

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS  
HUMANOS: CASO DO TEATRO  
NACIONAL D. MARIA II, EPE

---

SUSANA CRISTINA DA SILVA CERQUEIRA

LISBOA, 31 OUTUBRO DE 2017



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS  
HUMANOS: CASO DO TEATRO  
NACIONAL D. MARIA II, EPE

Susana Cristina da Silva Cerqueira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa Sotomayor, Professora Coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente \_\_\_\_\_ Prof.<sup>o</sup> Doutor Jorge Rodrigues

Vogal \_\_\_\_\_ Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Sotomayor

LISBOA, 31 DE OUTUBRO DE 2017

## **Agradecimentos**

Gostaria antes de mais agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa Sotomayor, que me acompanhou nesta investigação, por toda a ajuda, orientação e compreensão.

Agradecer ao Teatro Nacional D. Maria II, instituição na qual trabalho, pela recetividade e disponibilidade dos recursos necessários à realização desta dissertação.

Agradecer a todos os colegas que, respondendo e divulgando, participaram no questionário e que me incentivaram e motivaram a continuar.

Agradeço todo o apoio e companheirismo aos meus colegas de curso, em especial aos meus colegas Vitalina Macedo e Ricardo Abreu, que me apoiaram nas circunstâncias de maior desalento.

Não fazendo menção a nomes, agradeço aos meus Amigos que estiveram sempre lá e que são as minhas âncoras.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional e pela compreensão do tempo que não lhes pude dedicar.

Por fim e de uma forma muito especial, um agradecimento muito especial ao meu companheiro e amigo, ao Tomé, pela sua paciência inesgotável. Obrigada por me transmitires uma visão sempre otimista que foi muitas vezes fundamental para superar os obstáculos.

A todos um bem-haja!

## Resumo

A avaliação do desempenho humano é uma prática de recursos humanos enraizada nas organizações, considerada como tarefa-chave na gestão de pessoas, que permite medir e comparar, de forma justa e equitativa, o contributo individual dos trabalhadores. Os sistemas de avaliação de desempenho deverão ser considerados como um instrumento de gestão, que auxilia a gestão de topo a implementar o desenvolvimento integrado e sustentado da organização.

Se avaliar o desempenho é um elemento crucial, não é menos importante conseguir maximizar esses mesmos desempenhos e, para isso é fundamental que o capital humano esteja motivado, pois só assim será possível desenvolver com melhor qualidade as suas tarefas e alcançar os seus objetivos com maior eficácia e eficiência.

Este estudo tem como objetivo a análise de um processo de avaliação de desempenho implementado no TNDM II, suspenso desde 2014, e apurar os fatores que mais motivam e desmotivam os trabalhadores.

Neste sentido foi efetuada uma análise com base num questionário, distribuído aos 75 trabalhadores da organização. A amostra é constituída por 48 trabalhadores, com idade, habilitações e antiguidade na organização diversificados.

Ficou patente que no TNDM II a avaliação de desempenho é um processo com grande importância para os trabalhadores, embora o sistema implementado não permita critérios de justiça e imparcialidade. Quanto à motivação há uma relevância de fatores higiénicos na escolha dos trabalhadores, porém estes reduzem a insatisfação, mas não os motivam. Assim, o TNDM II deve apostar em fatores motivacionais, relacionados com o conteúdo de trabalho e a natureza da tarefa para motivar os seus trabalhadores.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho, modelo de avaliação, motivação, Teatro Nacional D. Maria II

## Abstract

The evaluation of human performance is a deeply rooted human resources practice in organizations, considered as a key-task in the management of people, which allows us to measure and compare the individual contribution of employees in a fair and equal way. The systems of performance evaluation should be considered as a management instrument, which helps the top management implementing the integrated and sustained development of the organization.

If evaluating the performance is a crucial element, it is of no less importance to be able to maximize those very performances and, to do so, it is fundamental that the human capital is motivated, because only then will it be possible to develop its tasks with greater quality and to achieve its goals with greater efficiency and effectiveness.

The goal of this study is to analyse a process of performance evaluation implemented at Teatro Nacional D. Maria II, suspended since 2014, and to ascertain the facts that motivate and demotivate employees the most.

In this sense, a questionnaire-based analysis was carried, distributed to the 75 employees of the institution. Forty eight workers with diverse age, qualifications and seniority within the institution constitute the sample.

It was clear that at TNDMI the performance evaluation is a process of great importance for workers, although the implemented system does not allow for just and unbiased criteria. As for motivation there is a relevance of hygienic factors in the choice of workers, however the latter reduce satisfaction but do not motivate workers. Therefore, TNDMII should invest on motivational factors, related with the work content and task nature in order to motivate its workers.

**Key words:** performance evaluation, evaluation model, motivation, Teatro Nacional D. Maria II

# Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo.....	v
Abstract .....	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	xi
Lista de siglas e abreviaturas.....	xiv
Capítulo 1 – Introdução.....	15
1.1 – Relevância do tema.....	15
1.2 – Metodologia de investigação.....	16
1.3 – Objetivos do estudo .....	16
1.4 - Estrutura da investigação .....	17
Capítulo 2 – Avaliação de Desempenho .....	19
2.1 – Importância da GRH nas organizações.....	19
2.2 – História e evolução da avaliação de desempenho .....	20
2.3 – Conceito de avaliação de desempenho .....	22
2.4 – Definição de desempenho .....	23
2.5 – Benefícios do sistema de avaliação de desempenho.....	24
2.6 – Objetivos de um sistema de avaliação de desempenho .....	25
2.7 – Métodos de avaliação de desempenho.....	27
2.7.1 – Métodos tradicionais de avaliação .....	28
2.7.1.1 – Escalas gráficas .....	28
2.7.1.2 – Método de escolha forçada .....	29
2.7.1.3 – Método das frases descritas .....	30
2.7.1.4 – Método dos incidentes críticos.....	30
2.7.1.5 – Behaviorally anchored rating scales (BARS) .....	31

2.7.1.6 – Método de pesquisa de campo .....	32
2.7.1.7 – Método da comparação por pares.....	32
2.7.2 – Métodos modernos de avaliação .....	33
2.7.2.1 – Gestão por objetivos .....	33
2.7.2.2 – Assessment centers.....	36
2.8 – Procedimentos da avaliação de desempenho .....	37
2.8.1 – As fontes da avaliação de desempenho .....	37
2.8.1.1 – Avaliação pelo superior hierárquico.....	37
2.8.1.2 – Avaliação pelo avaliado ou autoavaliação.....	38
2.8.1.3 – Avaliação pelos colegas/pares .....	39
2.8.1.4 – Avaliação pelos subordinados.....	40
2.8.1.5 – Avaliação pelo superior do superior hierárquico .....	41
2.8.1.6 – Avaliação de 360 graus.....	41
2.8.1.7 – Comissão de avaliação.....	43
2.8.2 – Importância da formação dos avaliadores .....	43
2.8.3 – A importância do <i>feedback</i> na avaliação de desempenho .....	44
2.9 – Qualidade psicométricas da avaliação de desempenho .....	45
2.9.1 - Fidelidade .....	46
2.9.2 – Validade.....	46
2.9.3 – Praticabilidade.....	46
2.9.4 – Erros de cotação e distorções no processo de avaliação.....	47
2.9.4.1 – Efeito de hal/horn .....	47
2.9.4.2 – Erro de leniência/severidade .....	48
2.9.4.3 – Erro de tendência central e restrição de amplitude .....	48
2.9.4.4 – Efeito de recenticidade .....	48
2.9.4.5 – Erro fundamental da atribuição causal .....	49

2.9.4.6 – Erro de contraste.....	49
2.10 – Periodicidade .....	49
2.11 – Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho .....	50
Capítulo 3 – A motivação no trabalho .....	52
3.1 – Motivação: conceito e importância nas organizações.....	52
3.2 – Tipos de motivação.....	54
3.3 – O papel da liderança na motivação.....	55
3.4 – Teorias da motivação .....	56
3.4.1 – Teorias clássicas.....	57
3.4.1.1 – Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	57
3.4.1.2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	60
3.4.1.3 – Teoria X e Teoria Y de McGregor .....	62
3.4.2 – Teorias contemporâneas .....	63
3.4.2.1 – Teoria ERG .....	63
3.4.2.2 – Teoria das necessidades de McClelland.....	64
3.4.2.3 – Teoria das expectativas de Vroom.....	65
3.5 – Motivação na Administração Pública.....	66
3.6 – Compromisso no trabalho .....	67
3.6.1 – Produtividade e desempenho profissional .....	68
3.6.2 – Absentismo .....	69
3.6.3 – Rotatividade .....	69
3.7 – Motivação vs. avaliação de desempenho .....	70
Capítulo 4 – Metodologia.....	72
4.1 – Questões de investigação .....	72
4.2 – Instrumento utilizado .....	73
4.3 – Processo de recolha de dados .....	75

