaliações são criadas e, conseqüentemente, como são traduzidas em recompensas.

### **Qual a solução para o problema evidenciado?**

Para ultrapassar a baixa motivação que se verifica e para contornar o quase inexistente sistema de gestão de desempenho que se constata, seria necessário recriar um modelo claro, coerente, confiante e válido de gestão de desempenho a implementar na empresa. Um sistema que envolve-se todos os intervenientes desde a gestão de topo aos colaboradores de níveis mais baixos; um sistema que motiva-se mais os colaboradores e, conseqüentemente, torna-se a empresa mais competitiva face às exigências do mercado.

### **4.6. Recriar um novo sistema de gestão de desempenho**

Desenvolver um novo sistema de gestão de desempenho seria um passo importante para se ultrapassarem os problemas, relacionados com a desmotivação e insatisfação, já mencionados, no entanto não seria um processo de todo simples, pelo contrário, seria um processo complexo e moroso.

#### **➤ 1ª Fase – Breve análise da organização**

Considerando a caracterização e descrição já feita da empresa e utilizando, como referência, as *check lists* (Anexos I, II, III e IV) de Deblieux, verificamos o seguinte:

A organização e a sua força de trabalho: a *Empresa*, é uma média empresa com sensivelmente 70 colaboradores; a grande parte da força de trabalho, 41,18%, detém o grau de Licenciatura e 25% detém o ensino secundário completo (incluído cursos profissionais de equivalência ao 12º); a rotatividade da empresa é bastante elevada portanto não se verifica grande antiguidade dos colaboradores na empresa, 28,77%



permanece há menos de 1 ano , 41,10% permanece entre 1 a 3 anos, apenas 8,22% entre 5 e 10 anos e 4,11% entre 10 e 15 anos; para além dos 8 departamentos de I&D que constituem a empresa existem 3 áreas de suporte, *Marketing*, Consultoria de Negócio e RH/Administração; a comunicação na empresa é feita 70% em formato electrónico (*email*), seguida da comunicação pessoal (15%); verifica-se que gestores e colaboradores cooperam juntos nos mesmos projectos; cada gestor (coordenador de área) pode implementar (dentro dos parâmetros da organização) medidas individuais e pessoais na coordenação da sua área; o tipo de departamentalização feita na empresa é uma departamentalização por funções, uma vez que cada área, está especializada em assuntos específicos; é uma organização com o poder de decisão bastante centralizado.

O sistema de gestão de desempenho actual: na realidade não existe nenhum sistema actual formal de gestão de desempenho, não existe um período de avaliação fixo, não se verificam procedimentos, não há uma política a cumprir. No início de cada ano é estabelecido um objectivo global para toda a organização, este reflecte-se sobretudo nível de facturação, seguidamente é dividido pelos 8 departamentos; no final do ano se o objectivo global da empresa for atingido, é dividida uma percentagem do lucro pelos diversos departamentos, cabendo ao coordenador de cada área, juntamente com os gestores de topo, definir o prémio a atribuir a cada colaborador.

Opiniões dos colaboradores: uma parte considerável dos colaboradores iniciou a sua carreira profissional na empresa em análise, não tendo nenhuma experiência com outros sistemas de gestão de desempenho, no entanto estes colaboradores consideram que seria importante a existência de um sistema de gestão de desempenho, pois sentem falta de um sistema que julgue de forma clara e concisa o seu desempenho de forma a presenciarem e compreenderem possíveis promoções, a distribuição de lucros e até mesmo benefícios; os mesmos colaboradores consideram, ainda, que um sistema de gestão de desempenho é importante também para perceberem possíveis desvios face ao que era esperado das suas tarefas e, dessa forma, diagnosticar necessidades de formação. No que diz respeito a colaboradores que já tenham tido a experiência de um sistema de gestão de desempenho noutras organizações, as opiniões dividem-se, uma

minoria considera que a forma como a avaliação se processa no momento, ou seja de forma muito informal, é a mais correcta para a dimensão da empresa, considerando que desta forma não há pressão para alcançar os objectivos individuais e partilha-se mais um espírito de equipa; por outro lado, há uma parte dos colaboradores que afirma que já foi avaliado (noutras organizações) por sistemas de gestão de desempenho “fortes” e considera que sentia mais justiça na distribuição não só de prémios mas, também, de mérito e reconhecimento pessoal.

Opiniões dos gestores: tal como os colaboradores, também os gestores partilham diferentes pontos de vista relativamente à existência ou não de um sistema de gestão de desempenho. Uma minoria considera que adoptar um sistema destes é “desperdiçar” tempo, que não vale a pena realizar-se este processo uma vez que a empresa tem uma dimensão média e considera que os colaboradores estão satisfeitos com o sistema actual; uma parte afirma que a existência formal e obrigatória de um sistema de gestão de desempenho transversal a toda a organização iria causar mais competitividade e prejudicar o bom ambiente que se vive na empresa; alguns consideram que poderia implementar-se um sistema de gestão de desempenho, mas cada gestor (coordenador) deveria ter liberdade para utilizá-lo com técnicas e critérios à sua escolha; uma parte dos gestores afirma que seria importante implementar, de facto, um sistema de gestão de desempenho pois sente os seus colaboradores desmotivados e frustrados com a forma como o processo se desenvolve no sistema actual.

## **2ª Fase – Desenvolver o sistema**

A empresa em análise sendo uma empresa que produz *software* pode desenvolver um sistema de informação de gestão de desempenho para utilização própria. Independentemente do *software*, a organização deverá considerar os seguintes aspectos na recriação de um sistema de gestão de desempenho:

- Uma vez que a organização utiliza o modelo do BSC, anualmente, como ferramenta de gestão estratégica, deveria aplicar no seu sistema de gestão de desempenho o método de gestão por objectivos, considerando todas as fases

desse processo, desde a formulação dos objectivos individuais (alinhados com os objectivos estratégicos da organização) em “cascata” (do topo para a base da organização) passando pelas revisões periódicas até ao momento da avaliação de desempenho em si;

- Após definidos os objectivos organizacionais, essencialmente a nível de facturação (*performance corporativa*<sup>16</sup>), é feita uma distribuição dos mesmos pelos 8 departamentos, cada um destes tem um objectivo global que deve atingir. De forma a alcançá-lo deveriam ser realizados planos individuais com diferentes objectivos para cada elemento da área, o número de objectivos a traçar para cada indivíduo deverá ser no máximo de 5.