Capítulo 5 – Análise de resultados .....	76
5.1 – Caraterização da entidade .....	76
5.2 – Caracterização do sistema de avaliação de desempenho utilizado pelo TNDM II .....	77
5.3 - Caracterização da amostra .....	79
5.4 – Teste de hipóteses.....	90
Capítulo 6 – Conclusões.....	94
6.1 – Contributo para o conhecimento .....	94
6.2 – Limitações da investigação .....	94
6.3 – Pistas para investigação futura .....	95
6.4 – Conclusões finais.....	96
Referências Bibliográficas .....	98
Apêndice Nº 1: Pedido de autorização para implementação do questionário .....	106
Apêndice Nº 2: Pedido de colaboração no preenchimento do questionário.....	108
Apêndice Nº 3: Questionário .....	109
Apêndice Nº 4: Frequência e percentagem de respostas.....	113

## Índice de Figuras

<b>Figura 2. 1</b> - Método da escala gráfica.....	29
<b>Figura 2. 2</b> - Fluxograma da identificação de objetivos e metas do processo de avaliação de desempenho .....	34
<b>Figura 2. 3</b> - Exemplo de atores que podem participar na avaliação de 360° .....	42
<b>Figura 3. 1</b> - Modelo básico de motivação .....	53
<b>Figura 3. 2</b> - Processo de motivação interna .....	54
<b>Figura 3. 3</b> - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow .....	58
<b>Figura 3. 4</b> - Compatibilidade entre a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow .....	60
<b>Figura 3. 5</b> - Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	61
<b>Figura 3. 6</b> - Teoria das expectativas de Vroom.....	65
<b>Figura 5. 1</b> - Organograma do TNDM II.....	77

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 2. 1</b> - Método da escolha forçada.....	30
<b>Tabela 2. 2</b> - Método das frases descritas.....	30
<b>Tabela 2. 3</b> - Método dos incidentes críticos .....	31
<b>Tabela 2. 4</b> - Método de pesquisa de campo .....	32
<b>Tabela 2. 5</b> - Método da comparação por pares.....	33
<b>Tabela 5. 1</b> - Total de trabalhadores por direções.....	80
<b>Tabela 5. 2</b> - Frequência e percentagem de respostas relativas à satisfação com o sistema de AD.....	113
<b>Tabela 5. 3</b> - Frequência e percentagem de respostas relativas ao sistema de AD como ferramenta de gestão .....	115
<b>Tabela 5. 4</b> - Frequência e percentagem de respostas relativas aos fatores de motivação	116
<b>Tabela 5. 5</b> - Frequência e percentagem de respostas relativas aos fatores de desmotivação .....	117
<b>Tabela 5. 6</b> - Identificação dos fatores de motivação de Herzberg.....	118

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 5. 1</b> - Repartição dos respondentes por género .....	80
<b>Gráfico 5. 2</b> - Repartição dos respondentes por idade .....	81
<b>Gráfico 5. 3</b> - Repartição dos respondentes por antiguidade.....	82
<b>Gráfico 5. 4</b> - Repartição dos respondentes por habilitações literárias .....	82
<b>Gráfico 5. 5</b> - Repartição dos respondentes por conhecimento da missão .....	83
<b>Gráfico 5. 6</b> - Repartição dos respondentes alvo do processo de avaliação de desempenho .....	83

## **Lista de siglas e abreviaturas**

**AD** – Avaliação de Desempenho

**GPO** – Gestão por objetivos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**SIADAP** – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

**SPSS** – *Statistical Package for the Social Sciences*

**TNDM II** – Teatro Nacional D. Maria II

# Capítulo 1 – Introdução

## 1.1 – Relevância do tema

Atualmente as empresas atuam num mercado aberto e concorrencial, pelo que é necessário determinar os objetivos de negócio e as formas de medir a *performance* organizacional. É neste sentido que são implementados os sistemas de gestão de desempenho, como ferramenta fundamental para monitorizar e controlar o desempenho de cada trabalhador.

Os sistemas de gestão de desempenho devem reforçar a motivação individual e o compromisso do trabalhador com os valores, a cultura e com os objetivos estratégicos da organização, bem como serem concebidos de forma a medir os resultados obtidos pelos trabalhadores e que têm um papel importante na motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo.

Os sistemas de gestão de desempenho não se destinam a premiar ou a punir os trabalhadores em função do seu empenho, mas é, pelo contrário, um sistema que permite medir e melhorar, de forma justa e equitativa, a prestação de cada colaborador. Estes sistemas não podem ser considerados isoladamente, mas sim como parte integrante de um modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A necessidade de medir a contribuição de cada trabalhador para a organização decorre, por um lado, da rúbrica de custos com o pessoal ser uma das principais parcelas dos custos de exploração da organização e, por outro lado, as organizações pretendem otimizar a contribuição dos seus trabalhadores de forma a detetar oportunidades que serão colmatadas com recurso a planos de objetivos individuais e que melhorem a contribuição dos trabalhadores no futuro.

Uma organização ao avaliar o desempenho dos seus trabalhadores está a criar condições para que este maximize os seus interesses individuais ajustados à estratégia da organização e que representarão os próprios interesses desta. O desempenho efetivo dos recursos humanos face aos objetivos organizacionais propostos só poderá ser mensurado através de uma avaliação formal e periódica, validada pelos elementos da organização que estão afetos a este processo da avaliação. É essencial estabelecer um clima de justiça e objetividade na avaliação, que permita uma equidade entre as funções e que o avaliado confie que o seu desempenho não dependerá da vontade do avaliador para que sejam evitados erros comuns de avaliação.

A problemática da avaliação de desempenho dos recursos humanos é uma temática atual e importa analisar a sua importância para o progresso das organizações e da motivação do capital humano. A motivação dos recursos humanos é considerada como um fator essencial para o sucesso de qualquer organização, pois o nível de motivação com que estes desempenham as suas tarefas influencia o sucesso, a competitividade e o crescimento da organização.

Nesta dissertação pretende-se compreender se o processo de avaliação de desempenho tem impacto na motivação dos trabalhadores. Assim, o objetivo principal consiste em aferir a perceção dos trabalhadores do Teatro Nacional D. Maria II (TNDM II) quanto ao sistema de avaliação de desempenho anteriormente praticado e quanto à sua suspensão, assim como apurar os fatores que mais motivam e desmotivam os trabalhadores na realização das suas tarefas.

## **1.2 – Metodologia de investigação**

De forma a dar resposta aos objetivos gerais desta investigação foi utilizada como metodologia a revisão bibliográfica sobre as duas temáticas presentes na dissertação, com base em publicações periódicas, revistas científicas, artigos científicos, dissertações de mestrado, assim como a consulta de páginas de *internet*.

Para a recolha de dados, a metodologia entendida como a que melhor permite alcançar o objetivo do estudo é a aplicação de questionários a todos os trabalhadores do TNDM II. Os questionários são compostos por questões de resposta fechada e por duas questões de resposta aberta.

Para o tratamento das respostas recolhidas recorreu-se ao *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 22.0 no caso das questões de resposta fechada. Para as duas questões de resposta aberta efetuou-se uma análise de conteúdo, que visava identificar os temas comuns nas respostas dadas pelos participantes no estudo.

## **1.3 – Objetivos do estudo**

Os objetivos que se pretendem alcançar com a presente investigação são os seguintes:

1. Efetuar uma revisão da literatura sobre as temáticas em estudo;

2. Analisar o sistema de avaliação de desempenho anteriormente praticado no TNDM II;
3. Compreender o impacto da suspensão do sistema de avaliação de desempenho no TNDM II;
4. Conhecer e analisar as opiniões dos avaliados em relação ao antigo modelo praticado e à suspensão da avaliação, tendo em conta os seguintes conteúdos:
  - O conhecimento dos critérios e métodos utilizados no sistema de avaliação de desempenho;
  - Os objetivos propostos e a sua adequação aos cargos exercidos;
  - A imparcialidade e a justiça no processo de avaliação de desempenho;
  - Identificação de pontos fortes, pontos fracos e necessidades de formação;
  - Relacionamento com as chefias e colegas após o processo de avaliação de desempenho;
  - Motivação e melhorias de desempenho após o processo de avaliação de desempenho;
  - A importância que os avaliados atribuem à falta de avaliação;
  - A perceção da importância do sistema de avaliação de desempenho e das suas vantagens.
5. Conhecer os fatores que mais motivam e desmotivam os trabalhadores.

#### **1.4 - Estrutura da investigação**

A presente dissertação é constituída por seis capítulos que se centram e desenvolvem em volta das temáticas da avaliação de desempenho e da motivação.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução sobre o tema que se pretende estudar, explicando a relevância do mesmo, os objetivos da investigação, bem como a metodologia de investigação utilizada.

Nesta sequência aprofunda-se, nos dois capítulos seguintes, as temáticas em estudo, efetuando uma revisão de literatura, onde se apresenta a fundamentação teórica da investigação, sobre avaliação de desempenho e motivação.

No quarto capítulo serão abordados os aspectos metodológicos que foram considerados para a realização deste estudo. Serão definidas as questões de investigação e as hipóteses formuladas.

No quinto capítulo será apresentada a análise dos resultados obtidos, onde consta a caracterização da organização do estudo de caso, a caracterização da amostra e os resultados obtidos através dos inquéritos.

Por fim, no capítulo seis serão apresentadas as conclusões finais desta investigação, bem como os principais contributos da presente investigação, quer para a teoria, quer para a prática de GRH, as limitações da pesquisa e recomendações para novos estudos relacionados com o tema pesquisado.

## Capítulo 2 – Avaliação de Desempenho

### 2.1 – Importância da GRH nas organizações

O sucesso empresarial é atualmente a grande preocupação das organizações, apesar do termo “sucesso” ser vago. Para uma organização obter sucesso empresarial é necessário que atinga ou ultrapasse, de forma contínua, os seus objetivos estratégicos e assim consiga superar os obstáculos e imprevistos no seu caminho. O contexto empresarial caracteriza-se por ser um contexto de rápida mudança que obriga a um grande esforço por parte das organizações quanto às adaptações dos seus recursos e objetivos estratégicos. A adaptação de novos desafios ao sucesso empresarial, forçados pelo contexto económico atual, passou a ser o centro das preocupações da GRH e diferencia o sucesso do insucesso quanto ao desenvolvimento organizacional (Camara *et al.*, 2013).

Um processo de gestão é essencial para o desenvolvimento das organizações, pois permite planear, organizar, liderar e controlar os recursos disponíveis para atingir os objetivos propostos. A escolha destes objetivos é determinada pela missão da empresa, exige o envolvimento e a participação dos responsáveis de cada nível hierárquico e é fundamental que a organização defina estratégias de negócio e políticas (Sotomayor *et al.*, 2013).

O desempenho das organizações depende dos indivíduos que as constituem e da forma como estes se adaptam aos contextos de trabalho, responsabilidades e funções a desempenhar, para responder de forma rápida e eficiente aos desafios e às mudanças propostas. Cada vez mais as organizações têm uma visão mais abrangente sobre os seus recursos humanos, abandonando a ideia de simples recursos que executam as tarefas necessárias para alcançar os seus objetivos e começam a ser valorizados pelos seus valores, crenças, atitudes e objetivos pessoais (Sousa *et al.*, 2006). Os recursos humanos são considerados o elemento comum e essencial para qualquer organização, os poderes criativos e as competências laborais dos recursos humanos permitem criar novos valores refletidos na prosperidade e competitividade (Urdziková e Kiss, 2009).

As pessoas são um recurso que deve ser otimizado e usado de forma eficiente dentro das organizações e que precisam de ser influenciadas e motivadas constantemente, de forma a alcançarem os objetivos propostos pela organização. Para tal, cabe ao responsável de cada equipa proporcionar um ambiente de trabalho motivador e dinâmico aos seus colaboradores,

para que estes se sintam integrados e satisfeitos com o seu trabalho e com a organização (Sotomayor *et al.*, 2013).

Os desafios à mudança no mercado atual não só obrigaram à modificação das estruturas e dos modelos de organização de trabalho, como transformaram a missão e os objetivos da função dos recursos humanos (Camara *et al.*, 2013). Cada vez mais a GRH assume uma maior importância quanto ao desenvolvimento de uma cultura organizacional, envolvendo todos os intervenientes da organização, garantindo melhorias a nível de motivação e esforço, desempenho, produtividade e capacidade de inovação, capazes de contribuir para a criação de um ambiente propício à contribuição do trabalhador, gerando fatores de diferenciação e que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis e que criam valor para as organizações (Wright, 1998).

Atualmente, não é suficiente as organizações possuírem uma sólida base financeira ou uma posição dominante no mercado quando o seu sucesso também depende do desempenho dos seus recursos humanos, o que os torna numa fonte de vantagem competitiva a longo prazo nas organizações, na medida que são valiosos, raros e de difícil imitação (Wright, 1998). Os recursos humanos devem ser considerados como o elemento chave para o sucesso das organizações e uma estratégia de GRH bem formulada permite agregar e alocar os recursos existentes na organização para o aproveitamento e desenvolvimento do capital humano e, a longo prazo, proporciona a criação de pontos fortes para a organização (Sotomayor *et al.*, 2013; Ivancevich, 2008).

São grandes desafios para as organizações a gestão dos seus recursos humanos, que têm de o fazer de forma a aumentar a capacidade produtiva e criativa e, ao mesmo tempo, controlar os custos dentro dos limites competitivos e sustentáveis para a organização (Sotomayor *et al.*, 2013).

## **2.2 – História e evolução da avaliação de desempenho**

As práticas de avaliação de desempenho e os sistemas formais de avaliação não são atividades recentes na área dos recursos humanos. Segundo Chiavenato (2009), em plena Idade Média Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, utilizava um sistema combinado de relatórios de cada superior a respeito das atividades dos seus subordinados, pelas notas fornecidas das atividades, assim como o potencial de cada membro da ordem religiosa que pregava a religião pelo mundo.

Mais tarde, em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implementou um programa que permitiu avaliar o desempenho dos seus funcionários através de relatórios anuais, sendo o mesmo adotado pelo exército americano, em 1880, para aferir o desempenho dos seus soldados. Neste período as tarefas realizadas eram simples, o que facilitava a avaliação do trabalhador quanto ao seu desempenho no posto de trabalho (Marras e Tose, 2012).

Este conceito de avaliação de desempenho não passou despercebido na Revolução Industrial, quando Frederick Taylor numa tentativa de facilitar a deslocação de artesãos e camponeses para as unidades industriais, onde o trabalho era massificado e organizado em parcelas, deparou-se com a necessidade de aproveitar os conhecimentos e aptidões avulsas dos artesãos e concebeu a “*Organização Científica do Trabalho*”, capaz de distinguir os mais capazes para ocupar de forma satisfatória cada posto de trabalho. A introdução de máquinas nos processos industriais obrigou a procura de novos métodos de avaliação. Perante esta situação, constatou-se que a avaliação de desempenho deveria ser um instrumento racional, que permitia detetar os trabalhadores mais dotados de capacidades físicas e intelectuais para ocupar um determinado posto de trabalho (Marras e Tose, 2012).

Em 1918, fim da Primeira Guerra Mundial, a empresa americana *General Motors* desenvolveu um sistema de avaliação para os seus executivos e que coincidiu com o começo da abordagem comportamental, que consistia em dar mais relevância aos empregados e menos ênfase à produtividade, abandonando a perspetiva mecanicista e a preocupação com a eficiência dos aspetos mecânicos do trabalho. Porém, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os programas de avaliação de desempenho começam a produzir efeitos nas organizações (Marras e Tose, 2012).

A introdução de novos conceitos de gestão permitiram, em 1954, a Peter Drucker o desenvolvimento da avaliação de desempenho por objetivos, permitindo a verificação do desempenho de cada trabalhador através da realização dos objetivos negociados anteriormente com a chefia direta. Observa-se que, ainda hoje, as grandes empresas baseiam a sua gestão no desempenho por objetivos (Marras e Tose, 2012).

No entanto, nem sempre a avaliação de desempenho foi objeto de concordância entre os gestores das organizações. Contudo, nos dias de hoje a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico e aceite pelas organizações, assume diversas formas e serve para toda a espécie de fins. Segundo Chiavenato (1999) devido à falta de um estudo exaustivo e

científico sobre esta temática, a maioria dos gestores avalia os seus trabalhadores como bem entende, no momento que entender, através dos critérios e técnicas que nem eles próprios decidem ou conhecem.

### **2.3 – Conceito de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um instrumento que estabelece a ligação dos objetivos organizacionais, padrões de desempenho e avaliação do trabalhador com os aspetos do trabalho realizadas por parte do trabalhador (Sudin, 2011). Assim, a avaliação consiste num processo que visa medir e diferenciar o desempenho de um indivíduo ou grupo e, se bem praticada, pode ser um instrumento de motivação e contribui para que os trabalhadores se sintam recompensados de alguma forma, auxiliando igualmente na tomada de um conjunto de decisões importantes na organização (Cleveland *et al.*, 1989). Porém, se for mal utilizada pode ser alvo de críticas, motivo de piadas e desconforto (Grote, 2002).

Existem várias definições e perspetivas acerca do conceito de avaliação de desempenho, pelo que importa antes de mais defini-lo e perceber o que lhe está subjacente. Segundo Pontes (2010: 26) a avaliação de desempenho é "uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos". Neste sentido, Chiavenato (2009: 247) preconiza que "a avaliação de desempenho é conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com a certa continuidade nas organizações". Almeida (2008: 303) acrescenta que a avaliação de desempenho é um "processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada indivíduo em face de objetivos previamente estabelecidos, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que surjam um potencial de desenvolvimento".