A *performance* corporativa é a chave para determinar a remuneração variável a distribuir num determinado ano.

- No entanto, os objectivos não são alcançáveis sem a prestação de um conjunto de competências por parte dos indivíduos, desta forma, devem considerar-se 7 competências a avaliar no desempenho de cada colaborador. As competências podem dividir-se em dois grupos, Estruturais/Gestão e Técnico/Funcionais;
- A formulação dos dois critérios de avaliação, objectivos e competências (*performance individual*<sup>17</sup>), devem responder ao tipo de funções e responsabilidades dos colaboradores. Ambos os critérios devem ter uma ponderação de 50%. A escala para a medição dos objectivos deverá ser de 1 (não atingido) a 3 (superado) e no caso das competências de 1 (não demonstrada) a 5 (demonstrada a nível elevado).

A *performance* individual permite identificar diferentes níveis de desempenho – mérito e reconhecimento individual e pessoal.

- O tipo de avaliação deverá ser uma avaliação a 180°, na qual o supervisor avalia os seus colaboradores. Porém estes também deverão dar o seu parecer relativamente à prestação do seu superior, ao longo do período de avaliação, no que diz respeito à qualidade da sua supervisão e do *feedback* fornecido;

---

<sup>16</sup> Reflecte resultados financeiros e operacionais

<sup>17</sup> Reflecte os resultados dos objectivos e competências individuais de cada colaborador

- Deverão existir revisões trimestrais nas quais o avaliador analisa o percurso a nível de desempenho do seu avaliado e dos resultados alcançados e, caso seja necessário, implementam-se algumas correcções e/ou redefinem-se os objectivos;
- A organização deverá garantir que o colaborador tem ao seu alcance todos os recursos necessários para alcançar os objectivos estabelecidos, assim estes devem ser válidos e possíveis de alcançar. Uma correcta definição dos objectivos é fulcral para o sucesso do sistema;
- A informação, em papel ou formato electrónico, deve ser constantemente actualizada e utilizada como um meio de fornecer *feedback* aos colaboradores, caso se verifiquem desvios, estes devem tentar ser corrigidos;
- O período de avaliação de desempenho deverá ser anual e, acompanhar o BSC, devendo iniciar-se em paralelo com cada ano civil;
- Ao longo deste ciclo, poderão ser evidenciadas necessidades de formação por parte de alguns colaboradores, desta forma, é possível fazer-se um planeamento de formação adequado às necessidades diagnosticadas;
- Supõe-se que em cada ciclo se cumpra um plano de desenvolvimento individual, consoante o desempenho do colaborador relativamente ao plano traçado, é delineado o seu trajecto profissional (progressão na carreira) para o seguinte ano;
- O avaliado deve efectuar sempre a sua auto-avaliação antes da reunião final do processo. Esta reunião deve decorrer abertamente com uma conversa mútua em que ambos os intervenientes fornecem os seus argumentos e chegam a uma conclusão conjunta.
- Quando termina um período de avaliação, automaticamente, inicia-se um novo.

O esquema abaixo resume o sistema de gestão de desempenho que deveria adoptar-se na empresa em análise. Podemos verificar que através da efectiva implementação de um sistema como este seria possível realizar-se, para além da gestão de desempenho

(através de competências e objectivos), a gestão por objectivos, a gestão de competências, a gestão da formação, a gestão de carreiras, a gestão de incentivos, a gestão da mudança, a gestão de talentos, etc.