Holbrook (2002) considera que o processo de avaliação de desempenho é importante para a definição de metas, permite resolver problemas de desempenho e aplicar recompensas ou questões disciplinares. Em analogia, Cleveland *et al.* (1989) referem que os sistemas de avaliação de desempenho permitem comparar o desempenho individual com os objetivos organizacionais, auxiliando as decisões sobre remunerações e prémios, identificam os *handicaps* no desempenho individual e as estratégias de correção, assim como permitem um *feedback* sobre o desempenho por parte dos superiores hierárquicos. Por seu turno, Hood e Peters (2004) consideram que um sistema de avaliação de desempenho deve contribuir para

uma maior eficiência das organizações e disponibilizar oportunidades que permitam melhorar o desempenho dos trabalhadores.

Considerando as definições anteriores depreende-se que a avaliação de desempenho representa um poderoso instrumento para a gestão de desempenho organizacional, pois permite detetar e regularizar problemas do desempenho e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade no trabalho dos trabalhadores.

No entanto, é importante salientar que a avaliação de desempenho deve ser elaborada de acordo com a missão, visão e valores da organização, de forma a evitar o fracasso ou má interpretação do processo (Almeida, 2008).

## **2.4 – Definição de desempenho**

Para se compreender melhor o significado de avaliação de desempenho é necessário, em primeiro lugar, conhecer o conceito de “*desempenho*” no contexto laboral. O principal pressuposto partilhado por vários autores é respeitante ao seu significado, do qual há um consenso em que o desempenho é um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que permitem alcançar os objetivos da organização (Campbell *et al.*, 1993; e Sonnentag e Frese, 2002).

O desempenho é um conceito complexo e facilmente se pode tornar subjetivo. Segundo Caetano (2008) o desempenho pode ser concebido em duas perspetivas, conforme se evidenciam os meios (comportamentos) ou os fins (resultados).

A primeira perspetiva na avaliação de desempenho centra-se nos comportamentos “requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam” (Caetano, 2008: 29), ou seja, está relacionado com o que fazer e como fazer. No mesmo sentido, Campbell (1990) define o desempenho como um conjunto de comportamentos fundamentais para os objetivos da organização, cuja contribuição seja passível de medição.

A segunda perspetiva na avaliação de desempenho foca-se nos resultados dos comportamentos do indivíduo para realizar as diversas funções, atividades e/ou tarefas inerentes ao seu cargo ou posto, manifestando resultados para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos (Caetano, 2008).

Contudo, os níveis de desempenho do comportamento e dos resultados do sistema de avaliação de desempenho são influenciados por fatores determinantes ou moderadores da conjuntura organizacional e tecnológica da organização, ou seja, o indivíduo acaba por adotar um conjunto de comportamentos para realizar uma determinada tarefa, num determinado contexto, para obter um determinado resultado expectável pela organização (Caetano, 2008: 29).

No entanto, o nível de desempenho dos trabalhadores depende dos seus conhecimentos profissionais, mas também do nível de motivação que cada um demonstra, como revelou um estudo efetuado por Bruney *et al.* (Ek e Makur, 2013).

## **2.5 – Benefícios do sistema de avaliação de desempenho**

Um programa de avaliação de desempenho possui benefícios quando é bem planeado, coordenado e desenvolvido. É importante que nas organizações exista um processo de medição que espelhe o verdadeiro desempenho dos indivíduos. Esta medição além de maximizar as capacidades dos indivíduos, também permite verificar se o desempenho destes está em conformidade com os objetivos organizacionais (Jefferson, 2010).

Quando uma organização desenvolve um sistema de avaliação de desempenho deve divulgá-lo de forma clara e objetiva a todos os intervenientes no processo (Nascimento *et al.*, 2008).

De acordo com Chiavenato (2009) os principais beneficiários do processo de avaliação de desempenho são o gestor (superior hierárquico), o indivíduo e a organização.

De entre os principais benefícios que este processo apresenta para o gestor salientam-se os seguintes, a saber:

- Avaliar o desempenho e o comportamento dos trabalhadores através de um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade;
- Propor medidas de forma a melhorar o padrão de desempenho dos seus trabalhadores;
- Informar os seus trabalhadores quanto ao seu desempenho, assim como ajudá-los a compreender a avaliação como um sistema objetivo.

No que se refere aos benefícios para o trabalhador (o indivíduo) um sistema de avaliação de desempenho apresenta, entre outros, os seguintes:

- Conhecer os aspetos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza nos trabalhadores;
- Conhecer os seus pontos fortes e pontos fracos, assim como as expectativas do seu superior em relação ao seu desempenho;
- Conhecer as medidas estabelecidas para a melhoria do seu desempenho (como formação, estágios, *coaching*, entre outros) identificadas pelo seu superior e a autoconsciência de medidas a tomar (como, por exemplo, aprendizagem, autocorreção, qualidade, atenção no trabalho e cursos por conta própria);
- Permite a autoavaliação e a autocrítica quanto ao seu desempenho, autodesenvolvimento e autocontrolo.

Quanto aos benefícios para a organização importa destacar os seguintes:

- Permite avaliar o potencial humano no curto, médio e longo prazo, e ajuda a definir a contribuição de cada trabalhador;
- Facilita a identificação dos trabalhadores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas, assim como os que estão em condições para ser promovidos ou transferidos;
- Dinamiza a política de gestão de recursos humanos, oferecendo novas oportunidades de trabalho (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), aumentando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

## **2.6 – Objetivos de um sistema de avaliação de desempenho**

Uma organização quando decide implementar um sistema de avaliação de desempenho pretende alcançar determinados objetivos e propósitos. Este processo permite que os trabalhadores identifiquem as correções necessárias para alcançar os objetivos propostos, ajuda a organização a valorizar e a reconhecer os bons desempenhos e a implementar medidas para apoiar aqueles que precisam de melhorar (Atakpa, 2013).

O sistema de avaliação de desempenho não deve restringir somente “ao julgamento superficial e unilateral de alguns a respeito do comportamento funcional da pessoa” Chiavenato (2009: 251). Exige um nível maior de conhecimento por parte do avaliador que permita identificar as causas, estabelecer objetivos de acordo com o avaliado e deve ser encarado como uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Porém, o avaliador deve ser isento no exercício das suas funções, o que implica

um maior dispêndio de tempo para obter informações mais completas sobre o verdadeiro desempenho do avaliado (Bol, 2011).

O avaliado pode compreender a avaliação de desempenho como uma forma de melhorar procedimentos. Contudo se o processo de avaliação não for imparcial, o mesmo pode ser uma fonte de conflito e desmotivação. Para os processos de avaliação de desempenho não se transformarem em fontes de dilemas éticos para as organizações, estas devem garantir que todos os processos de avaliação permitam aos avaliadores efetuar avaliações imparciais (Maas e Torres-González, 2011).

Contudo, também é necessário que o sistema de avaliação seja percebido como justo, de modo a garantir a percepção de igualdade e justiça (Gunaratne e Plessis, 2007).

Caetano (1996) preconiza que os sistemas de avaliação de desempenho têm de ser desenhados em função das finalidades organizacionais que lhes são estabelecidas e podem ser considerados como um pilar importante para o seu sucesso. Boice e Kleiner (1997) acrescentam que os objetivos organizacionais devem ser comunicados a todos os trabalhadores e garantir que estes entendam que o seu desempenho pessoal contribui para o desempenho global da organização.

Um outro aspeto importante é o alinhamento entre os objetivos da avaliação de desempenho individuais e os objetivos da organização, pois se as ferramentas e os objetivos do processo de avaliação de desempenho não forem concordantes com os objetivos organizacionais, os resultados obtidos podem ser prejudiciais ao funcionamento eficaz da organização (Wiese e Buckley, 1998).

De acordo com Drenth (1984, citado por Cunha *et al.*, 2004) os objetivos da avaliação de desempenho diferenciam-se em quatro grupos:

1. Impacto ao nível da política salarial, remunerações extras, promoções, transferências e demissões. As recompensas são encaradas como incentivos, relacionadas entre meios e fins ou a relação custo/benefício e o nível a que a pessoa avaliada se encaminha para uma otimização dos mesmos;
2. Permite o aperfeiçoamento do desempenho, o desenvolvimento de capacidades e a motivação através do *feedback* transmitido. É dada ênfase ao presente (sobre o futuro próximo) e a mesma é evidenciada na entrevista de avaliação;

3. Identifica os candidatos potenciais para progressão de carreira. A avaliação de desempenho evidencia as características do comportamento e de realização pessoal que permitem fazer extrapolações e previsões quanto ao que irá acontecer;
4. Constitui o pilar para a formulação dos critérios de seleção de pessoas e permite identificar necessidades de formação. Realça as competências consideradas essenciais pela organização, identificadas a partir dos objetivos, isto é, deduzindo os comportamentos e capacidades necessárias à sua concretização.

A avaliação de desempenho é possivelmente a técnica mais antiga usada pelos gestores para manipularem a *performance* do trabalhador. O *feedback* transmitido aos trabalhadores motiva quanto ao desenvolvimento das capacidades pessoais e possibilita o melhoramento da *performance* futura (Walker, 1992).