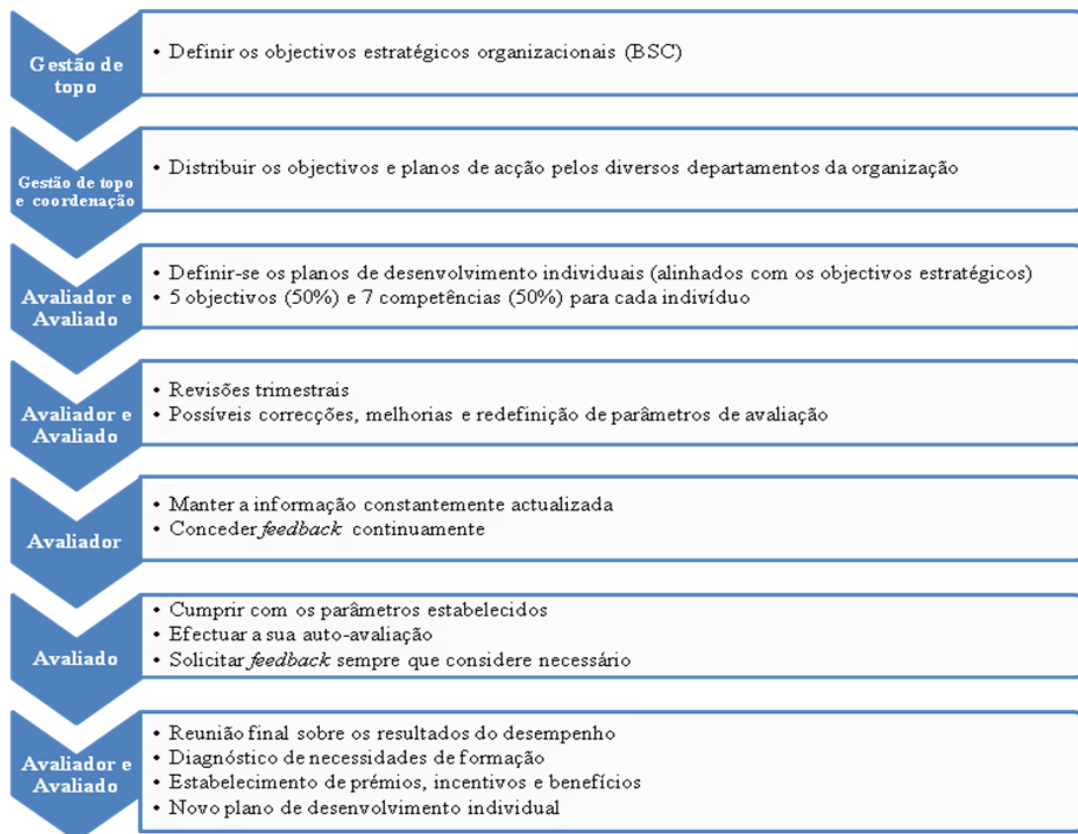


Figura 11 – Resumo do sistema de gestão de desempenho a aplicar na empresa

Na figura abaixo encontra-se um cronograma temporal relativamente ao ciclo do processo de gestão de desempenho que a empresa é aconselhada a adoptar. Este cronograma deverá estar alinhado com o calendário fiscal da empresa e com a apresentação de resultados.

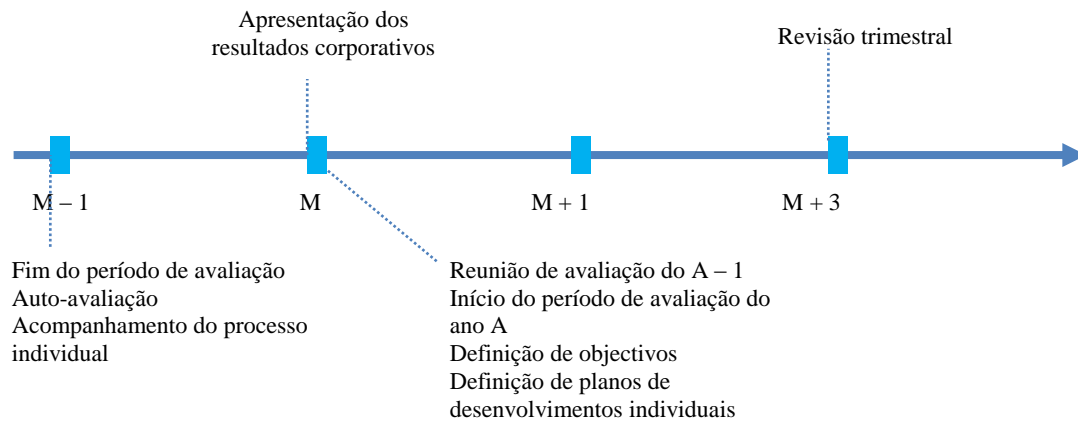


Figura 12 – Cronograma do sistema de gestão de desempenho a aplicar na empresa

Durante todo o ciclo de gestão de desempenho, existem responsabilidades que tanto gestores como colaboradores devem cumprir, as mesmas estão representadas no quadro abaixo.

	Responsabilidades do Gestor	Responsabilidades do Colaborador
Planeamento do Desempenho	<p>(Antes da reunião)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever a missão, visão e valores da organização e metas do seu departamento;</li> <li>- Ler a descrição individual da função. Pensar sobre as metas e objectivos que o colaborador precisa alcançar no período de avaliação que se segue;</li> <li>- Identificar as competências mais importantes que o colaborador deverá revelar na sua função;</li> <li>- Determinar o que deverá ser realmente considerado um desempenho de sucesso em cada área;</li> </ul> <p>(Durante a reunião)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir e fazer um acordo com o colaborador sobre as suas competências mais importantes a demonstrar, as suas responsabilidades chave e metas;</li> <li>- Discutir e fazer um acordo sobre o plano de desenvolvimento individual.</li> </ul>	<p>(Antes da reunião)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever a missão da organização e metas do seu departamento;</li> <li>- Rever a descrição individual da sua função e determinar quais as respectivas responsabilidades críticas;</li> <li>- Reflectir sobre a sua função e identificar as metas mais importantes que considera que deve alcançar no período de avaliação seguinte;</li> <li>- Determinar o que deverá ser realmente considerado um desempenho de sucesso em cada área;</li> </ul> <p>(Durante a reunião)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir e acordar com o seu avaliador as competências mais importantes para a sua função, responsabilidades chave e metas;</li> <li>- Discutir e acordar o seu plano de desenvolvimento individual;</li> <li>- Fazer anotações sobre o formulário de avaliação de desempenho. Ficar com o original e conceder uma cópia ao avaliador.</li> </ul>
Execução do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter registos do desempenho;</li> <li>- Actualizar os objectivos caso as condições mudem;</li> <li>- Fornecer <i>feedback</i> e <i>coaching</i> para o sucesso;</li> <li>- Conceder experiências e oportunidades de desenvolvimento;</li> <li>- Reforçar o comportamento eficaz;</li> <li>- Realização de uma reunião intercalar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar <i>feedback</i> e <i>coaching</i> do desempenho;</li> <li>- Comunicar abertamente com o seu avaliador sobre o progresso e possíveis problemas em alcançar os objectivos;</li> <li>- Actualizar os objectivos caso as condições mudem;</li> <li>- Completar o plano de desenvolvimento;</li> <li>- Participação activa na reunião intercalar.</li> </ul>

<p><b>Avaliação do Desempenho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever a original lista de competências, metas, objectivos e responsabilidades chave;</li> <li>- Preparar uma pré-avaliação do colaborador;</li> <li>- Rever a lista de auto-avaliações individuais;</li> <li>- Preparar a sua avaliação final do desempenho do colaborador;</li> <li>- Registrar a oficial avaliação de desempenho utilizando o formulário de avaliação;</li> <li>- Rever a avaliação com o seu gestor superior chegando a um consenso;</li> <li>- Determinar quaisquer revisões necessárias relativamente às responsabilidades, metas, objectivos, competências e planos de desenvolvimento para o seguinte período de avaliação;</li> <li>- Preparar a reunião de revisão de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever o seu desempenho pessoal ao longo do ano;</li> <li>- Avaliar o seu desempenho em relação ao plano de desenvolvimento;</li> <li>- Preparar uma lista do que foi alcançado e realizado e enviá-la ao seu avaliador;</li> <li>- Registrar a sua auto-avaliação utilizando o formulário específico;</li> <li>- Considerar quaisquer revisões necessárias relativamente às responsabilidades, metas, objectivos, competências e planos de desenvolvimento para o seguinte ciclo de avaliação de desempenho;</li> <li>- Preparar a reunião de revisão de desempenho.</li> </ul>
<p><b>Revisão do Desempenho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever a agenda e prazo para a reunião;</li> <li>- Rever e discutir a avaliação de desempenho que registou e as realizações individuais do avaliado;</li> <li>- Ouvir e responder, apropriadamente, às percepções e <i>feedback</i> do avaliado;</li> <li>- Discutir a sua avaliação do desempenho do avaliado relativamente aos objectivos do ciclo de avaliação;</li> <li>- Garantir a plena compreensão da sua mensagem base (<i>core</i>);</li> <li>- Concluir a discussão da avaliação de desempenho com o agendamento de uma reunião para planear o desempenho do ciclo seguinte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir a lista de realizações que registou;</li> <li>- Discutir o que alcançou relativamente ao plano inicial estabelecido;</li> <li>- Comparar a avaliação sobre o seu próprio desempenho com a do seu avaliador;</li> <li>- Pedir esclarecimentos para quaisquer avaliações ou exemplos que não sejam claros;</li> <li>- Perceber como o <i>feedback</i> do seu avaliador irá influenciar o seu plano de desempenho para o seguinte período de avaliação;</li> <li>- Ouvir e responder, apropriadamente, às percepções e <i>feedback</i> do avaliador.</li> </ul>

**Quadro 1 – Responsabilidades do gestor e responsabilidades do colaborador no ciclo de gestão de desempenho**

Fonte: Informação recolhida de Grote (2002)

### 3ª – Fase – Implementação<sup>18</sup>

Implementar um sistema de gestão de desempenho é um processo mais sensível do que o seu desenvolvimento.

Há uma série de factores que deverão considerar-se no processo de implementação, desta forma no processo de desenvolvimento do sistema de gestão de desempenho, que corresponde à fase de pré-implementação, deverá comunicar-se formalmente a toda à organização as mudanças que irão surgir neste âmbito; nomear um gestor-chave (com visibilidade na organização) para auxiliar os Recursos Humanos neste processo, de

<sup>18</sup> Anexo VIII – Calendarização da fase de implementação

modo a fornecer mais segurança a todos os intervenientes; compreender que tipo de *feedback* os colaboradores pretendem receber, através de reuniões com diversos grupos de colaboradores; testar o sistema desenvolvido com um projecto-piloto em dois departamentos de forma a detectarem-se possíveis erros e melhorias a fazerem-se; conceder formação a todos os gestores e demais colaboradores sobre a forma como o sistema deverá funcionar na organização.

Após implementação efectiva de um sistema de gestão de desempenho é suposto que o mesmo traduza os seguintes efeitos (Aguinis, 2007):

- ✓ **Estratégico:** ajudar a gestão de topo a alcançar os objectivos estratégicos;
- ✓ **Administrativo:** fornecer informação válida e útil para a tomada de decisões administrativas sobre os colaboradores;
- ✓ **Informacional:** informar os colaboradores sobre como estão a actuar e sobre as expectativas do seu superior e da organização;
- ✓ **Desenvolvimento:** assegurar que os gestores fornecem formação aos seus colaboradores;
- ✓ **Manutenção da organização:** conceder informação a ser utilizada no planeamento de trabalho e na atribuição de recursos humanos;
- ✓ **Documentação:** compilar informação útil que pode ser usada para vários propósitos (ex. decisões administrativas, desenvolvimento de necessidades individuais).



## 5. Conclusões e sugestões de melhorias/implementação

O desenvolvimento deste projecto, no âmbito da gestão de desempenho, permitiu constatar que na empresa em análise verificam-se dois graves problemas, interligados entre si, que podem influenciar a força competitiva da empresa face ao mercado: o nível de motivação dos colaboradores na organização é relativamente baixo e não existe um sistema formal, válido e coerente de avaliação e gestão de desempenho dos diversos colaboradores.

Quais os factores mais relevantes para o baixo nível de motivação?

Os colaboradores indicaram que os factores que mais contribuem para o resultado do nível de motivação são: ausência de *feedback* (positivo/negativo) sobre as suas tarefas, grande falta de autonomia para a realização dos seus trabalhos e relativa falta de visibilidade no que diz respeito ao resultado das suas tarefas.

Que política de gestão de desempenho é aplicada?

Basicamente não existe um sistema que faça essa gestão. Os objectivos estratégicos organizacionais são definidos na ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) e depois distribuídos pelos diferentes departamentos da organização. Cada departamento define o seu BSC e é responsável por alcançar o objectivo (a nível de facturação) que lhe for atribuído, para além de outros tipos de objectivos que sejam estabelecidos, sendo como foco principal o objectivo financeiro. Deste modo, verifica-se que não existem objectivos individuais, não há qualquer registo sobre o desempenho dos colaboradores e não é fornecido *feedback* aos mesmos.

Uma vez que, não existe um conjunto de regras para gerir o desempenho dos colaboradores, os mesmos sentem que não conseguem compreender em que critérios se baseia a distribuição de prémios, incentivos, benefícios e aumentos salariais. Para além destas questões, não se consegue diagnosticar, de forma válida, possíveis necessidades de formação e não é realizado nenhum tipo de planeamento de progressão de carreira.

Os colaboradores sentem-se desmotivados, insatisfeitos e, nalguns casos, desorientados.