Por fim, para Chiavenato (2009) os objetivos principais da avaliação do desempenho compreendem a mensuração do potencial humano, a avaliação dos recursos humanos enquanto vantagem competitiva e da sua possível evolução, e a participação de todos os membros da organização como oportunidade de crescimento através dos objetivos organizacionais e individuais.

Podemos assim afirmar que um sistema de avaliação de desempenho possibilita uma grande variedade de objetivos e propósitos, pelo que considerando a variedade de objetivos propostos é compreensivo que os sistemas de avaliação de desempenho sejam complexos, de difícil execução e que existam diversos sistemas. Os objetivos da avaliação de desempenho deverão estar relacionados com as características estruturais da organização, como a sua complexidade, as condições financeiras, o grau de formalismo na tomada de decisões e a cultura organizacional (Cleveland *et al.*, 1989).

## **2.7 – Métodos de avaliação de desempenho**

Uma das questões fulcrais do sistema de avaliação de desempenho foca-se na medição do desempenho, isto é, na análise do trabalho e da avaliação das funções, que permite avaliar o conhecimento rigoroso e objetivo do conteúdo, das exigências e responsabilidades das funções desempenhadas, o que torna esta temática mais complexa e crucial para a eficácia do sistema a implementar.

Desde o princípio do século XX que foram desenvolvidos métodos e instrumentos de avaliação de desempenho, adaptados com o passar dos anos, de forma a superar as

deficiências psicométricas anteriores, com propriedades psicométricas adequadas que permitam obter medidas fiáveis e válidas do desempenho do avaliado (Fernandes e Caetano, 2002).

Existem diferentes abordagens e instrumentos e, de acordo com Fernandes e Caetano (2002), ainda não foi possível criar um instrumento que seja isento de erros. Lévy-Leboyer (1990) acrescenta que não há nenhum método, técnica ou instrumento de avaliação possa ser recomendado em absoluto, ou seja, isento de enviesamentos.

A medição do desempenho pode ser feita de múltiplas formas e permite obter dados e informações para a tomada de decisões, assim como melhorar e desenvolver o desempenho humano dentro das organizações. A escolha do método a utilizar deve estar de acordo com aos objetivos da avaliação, o contexto em que é realizada, o público-alvo a que se destina e a ponderação das vantagens e desvantagens que cada um dos métodos acarreta (Sarmiento *et al.*, 2015).

As medidas de avaliação de desempenho podem ser dominadas por métodos tradicionais de avaliação ou métodos modernos de avaliação de desempenho. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho focam-se no comportamento no trabalho e são orientados para o passado, sendo que os mais referenciados são as escalas gráficas, as listagens, o método de escolha forçada, o método dos incidentes críticos, as escalas de classificação ancoradas nos comportamentos e o método de pesquisa de campo. Por sua vez, os métodos modernos de avaliação de desempenho são orientados para os resultados e entre os mais referenciados encontram-se a gestão por objetivos e os *assessment centers* (Sotomayor *et al.*, 2013).

Normalmente as organizações combinam estes dois tipos de métodos na elaboração de um sistema de avaliação de desempenho, denominados métodos mistos, para obter medidas fiáveis e válidas para avaliar o desempenho dos seus colaboradores (Caetano e Vala, 2002).

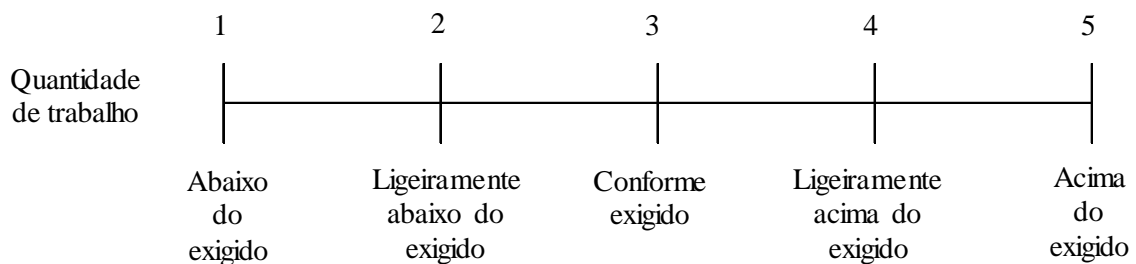
## **2.7.1 – Métodos tradicionais de avaliação**

### **2.7.1.1 – Escalas gráficas**

Desenvolvidas por Paterson, em 1922, são as mais antigas e mais conhecidas devido à sua simplicidade e traduzem-se em escalas ancoradas em traços de personalidade (atitudes e comportamentos), em que o avaliador julga o avaliado assinalando na escala o ponto que melhor indica o seu desempenho, como se observa na figura 2.1 (Fernandes e Caetano, 2002).

Apresentam como principais vantagens as seguintes: a sua construção, pois geralmente são preparadas pelo departamento de recursos humanos sem o auxílio de outros departamentos da organização; permitem um preenchimento simples, uma vez que o avaliador sinaliza na escala o nível de desempenho que melhor representa o avaliado; e estão acompanhadas por um manual de instruções para o avaliador (Carroll e Schneier, 1982). Assim, a uniformização dos critérios de avaliação para cada dimensão permite a comparação do desempenho entre os avaliados (Kavanagh, 1971).

No entanto, apenas é avaliado o desempenho passado e o facto de o seu preenchimento depender, inteiramente, de um processo de julgamento por parte do avaliador, não permite um controlo sobre os erros de cotação, o que implica que estas escalas sejam alvo de muitas críticas devido à falta de qualidade psicométrica (Thorndike, 1949).



**Figura 2. 1** - Método da escala gráfica

**Fonte:** Adaptado de Bilhim (2006)

### ***2.7.1.2 – Método de escolha forçada***

Elaborada pelas Forças Armadas Americanas, após a Segunda Guerra Mundial, o método da escolha forçada consiste em frases com descrições positivas ou negativas dos comportamentos do colaborador, em que o avaliador escolhe os itens que melhor descrevam o desempenho do avaliado, como se verifica na tabela 2.1. Este método tende a diminuir a subjetividade da avaliação, pois elimina o efeito de generalização (efeito halo/horn) e é de aplicação simples e não exige a preparação/formação dos avaliadores. No entanto, é um método que obriga a uma exigente conceção e os resultados finais são de difícil comparação entre o desempenho dos avaliados, porque o avaliador desconhece a relação entre os itens escolhidos e os resultados finais (Fernandes e Caetano, 2002; e Sotomayor *et al.*, 2013).

**Tabela 2. 1 - Método da escolha forçada**

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	05		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém o arquivo sempre em ordem	06		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	07		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	08		

**Fonte:** Adaptado de Bilhim (2006)

### **2.7.1.3 – Método das frases descritas**

Este método, ao contrário do método da escolha forçada, não exige a obrigatoriedade na escolha das frases; o avaliador apenas terá que identificar as características de forma positiva (sim) ou negativa (não) que melhor identificam o desempenho do subordinado, tal como está apresentado no exemplo da tabela 2.2 (Bilhim, 2006).

**Tabela 2. 2 - Método das frases descritas**

	Número de fatores pessoais do colaborador	Sim	Não
1	Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?		
2	Costuma estar alegre e sorridente?		
3	Não aceita modificações e não se interessa por novas ideias?		
4	Tem interesse em aprender coisas novas?		
5	Pode planear, executar e controlar as suas próprias tarefas?		

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1999)

### **2.7.1.4 – Método dos incidentes críticos**

Apresentado por Flanagan, em 1954, este método consiste em pesquisar, observar e registar comportamentos específicos/factos mais relevantes, que influenciam o desempenho do avaliado nas suas funções e num determinado período de tempo, através de um formulário padronizado e igual para todos os avaliadores, como se observa na tabela 2.3.

Este método permite fornecer o *feedback* aos avaliados, esclarecendo os julgamentos por parte do avaliador, para melhorar os pontos fortes do desempenho e corrigir os pontos fracos, e identifica os comportamentos excepcionais positivos, de forma que os mesmos sirvam de

ponto de referência no futuro, assim como os comportamentos negativos a evitar (Khanna e Kumar Sharma, 2014).

Uma vez que este método de avaliação se centra em comportamentos excepcionais, não aborda os comportamentos normais do desempenho diário dos colaboradores e focam-se num número muito restrito de factos, o que obriga a um registo mais regular do desempenho por parte do avaliador e nem permite a comparações das classificações de desempenho entre colaboradores (Fernandes e Caetano, 2002; e Sotomayor *et al.*, 2013).

**Tabela 2. 3** - Método dos incidentes críticos

Data da ocorrência	Item	Descreve o incidente		Data da ocorrência	Item	Descreve o incidente
Item: Foi lento Perdeu tempo Iniciou atrasado				Item: Foi rápido Poupou tempo Iniciou a horas		

**Fonte:** Adaptado de Bilhim (2006)

#### **2.7.1.5 – Behaviorally anchored rating scales (BARS)**

Apresentam-se como alternativa às escalas ancoradas em traços que geravam erros por parte do avaliador devido à padronização das escalas. As escalas de classificação ancoradas em comportamentos – BARS – são constituídas por um conjunto de frases que descrevem um determinado comportamento e possibilitam a identificação dos aspetos comportamentais mais importantes no desempenho de cada função do trabalhador.

Este tipo de escalas permitem um *feedback* aos avaliados de uma forma fácil, pois assentam em comportamentos específicos e observáveis e a sua quantificação possibilita a comparação entre os avaliados. A construção destas escalas, além de onerosa, obriga à participação de todos os avaliadores e sensibiliza-os para os erros de cotação (Fernandes e Caetano, 2002; e Sotomayor *et al.*, 2013).

### 2.7.1.6 – Método de pesquisa de campo

Tal como o nome indica, neste método é realizado um trabalho de pesquisa de campo por parte de um especialista em avaliação de desempenho com o superior hierárquico de cada equipa. Através de uma entrevista semiestruturada o especialista procura identificar as causas, as origens e os motivos dos aspetos essenciais do desempenho pela análise de factos e situações, como se exemplifica na tabela 2.4, e permite identificar o potencial dos colaboradores e planear o seu desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento deste método em conjunto com o superior hierárquico traduz-se numa vantagem, pois ninguém melhor do que ele para identificar as qualidades dos seus subordinados, o que torna mais fácil a sua aplicação, compreensão e ajuda a minimizar os erros de avaliação.

Por sua vez, as principais desvantagens deste método estão relacionadas com o seu custo de conceção, porque obriga a contratação de um especialista, e com a duração do processo, pois requer uma entrevista com cada superior hierárquico e subordinado (Bilhim, 2006; e Sotomayor *et al.*, 2013).

**Tabela 2. 4** - Método de pesquisa de campo

Porque foi o desempenho insatisfatório?	Porque foi o desempenho satisfatório?
Que tipo de ajuda recebeu o indivíduo?	Já tentou dar-lhe tarefas mais complexas?
O desempenho é inferior ao padrão?	O desempenho tem sido superior?
Que plano de ação recomenda para o colaborador?	

**Fonte:** Adaptado de Bilhim (2006)

### 2.7.1.7 – Método da comparação por pares

Este método consiste na comparação de dois avaliados até terminar todas as comparações de dois pares em todos os trabalhadores por parte do avaliador. Depois de avaliar os pares, o avaliador identifica numa lista hierarquizada o indivíduo com melhor desempenho, como mostra a tabela 2.5, podendo assim aferir o número de situações em que um avaliado teve melhor desempenho em relação aos seus pares (Lunenburg, 2012).

**Tabela 2.5** - Método da comparação por pares

<b>Comparação dos indivíduos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		

Pontuação	2	3	1	0
Classificação	2	1	3	4

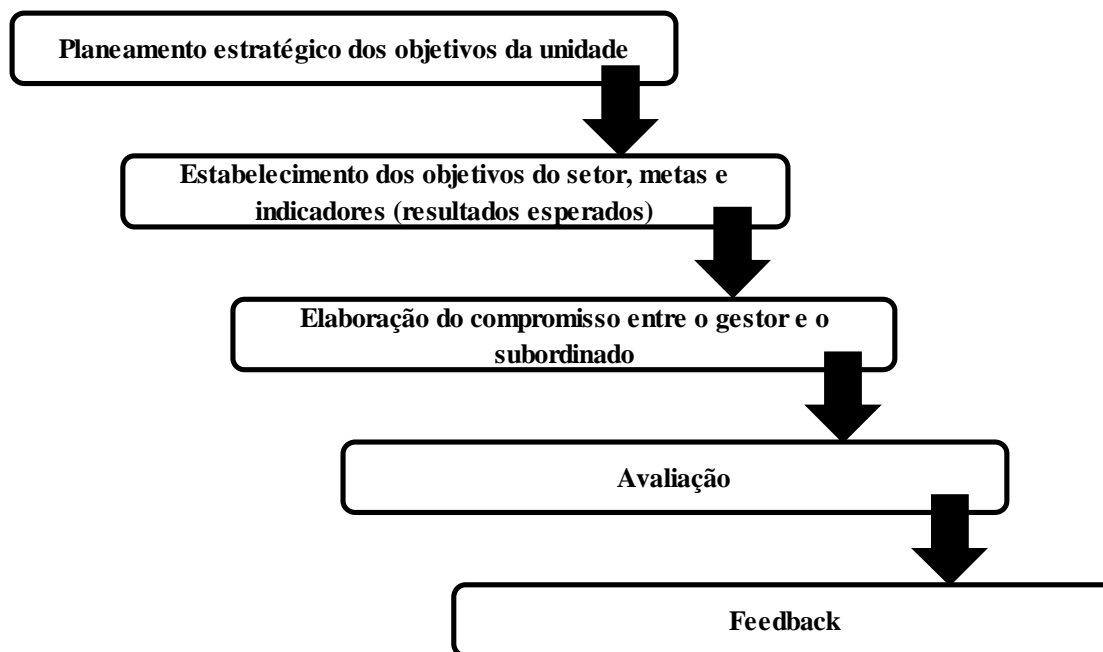
**Fonte:** Adaptado de Bilhim (2006)

## **2.7.2 – Métodos modernos de avaliação**

### **2.7.2.1 – Gestão por objetivos**

A Gestão por Objetivos (GPO) ou *Management by Objectives* (MBO) foi desenvolvida por Drucker, em 1954, na sua obra “*The Practice of Management*” e foi imediatamente adotada por muitas empresas americanas. Desde então é o método mais utilizado nas avaliações do desempenho dos trabalhadores (Cravo, 2006).

A GPO substituiu a preocupação de “como” gerir pela de “porquê” ou “para quê” gerir. Importa fazer o trabalho mais relevante para satisfazer os objetivos da organização e não em fazer bem o trabalho (Bilhim, 1998). Trata-se de um processo de gestão em que o avaliador e o avaliado definem, previamente, objetivos e metas em concordância com o planeamento estratégico da organização, assim como a comunicação pelos departamentos às suas equipas dos objetivos e metas propostos. É criado um compromisso entre o avaliador e o avaliado, por meio do qual o avaliado se compromete a cumprir os objetivos e metas, enquanto o avaliador assume o compromisso de disponibilizar os recursos necessários para o seu cumprimento. A concretização dos objetivos propostos ou o seu não cumprimento resulta na avaliação atribuída ao avaliado, como se verifica na figura 2.2 (Khanna e Kumar Sharma, 2014).



**Figura 2. 2** - Fluxograma da identificação de objetivos e metas do processo de avaliação de desempenho

**Fonte:** Adaptado de Marras e Tose (2012)

Os objetivos e metas são definidos pelo topo da organização, são concretizados em cascata até aos níveis mais baixos da hierarquia e devem respeitar a técnica/método SMART. A GPO, quando bem formulada, permite um aumento do esforço, motivação, satisfação e produtividade dos subordinados (Fernandes e Caetano, 2002).

O facto deste método se centrar nos resultados auxilia a análise do desempenho através do autocontrolo e revisões periódicas ao longo do tempo. É indispensável o envolvimento e a participação de cada indivíduo na definição dos objetivos, para garantir que os objetivos pessoais fiquem alinhados com os objetivos organizacionais. Os objetivos definidos devem ser quantificados, o que permite a diminuição do grau de subjetividade e potenciais erros na avaliação de desempenho por parte dos avaliadores, assim como a comparação entre subordinados com a mesma função (Fernandes e Caetano, 2002 e Sotomayor *et al.*, 2013).

A GPO não é isenta de críticas. De Cenzo e Robbins (1996) consideram que um dos problemas deste método refere-se à dificuldade em definir e quantificar os objetivos e planos de ação, pois devem ser alcançáveis, verificáveis e mensuráveis, pois senão forem definidos adequadamente podem gerar maior desmotivação e por sua vez uma diminuição

do desempenho. Outro obstáculo prende-se com a própria avaliação dos objetivos, porque as organizações não possuem sistemas de informação que facultem informações adequadas quanto ao desempenho do avaliado, assim como não são considerados fatores contextuais fora do controlo dos avaliados e que de alguma forma possam ter afetado o desempenho do avaliado (Sotomayor *et al.*, 2013).

A definição dos objetivos deve respeitar cinco características e uma das formas mais utilizadas é a metodologia SMART. Segundo Marras e Tose (2012) os objetivos devem ser:

- Específicos (*Specific*) – objetivos claros e de fácil compreensão;
- Mensuráveis (*Measurable*) – os objetivos devem permitir a quantificação das metas e benefícios;
- Alcançáveis (*Attainable*) – os objetivos devem ser acessíveis e compatíveis com a realidade;
- Realistas (*Realistic*) – os objetivos devem ser desafiadores, tanto em relação aos recursos pessoais, financeiros e aos meios disponíveis;
- Temporais (*Time bound*) – os objetivos devem ser definidos para um determinado período de tempo e com prazo para a sua execução.