Qual a solução para ultrapassar o problema evidenciado?

Recriar um novo sistema de gestão de desempenho, desenvolvê-lo e implementá-lo na organização.

A gestão de desempenho é um processo cíclico e contínuo que, para além, de medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores, encontra-se alinhado com os objectivos estratégicos da organização.

Na empresa em análise, verificou-se que existem excelentes condições para se fazer o alinhamento da gestão estratégica com a gestão de desempenho, uma vez que é utilizado o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica o que permite uma ligação muito eficaz com um sistema de gestão de desempenho, porém o processo actual de gestão estratégica não é considerado até ao fim do período de avaliação e o desempenho dos colaboradores fica um pouco “esquecido” nas práticas de gestão da empresa.

O que se propõe é envolver todos os elementos da organização, desde o topo à base, no desenvolvimento de um sistema de gestão de desempenho. Revelou-se essencial perceber que tipo de *feedback* os colaboradores pretendem receber, que experiências já tiveram com outros sistemas de gestão de desempenho, quais as técnicas de gestão de desempenho utilizadas pelos gestores noutras organizações, que procedimentos de avaliação deverão ser adoptados.

Deverá ser desenvolvido um sistema de gestão de desempenho que enquadre as seguintes etapas:

- ✓ Definição de objectivos estratégicos organizacionais (BSC) e distribuição dos mesmos pelos diversos departamentos, actualmente a empresa já realiza esta etapa;
- ✓ Deverão definir-se planos de desenvolvimento individuais (alinhados com os objectivos estratégicos), e um conjunto de objectivos e competências para cada colaborador; deverão ser realizadas revisões trimestrais e, caso seja necessário, efectuar correcções, melhorias e redefinir os parâmetros de avaliação;
- ✓ Deverá manter-se a informação, sobre o desempenho dos colaboradores, constantemente actualizada;

- ✓ Os gestores têm o dever de conceder *feedback* contínuo sobre as tarefas dos seus avaliados; deverá ser realizada uma avaliação formal, no final de cada período de avaliação, na qual avaliador e avaliado estabelecem uma conversa aberta;
- ✓ O fim de um período de avaliação deverá corresponder ao início de um novo período.

A implementação de um sistema de gestão de desempenho prevê o desenvolvimento efectivo de processos claros de gestão de formação, gestão de carreiras e gestão de recompensas e benefícios com o objectivo de aumentar os níveis de motivação e satisfação na empresa, bem como criar um processo justo de reconhecimento e mérito dos melhores desempenhos.

A realização deste projecto apresenta, ainda assim, algumas limitações. A metodologia de investigação-acção divide-se em quatro fases: identificação e formulação do problema; projecção, objectivos e planos de acção; realização das actividades previstas e avaliação dos resultados obtidos, constituindo um processo contínuo e cíclico. Deste modo, este projecto necessitava de ter continuidade de forma a se proceder à efectiva implementação do sistema de gestão de desempenho, envolvendo toda a organização desde gestores de topo a colaboradores de níveis mais baixos, e verificar se de facto os colaboradores iriam reagir positivamente à sua implementação e se os níveis de motivação e satisfação iriam aumentar.

Quais seriam, realmente, as consequências da implementação de um sistema de gestão de desempenho na organização? Apenas implementado o sistema se conseguiria ter a resposta a esta questão.

O facto do projecto se basear, fundamentalmente, em observações directas do investigador pode ser bastante desvantajoso uma vez que, estando dependente destas observações, as mesmas podem reflectir-se em interpretações erradas por parte do investigador, na falta de sinceridade dos intervenientes, na transmissão de sentimentos e opiniões que podem não corresponder à realidade.

A amostra, na qual incidiu a aplicação do questionário, pode não reflectir os sentimentos e opiniões de toda a população, podendo os valores encontrarem-se enviesados.

Após a conclusão do projecto verifica-se que seria realmente importante, de modo a validar as questões colocadas, a implementação deste projecto em contexto real. Desta forma, fica a hipótese da realização de futuros projectos no mesmo âmbito, considerando todas as componentes que se encontram, também, fragilizadas na organização em análise como a gestão de formação e a gestão de carreiras.

## Bibliografia

- Aguinis, H. (2007), *Performance Management*, Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Almeida, F. (1996), *Avaliação de desempenho para gestores*, Amadora: Mc Graw Hill.
- António, N. (2006), *Working Paper n° 106*, Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science - Concepts, Methods, and Skills*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional – Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A. (1996), *Avaliação de desempenho – Conceitos, metáforas e práticas*. Lisboa: RH Editores.
- Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007), *Novo Humanator*, Lisboa: Dom Quixote.
- Caetano, A. e Fernandes, A. (2002), *A Avaliação de Desempenho em Caetano, A. e Vala, J. (2002), A Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.
- Ceitil, M. (2006), *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Deblieux. M. (2003), *Performance Appraisal Source Book: a collection of practical samples*, Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Delgado, J. (2010), O Paralelismo entre tecnologia e aprendizagem no *e-learning*, *Recursos Humanos Magazine*, Janeiro/Fevereiro.
- Fernandes, A. (2007), Avaliação de Desempenho por Objectivos, *Recursos Humanos Magazine*, Janeiro/Fevereiro.
- Grote, D. (2002), *The Performance Appraisal question and answer book: survival guide for managers*, Nova Iorque: AMACOM.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção*. 2ª Edição, Cascais: Principia.
- Hackman, J.R. e G. Oldham (1980), *Work Redesign*, Nova Iorque: Addison-Wesley, Reading.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006), *A Gestão de Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*, Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.

- Kaplan, R. S. e Norton, David P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kast, F. e Rosenzweig, J. (1970). *Organizational and Management: A systems approach*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Nogueira, S. (2008) – Qualidade e Satisfação em serviços de saúde: uma abordagem da avaliação do desempenho. Lisboa. Tese de Mestrado em Sociologia, ISCTE.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, C. (2010), A Gestão de Pessoas: do Passado à Actualidade, *Recursos Humanos Magazine*, Janeiro/Fevereiro.
- Teixeira, S. (1998), *Gestão das Organizações*, Lisboa: Mc Graw Hill.