Antigamente o sistema de avaliação de desempenho era baseado nas metas e resultados, que refletiam, quase sempre, indicadores financeiros. Entretanto, com o aparecimento da abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC), em 1992, tornou-se viável a exploração do conceito além da avaliação financeira. A organização deve especificar os “fatores relacionados com os clientes, com os processos internos e com as perspectivas de aprendizado e crescimento e em seguida deve desenvolver formas tangíveis de avaliar cada elemento” (Becker, Huselid e Ulrich, 2001: 23).

A eficácia da avaliação de desempenho por objetivos é menos frequente e mais complexa do que se poderia imaginar. Segundo Caetano (2008) é na definição dos objetivos que começa a complexidade. O empenho dos colaboradores só acontece se a definição dos objetivos for correta e eficaz desde o início, e permitir uma avaliação válida. Para isso, é necessário garantir os seguintes procedimentos:

- Os objetivos de trabalho têm que estar, obrigatoriamente, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O processo terá de se iniciar ao nível do topo da organização com o esclarecimento dos objetivos globais de médio e curto prazo, e

assim sucessivamente até chegar ao nível do colaborador. Só assim ficará assegurado o alinhamento dos objetivos, tanto a nível vertical como horizontal;

- É fundamental garantir a validação social dos critérios de avaliação, pois a base deste método consiste no incremento da autorregulação e da autorresponsabilização por parte dos trabalhadores. O trabalhador só se empenha se os objetivos forem específicos, relevantes e desafiantes, e se houver uma forma de quantificá-los num determinado período de tempo;
- É necessário garantir que a organização disponibiliza os recursos e meios adequados para que o avaliado possa atingir os objetivos propostos e que considere as causas que influenciam os resultados devido às ações fora do controlo do trabalhador;
- A organização, através do *feedback* da hierarquia, tem que garantir um sistema de informação atempada, o que permite ao avaliado corrigir possíveis desencaminhamentos do planeamento e corrigi-los por si próprio;
- Os resultados devem ser analisados e revistos periodicamente para que, caso necessário, sejam redefinidos os objetivos ou se apliquem medidas de correção.

Para além destes procedimentos as organizações devem ter em atenção os seguintes aspetos: o custo da execução e de gestão, pois ambos estão diretamente relacionados com a sua simplicidade *versus* complexidade; a comunicabilidade, uma vez que o método deve ser compreendido por todos os trabalhadores; e a coerência do método, porque deve-se ajustar os valores culturais da empresa (Peretti, 1998).

Muitas das organizações que utilizam este método não apresentam as características nem os procedimentos enunciados, o que anula o seu papel como critérios válidos na avaliação de desempenho (Caetano,2008).

#### **2.7.2.2 – *Assessment centers***

Os *assessment centers* são considerados o método de avaliação de desempenho mais complexo e completo. A sua aplicação obriga a um número elevado de fontes de desempenho (*feedback* 360°) e a uma aplicação de um conjunto alargado de técnicas, fornecendo assim informações mais completas sobre o desempenho praticado.

As principais vantagens deste método são a identificação do potencial e dos pontos fracos do desempenho do avaliado, tornando-se um apoio ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Contudo, a aplicação de várias fontes e técnicas acarreta mais custos e torna o processo mais moroso, pelo que normalmente só é praticado aos níveis hierárquicos mais elevados (Sotomayor *et al.*, 2013).

## **2.8 – Procedimentos da avaliação de desempenho**

A implementação de um processo de avaliação de desempenho terá que satisfazer um conjunto de aspetos importantes, tais como: fontes da avaliação de desempenho, formação dos avaliadores do processo de avaliação e qualidade do *feedback* no final do processo (Caetano e Vala, 2002).

### **2.8.1 – As fontes da avaliação de desempenho**

Um dos pontos mais evidenciados na literatura sobre a avaliação de desempenho incide sobre quem deve realizar a avaliação de desempenho. O processo de avaliação de desempenho não é mais do que interação do avaliador com o avaliado para identificar as fraquezas e pontos fortes, e que se traduz numa oportunidade de melhoria e desenvolvimento de competências (Khan, 2013).

Dependente da política de recursos humanos adotada pela organização, a avaliação de desempenho pode ser realizada com recurso a várias fontes tais como: o superior hierárquico, o superior do superior hierárquico, o próprio avaliado, os colegas/pares, subordinados e avaliação de 360° (Heneman, Wexley e Moore, 1987).

A escolha da fonte da avaliação de desempenho depende dos objetivos que se pretendem alcançar, em função dos recursos afetos, da disponibilidade financeira e do tempo despendido (Sousa *et al.*, 2006).

#### **2.8.1.1 – Avaliação pelo superior hierárquico**

Trata-se da fonte de avaliação de desempenho mais usual, mas recebe muitas críticas quanto à subjetividade do processo (Marras e Tose, 2012). A própria cultura organizacional considera que o chefe direto tem a posição legítima para avaliar o desempenho dos seus subordinados de acordo com o desempenho individual, com o cumprimento dos objetivos da equipa e da organização. Segundo Chiavenato (2009) a avaliação feita pela chefia direta permite as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho. Assim, a chefia

direta deve orientar o desempenho dos seus subordinados a partir dos meios administrativos que estão ao seu alcance (Carroll e Schneier, 1982).

Este tipo de avaliação é benéfico devido à existência de um avaliador em cada departamento, o que torna a avaliação mais objetiva e rigorosa e permite que o processo de avaliação seja mais homogêneo (Camara *et al.*, 2013).

Porém, as avaliações não estão isentas de erros de cotação e têm níveis muito baixos de fidelidade e de validade por parte dos avaliadores (Latham e Wexley, 1981). Como referem Longenecker *et al.* (1997) as avaliações são processos altamente emocionais manipulados pela ausência de preocupações de exatidão e de subjetividade dos avaliadores. O facto desta avaliação só se focar no comportamento individual do subordinado torna o processo mais complexo, quando as funções são interdependentes, e não contempla aspetos importantes do seu desempenho, como apoio e formação dada aos seus colegas nem o seu contributo para o trabalho de equipa (Sotomayor *et al.*, 2013).

#### **2.8.1.2 – Avaliação pelo avaliado ou autoavaliação**

Este método foi desenvolvido por McGregor, em 1957, com o intuito de ultrapassar as deficiências e o descontentamento dos avaliados com as práticas de gestão utilizadas, e permite com que o trabalhador se sinta integrado no processo de avaliação de desempenho (Gomes *et al.*, 2008).

Segundo Camara *et al.* (2013) o indivíduo autoavalia o seu desempenho através dum questionário igual ou semelhante ao do seu superior hierárquico. Este processo permite a autoavaliação quanto à *performance*, eficiência e eficácia, considerando os parâmetros fornecidos pela chefia e/ou pela organização (Chiavenato, 2009). De seguida, o superior hierárquico analisa as respostas do avaliado, contrapondo-as com as suas e quando dispõe de um *feedback* sobre o avaliado, as duas avaliações são discutidas. É considerada uma prática de avaliação muito saudável, pois a análise cuidadosa do desempenho por parte do avaliado facilita a aceitação do *feedback* e é uma oportunidade para o autoconhecimento (Marras e Tose, 2012). Este método é utilizado simultaneamente com outros tipos de fontes de avaliação (Sotomayor *et al.*, 2013).

Segundo Meyer (1991) este método apresenta como principais vantagens as seguintes: acrescenta dignidade e respeito pelo avaliado; o superior hierárquico desempenha um papel de conselheiro em vez de juiz; permite uma análise cuidadosa do seu desempenho e um

acordo sobre os planos de ação e objetivos a desenvolver; aumenta os níveis de motivação do próprio avaliado; e satisfaz ambas as partes no processo de avaliação.

Contudo, podem ocorrer alguns enviesamentos com este método, pois existe uma maior probabilidade das avaliações serem inflacionadas e de violar as normas tradicionais da relação entre o chefe e o subordinado (Gomes *et al.*, 2008).

### **2.8.1.3 – Avaliação pelos colegas/pares**

Este modelo de avaliação surgiu durante a Segunda Guerra Mundial e teve o seu apogeu no contexto militar (Kane e Lawler, 1978), mas não é uma fonte de avaliação muito usual e pressupõe que o desempenho seja avaliado formalmente pelos colegas que partilham o mesmo local de trabalho. É fundamental que os pares sejam as pessoas que trabalham em posições equivalentes, ou seja, que têm o mesmo nível hierárquico e que trabalham diretamente com o indivíduo, como defendem Latham e Wexley (1981). Os pares têm a oportunidade de atuar em conjunto na execução das suas funções, pois participam nas mesmas reuniões, recebem os mesmos relatórios e reparam nos comportamentos dos seus pares em diversos contextos dentro da organização.

Segundo Kane e Lawler (1978) este tipo de avaliação apresenta três métodos distintos, a saber: nomeação pelos pares, cotação pelos pares e ordenação pelos pares.