4 - Filosofia de gestão (Classifique pela ordem de maior frequência de uso; “1” é mais frequente)

Como é que a sua chefia trata as questões de trabalho?

- Sempre da mesma maneira       Prática adaptada à situação  
 Política determinada pela chefia       Alguns assuntos são restritos       Outra

Como é que a chefia responde às iniciativas dos RH?

- Aceita com grande entusiasmo       Tolerar iniciativas devidamente justificadas  
 Depende das questões       Geralmente opõe-se       Outra

5 - Outras questões

Liste qualquer outro estilo ou práticas que afectam a comunicação sobre as questões de trabalho.

---

---

---

## **Anexo II – Compreender o sistema corrente na organização (Deblieux, 2003)**

1 - A política (Seleccione todas as opções que se apliquem)

O sistema actual é uma política actualmente em vigor?

- Sim       Não

A política actual prevê:

- Concede uma cópia da forma de avaliação para novos colaboradores  
 Uma avaliação semestral  
 Uma avaliação anual ao mesmo tempo para todos os colaboradores  
 Uma avaliação nos primeiros 30, 60 ou 90 dias do colaborador



\_\_\_ Uma avaliação anual no aniversário de anos de empresa que o colaborador tem

Os salários são aumentados:

\_\_\_ Ligados à avaliação de desempenho

\_\_\_ Considerados sem ter em conta a avaliação de desempenho

Como se processa a política com a entrada de novos colaboradores?

\_\_\_ Não se processa

\_\_\_ Com uma forma

\_\_\_ Fica ao critério de cada gestor

\_\_\_ Não é permitido

## 2 - Formas (Seleccione todas as que se aplicam)

Quais as formas utilizadas no sistema actual?

Novo colaborador                    \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

Introdução do período de revisão    \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

Avaliação semestral                    \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

Avaliação anual                        \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

Notificar acção pessoal                \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

Opinião dos colaboradores            \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

Planeamento de desempenho para  
supervisores                            \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

Notificar acção disciplinar            \_\_\_ Papel    \_\_\_ Computador

## 3 - Prática (Preencha em percentagens e números)

Considerando uma amostra aleatória de 50 avaliações, qual é a percentagem que está no *timing* certo?

\_\_\_ % no tempo certo                \_\_\_ % atrasadas

Quantos gestores que reportam ao nível da gestão de topo receberam avaliações na sua última revisão?

\_\_\_ Relatórios directos à gestão de topo

\_\_\_ Quem recebeu revisões na última data de avaliação

Descreva como as avaliações de desempenho são aprovadas no âmbito do sistema actual.

---

---

---

### **Anexo III – Recolher informação sobre as preferências dos diversos colaboradores (Deblieux, 2003)**

#### Questões da entrevista ao colaborador

Como era o sistema de revisão no seu anterior emprego?

---

---

Com que frequência era feita essa revisão?

Cada \_\_\_ meses       Cada \_\_\_ anos

O que gostava relativamente ao sistema do seu emprego anterior?

---

---

O que não gostava no que diz respeito ao sistema do seu emprego anterior?

---

---

Há quanto tempo trabalha aqui?

\_\_\_ Meses      \_\_\_ Anos

Já teve alguma revisão de desempenho?

\_\_\_ Sim      \_\_\_ Não

O que é que gosta no sistema de revisão actual?

---

---

O que não gosta no sistema de desempenho actual?

---

---

Há alguma coisa que queira sugerir que possa ser feito de forma diferente nas avaliações?

---

---

**Anexo IV – Recolher informação das práticas e preferências dos gestores (Deblieux, 2003)**

Questões da entrevista ao gestor

Qual tem sido a sua experiência com as revisões de desempenho nesta e noutras organizações?

---

---

O que mudaria no sistema actual?

---

---

Já teve alguma experiência com colaboradores que deram o seu contributo na sua revisão de desempenho antes de esta estar escrita? Se sim, como isso se processou?

---

---

Já teve alguma experiência com colaboradores que fornecessem feedback ao seu gestor no desempenho do gestor as a workplace leader? Se sim, qual foi a sua experiência?

---

---

Já teve alguma experiência com pares que deram feedback sobre o desempenho dos seus colegas? Se sim, como foi essa experiência?

---

---

## Anexo V – Índice Potencial Motivador

Nas páginas seguintes irá encontrar diferentes questões acerca do seu trabalho. No início de cada secção encontrará instruções específicas. Por favor leia com atenção. As questões foram formuladas para obter a percepção e as reacções que tem do seu trabalho. As suas respostas individuais serão confidenciais. Por favor responda a cada uma delas com a maior honestidade e franqueza possível.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

### Secção I

Com esta secção pretende-se que descreva o seu trabalho o mais objectivamente possível. Por favor não mostre nesta parte do questionário o quanto gosta ou não gosta do seu trabalho. Tente apenas responder com o máximo de rigor.

1. Até que ponto o desempenho do seu trabalhador requer que trabalhe com outras pessoas (clientes ou colegas dentro da organização)?

1	2	3	4	5	6	7
<b>Muito pouco:</b> o contacto com outras pessoas não é necessário para o desempenho das minhas funções.			<b>Moderadamente:</b> é necessário algum contacto com terceiros.		<b>Muito:</b> lidar com outras pessoas é absolutamente necessário para o desempenho do meu trabalho.	

2. O seu trabalho tem um carácter autónomo, ou seja, em que medida é que o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha?

1	2	3	4	5	6	7
<b>Muito pouca autonomia:</b> no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito.		<b>Autonomia moderada:</b> muitas coisas estão prefefinidas, mas posso decidir algumas coisas em ralacão ao meu trabalho.		<b>Muita autonomia:</b> o trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.		

3. O trabalho que desempenha tem princípio, meio e fim? Isto é, o seu trabalho perfaz um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas seus ou por maquinaria automatizada?

1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado do meu trabalho não poderá ser visto no produto ou serviço final.		O meu trabalho representa uma parte significativa de todo o processo A minha contribuição é identificável nos resultados.		O meu trabalho perfaz um todo; do princípio ao fim. Os resultados da minha acividade são facilmente identificáveis no produto ou serviço final.		

4. Nas funções que desempenha existe variedade? O seu trabalho é variado ao ponto de necessitar que use diversos talentos e aptidões para o seu desempenho?

1	2	3	4	5	6	7
Existe pouca variedade: desempenho sobretudo funções rotineiras e repetitivas.			Variedade moderada	Muita variedade: o desempenho do meu trabalho requer que use vários talentos		

5. Em termos gerais, que significância ou importância tem o seu trabalho? O resultado do seu trabalho afecta de maneira significativa o bem-estar de outras pessoas?

1	2	3	4	5	6	7
<b>Não é muito significativo;</b> os resultados do meu trabalho não têm efeitos de maior para outras pessoas.			<b>Significância moderada.</b>	<b>Muito significativo;</b> os resultados do meu trabalho podem influenciar de várias formas outras pessoas.		

6. É frequente os seus superiores ou colegas lhe dizerem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
<b>Não:</b> quase nunca me dizem se estou a fazer um bom trabalho.			<b>Moderadamente:</b> por vezes recebo algum <i>feedback</i> nesse sentido mas nem sempre.	<b>É muito frequente:</b> as chefias ou os colegas fornecem-me um “ <i>feedback</i> ” constante acerca do meu bom desempenho.		

7. O trabalho em si dá-lhe algumas pistas acerca da sua performance (aparte do *feedback* que receba de superiores ou colegas)?

1	2	3	4	5	6	7
<b>Muito poucas:</b> o próprio trabalho que desempenho está concebido de maneira a nunca descobrir se o estou a desempenhar eficientemente.			<b>Moderadamente:</b> por vezes encontro <i>feedback</i> no simples desempenho do meu trabalho, por vezes, não.	<b>Muitas vezes:</b> o trabalho está concebido de maneira a que eu receba um <i>feedback</i> quase constante à medida que o desempenho.		

## Secção II

Em baixo encontra uma lista de frases que podem ser usadas para descrever um trabalho. Deverá indicar se cada frase é uma descrição correcta ou incorrecta do seu trabalho.

Uma vez mais, tente ser o mais objectivo possível que conseguir, independentemente de gostar ou não do trabalho que desempenha.

Escreva um número no espaço em branco segundo a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente incorrecto	Grande parte está incorrecto	Ligeiramente incorrecto	Não tenho a certeza	Ligeiramente incorrecto	Grande parte está correcto	Totalmente correcto

- \_\_\_ 1. O meu trabalho requer que eu ponha em prática algumas capacidades elevadas.
- \_\_\_ 2. O meu trabalho requer muito trabalho de cooperação com outras pessoas.
- \_\_\_ 3. O meu trabalho não me permite (pela maneira como foi concebido) desempenhar o processo “produtivo” do princípio ao fim.
- \_\_\_ 4. O simples desempenho das funções inerentes ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para perceber se o estou a fazer correctamente.
- \_\_\_ 5. O meu trabalho é bastante simples e repetitivo.
- \_\_\_ 6. O meu trabalho pode ser desempenhado adequadamente por uma pessoa sozinha, sem ter de consultar outras pessoas.
- \_\_\_ 7. Os meus colegas e superiores quase nunca me dizem que estou a fazer um bom trabalho.
- \_\_\_ 8. Os resultados do meu trabalho podem afectar muitas outras pessoas.
- \_\_\_ 9. O trabalho não me dá oportunidade para usar da minha iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar.
- \_\_\_ 10. Os supervisores dizem-me muitas vezes quando acham que estou a fazer um bom trabalho.
- \_\_\_ 11. O meu trabalho dá-me a oportunidade de acabar o que comecei.
- \_\_\_ 12. O meu trabalho em si dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho.
- \_\_\_ 13. O meu trabalho proporciona-me uma independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho.
- \_\_\_ 14. O meu trabalho não é muito importante para o colectivo.

## Anexo VI – Resultados dos inquiridos

		Valor dos Colaboradores																													
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14			
		X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ	X	σ
Variáveis	Variedade de Atividades	4,67	1,53	5,67	0,58	4,00	1,00	6,00	1,00	6,67	0,58	4,67	0,58	5,67	0,58	5,00	0,00	6,33	0,58	4,67	2,52	4,67	2,52	5,33	0,58	4,33	2,52	5,00	1,73		
	Identidade da Tarefa	4,33	0,58	6,33	0,58	3,33	1,53	4,33	2,08	6,33	0,58	6,67	0,58	4,67	2,31	4,00	1,00	3,00	2,00	4,33	1,15	4,33	1,15	5,00	1,73	2,00	1,00	5,67	0,58		
	Significado da Tarefa	4,33	1,53	5,67	0,58	3,33	2,08	6,33	0,58	7,00	0,00	5,33	0,58	5,33	0,58	4,33	1,15	6,00	1,00	5,67	1,15	5,67	1,15	4,00	0,00	5,33	0,58	4,67	0,58		
	Autonomia	2,33	0,58	4,33	1,15	3,00	3,46	5,67	0,58	6,33	1,15	5,67	0,58	6,33	0,58	4,00	1,00	4,33	3,06	4,33	1,53	4,33	1,53	5,00	1,00	4,67	2,08	4,33	1,53		
	Feedback	2,33	0,58	4,33	1,53	3,67	1,15	5,00	1,00	7,00	0,00	4,33	1,15	5,67	0,58	4,67	0,58	3,67	1,53	5,67	0,58	5,67	0,58	5,67	0,58	4,67	0,58	4,00	1,00		
	IPM	24,20	0,40	110,58	1,02	39,11	6,15	157,41	0,70	295,56	0,00	136,42	0,38	187,42	0,38	82,96	0,41	81,21	5,56	120,05	1,42	120,05	1,42	135,37	0,44	84,69	1,64	88,59	1,47		



## Anexo VII – Check list: Sistema de gestão de desempenho ideal versus sistema de gestão de desempenho actual

Características	S/N	Definição	Observações
Congruência Estratégica		Os objectivos individuais estão alinhados com os objectivos da organização.	
		Todos os colaboradores são avaliados.	
Profundidade		As avaliações incluem o desempenho demonstrado em todo o período de revisão.	
		Todas as responsabilidades principais da função são avaliadas.	
		É fornecido <i>feedback</i> para o desempenho positivo e negativo.	
		Encontra-se facilmente disponível para ser utilizado.	
Praticabilidade		É fácil de utilizar.	
		É aceitável para aqueles que o usam para tomadas de decisões.	
		Os benefícios do sistema compensam os custos.	
		As avaliações de cada função são importantes e relevantes.	
Significativo		Apenas as funções que estão sobre controlo dos colaboradores são medidas.	
		As avaliações ocorrem em intervalos regulares e momentos apropriados.	
		O sistema providencia continuidade no desenvolvimento de competências dos avaliadores.	
		Os resultados são utilizados para decisões administrativas importantes.	
		São concedidas orientações detalhadas aos colaboradores sobre o que é esperado dos mesmos e como podem corresponder a essas expectativas.	
Especificidade		São concedidas orientações detalhadas aos colaboradores sobre o que é esperado dos mesmos e como podem corresponder a essas expectativas.	
Identificação de desempenho eficaz e ineficaz		O sistema distingue entre comportamentos e resultados eficazes e ineficazes, identificando deste modo os colaboradores em vários níveis de desempenho de eficácia.	
Confiança		As medidas de desempenho são consistentes.	
		As medidas de desempenho estão isentas de erro.	
Validade		As medidas incluem todas as fases de desempenho crítico.	
		As medidas não excluem nenhuma fase importante do desempenho.	
		As medidas não incluem factores que estejam fora do controlo do avaliado.	
Aceitabilidade e equidade		Os avaliados compreendem que a avaliação de desempenho e as recompensas que recebem diz respeito ao trabalho realizado (existe uma distribuição justa).	
		Os avaliados compreendem os procedimentos usados para determinar as avaliações e as respectivas recompensas (o processo é justo).	
Inclusão		A opinião sobre o respectivo desempenho dos colaboradores é recolhida dos mesmos antes da reunião de avaliação.	
		Os colaboradores participam no processo de criação/desenvolvimento do sistema fornecendo contributos sobre a forma como o seu desempenho deve ser medido.	
Aberto		O desempenho é avaliado frequentemente e o <i>feedback</i> é concedido de forma contínua.	
		A reunião de avaliação é um processo de comunicação em dois sentidos e não apenas num sentido (do supervisor para o colaborador).	
		Os padrões (“standard”) são claros e comunicados de forma	

		contínua.	
		As comunicações são abertas e honestas.	
<b>Correcto</b>		Existe um processo de comunicação, em que os colaboradores podem contra argumentar decisões que considerem injustas ou incorrectas.	
<b>Uniforme</b>		O desempenho é avaliado consistentemente através das pessoas e do tempo.	
<b>Ético</b>		Os avaliadores suprimem os seus interesses pessoais perante as avaliações a efectuarem.	
		Os superiores avaliam as dimensões de desempenho apenas para as quais têm informação.	
		A privacidade do colaborador é respeitada.	

## Anexo VIII – Calendarização da fase de implementação

	Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names
1	<b>Implementação de Sistema de Gestão de Desempenho</b>	<b>6 mons</b>	<b>Thu 01-07-10</b>	<b>Wed 15-12-10</b>	<b>RH + Gestores de topo + coordenadores + colaboradores</b>
2	Comunicação formal a toda a organização	1 day?	Thu 01-07-10	Thu 01-07-10	RH + Gestores de topo + coordenadores + colaboradores
3	Nomear um "gestor-chave" para este processo	1 day?	Fri 02-07-10	Fri 02-07-10	RH + Gestores de topo + coordenadores
4	Compreender o feedback que os colaboradores pretendem receber	7 days	Mon 05-07-10	Tue 13-07-10	Colaboradores + RH
5	Reunir com grupo de colaboradores grupo A	1 day?	Mon 05-07-10	Mon 05-07-10	Colaboradores + RH + "gestor-chave"
6	Reunir com grupo de colaboradores grupo B	1 day?	Tue 06-07-10	Tue 06-07-10	Colaboradores + RH + "gestor-chave"
7	Reunir com grupo de colaboradores grupo C	1 day?	Wed 07-07-10	Wed 07-07-10	Colaboradores + RH + "gestor-chave"
8	Reunir com grupo de colaboradores grupo D	1 day?	Thu 08-07-10	Thu 08-07-10	Colaboradores + RH + "gestor-chave"
9	Reunir com grupo de colaboradores grupo E	1 day?	Fri 09-07-10	Fri 09-07-10	Colaboradores + RH + "gestor-chave"
10	Reunir com grupo de colaboradores grupo F	1 day?	Mon 12-07-10	Mon 12-07-10	Colaboradores + RH + "gestor-chave"
11	Reunir com grupo de colaboradores grupo G	1 day?	Tue 13-07-10	Tue 13-07-10	Colaboradores + RH + "gestor-chave"
12	Desenhar o sistema	35 days	Wed 14-07-10	Tue 31-08-10	RH + "gestor-chave"
13	Formação	22 days	Wed 01-09-10	Thu 30-09-10	RH
14	Projecto - Piloto	43 days	Fri 01-10-10	Tue 30-11-10	RH + 2 departamentos + "gestor-chave"
15	Melhorias, correcções, pequenos desenvolvimentos	11 days?	Wed 01-12-10	Wed 15-12-10	RH + "gestor-chave"