Na nomeação pelos pares cada elemento da equipa aponta um número específico de membros do grupo, os melhores ou os piores, em função de determinados atributos ou dimensões do desempenho, excluindo-se a si próprio. Permite identificar o desempenho dos avaliados, mas não serve como instrumento de *feedback*.

A cotação pelos pares consiste na avaliação de cada um dos restantes elementos do grupo em determinados atributos ou dimensões de desempenho. Esta apreciação permite dar um *feedback* específico aos indivíduos, pois o resultado da avaliação incide na *performance* individual e não na sua comparação com a restante equipa.

Na ordenação pelos pares cada elemento elabora uma lista onde hierarquiza todos os outros elementos do grupo, em função de determinadas dimensões. Não é uma metodologia muito utilizada no meio organizacional.

Latham e Wexley (1981) apresentam como vantagens as qualidades psicométricas elevadas, uma vez que os colegas interagem mais com o avaliado e a sua posição hierárquica permite observar a interação do avaliado com os restantes colegas da sua equipa, com o superior

hierárquico e com os subordinados, e estas avaliações resultam de julgamentos independentes.

No entanto, estas avaliações podem ser manipuladas pelas relações pessoais existentes e o *feedback* pode se recebido pelo avaliado negativamente, o que pode originar um mau estar no grupo de trabalho (Love, 1981).

A implementação deste tipo de avaliação requer um contexto cultural e organizacional que reconheça o trabalho em equipa, o *feedback* e a autoavaliação (Caetano, 1996).

Este tipo de avaliação deve ser encarado pelos avaliados como mais um elemento para a sua avaliação e que não existe uma preponderância em relação às restantes fontes e não pode ser utilizado para fundamentar decisões administrativas (como, por exemplo, aumentos salariais, promoções, transferências e atribuição de prémios de produtividade) (Sotomayor *et al.*, 2013).

#### **2.8.1.4 – Avaliação pelos subordinados**

Este tipo de avaliação é também conhecido por avaliação “para cima” ou *feedback* ascendente e consiste na avaliação do desempenho pelos subordinados aos seus superiores hierárquicos/chefias, quanto aos meios e recursos por eles fornecidos, de forma que estes (os subordinados) possam atingir os objetivos negociados previamente. Poucas organizações recorrem a este tipo de avaliação dado que não se coaduna com o estilo de gestão da maioria. Por outro lado, devido à escassez de estudos sobre a fidelidade, validade e erros de cotação, e deve ser utilizada de forma complementar com as restantes fontes de avaliação (Fernandes e Caetano, 2002).

No foco desta avaliação está a análise comportamental do superior hierárquico, cujo constante contacto de perto com o seu subordinado, permite responder às questões de liderança, motivação e comunicação (Marras e Tose, 2012).

Bernardin e Beatty (1984) apresentam três vantagens para as organizações recorrem a esta avaliação: está mais adequada aos sistemas de gestão atuais; as avaliações decorrem de julgamentos independentes; e os subordinados têm uma posição diferente que permite observar o desempenho da chefia.

Todavia, este modelo recebe algumas críticas, pois o subordinado não tem condições de avaliar as competências técnicas do seu superior, o desconhecimento das tarefas

desempenhadas pelo chefe não permite avaliar com rigor a sua função e o medo de represálias pode distorcer a avaliação (Fernandes e Caetano, 2002).

#### **2.8.1.5 – Avaliação pelo superior do superior hierárquico**

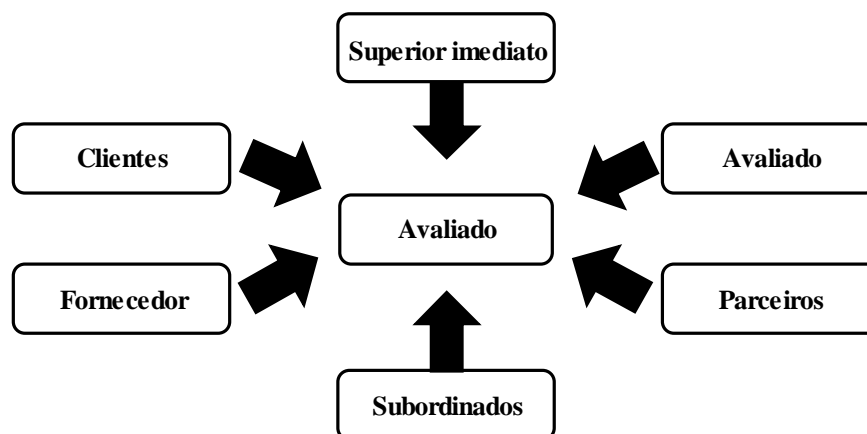
Neste tipo de fonte de avaliação o superior hierárquico pode estar envolvido em duas formas distintas: tanto pode intervir na aprovação da avaliação efetuada pelo seu subordinado, como ele próprio pode levar a cabo um processo de avaliação. Geralmente, este tipo de avaliação só ocorre quando se pretende fazer comparações entre indivíduos e auxilia nas decisões administrativas (promoções, transferências ou despedimentos).

A principal vantagem deste método está relacionada com os graus de exigência distintos entre avaliadores e minimiza a possibilidade do avaliado ser penalizado ou beneficiado devido à maior ou menor exigência do seu avaliador. Porém, uma vez que o superior do superior hierárquico não está em contacto direto com o avaliado, as avaliações podem não ser uma fonte sustentável, pois este pode não ter conhecimento do trabalho desenvolvido pelo avaliado, o que pode provocar não só erros de avaliação, como também conflitos com as avaliações já atribuídas pelo superior hierárquico (Sotomayor *et al.*, 2013).

#### **2.8.1.6 – Avaliação de 360 graus**

Este método de avaliação é o mais sofisticado e é uma tendência cada vez mais frequente nas organizações. Recorre a vários critérios de avaliação e assenta em dois objetivos: a tomada de decisão sobre promoções, remunerações, mudanças de posto, e o desenvolvimento de competências de liderança (Atwater e Waldman, 1998).

Teoricamente, o trabalhador é avaliado, anonimamente, pelo círculo de intervenientes que afetam e são afetados pelo seu desempenho na organização (figura 2.3), motivo pelo qual o processo é mais confiável e menos subjetivo. Segundo Fernandes e Caetano (2002) a principal vantagem deste método consiste na possibilidade de o avaliado receber o *feedback* acerca do seu desempenho com base em diferentes perspetivas, ou seja, de fontes variadas, permitindo um conhecimento mais explícito do impacto do seu trabalho e ajudando a identificar os pontos a melhorar no desempenho das suas funções.



**Figura 2. 3-** Exemplo de atores que podem participar na avaliação de 360°

**Fonte:** Adaptado de Marras e Tose (2012)

As diversas percepções do desempenho contribuem para uma avaliação mais positiva, menos pessoal, baseada em fatores ou em competências definidas previamente e condicionado pelo contexto organizacional. A objetividade, credibilidade e transparência são fundamentais nesta metodologia (Marras e Tose, 2012). Contudo, as organizações precisam de assegurar um clima organizacional propício à confiança mútua, de forma a garantir o anonimato nas avaliações e assim diminuir as desconfianças no sistema (Sotomayor *et al.*, 2013).

Como grandes vantagens desta fonte de avaliação destacam-se a validação dos julgamentos por diversas fontes de avaliadores, o que permite o aumento da objetividade da avaliação; uma análise mais completa dos aspetos do desempenho pelas diversas fontes utilizadas; maior compromisso face à organização; e o desenvolvimento de várias componentes focadas em competências, comportamentos e resultados (Fernandes e Caetano, 2002 e Sotomayor *et al.*, 2013).

No entanto, as organizações devem ter consciência das principais desvantagens desta fonte de avaliação, designadamente: os possíveis efeitos negativos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos do sistema; a probabilidade de uma baixa taxa de concordância entre as diversas fontes de avaliação, causando desconfiança, falta de fiabilidade e validade no sistema; trata-se de um sistema moroso quanto à sua implementação, acarretando custos mais elevados para a organização, uma vez que ocupa todos os indivíduos ao longo da estrutura organizacional (Marras e Tose, 2012; e Sotomayor *et al.*, 2013).

### **2.8.1.7 – Comissão de avaliação**

Algumas organizações utilizam uma comissão para avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Esta comissão pode ser composta por pessoas de diferentes departamentos e é formada de membros permanentes (presidente da organização, diretor dos recursos humanos e um especialista em avaliação de desempenho) e por membros transitórios (superior hierárquico de cada avaliado e o seu superior) (Chiavenato, 2009).

Este tipo de fonte de avaliação permite formular planos de sucessão, identificação de talentos, propor planos de desenvolvimento, gestão de carreiras e certifica o potencial dos envolvidos ao longo do trabalho de avaliação (Marras e Tose, 2012).

### **2.8.2 – Importância da formação dos avaliadores**

A importância da formação dos intervenientes no processo de avaliação de desempenho tem ocupado os investigadores nas últimas décadas de forma a melhorar a objetividade e exatidão da avaliação de desempenho. Existem dois tipos de formação indispensáveis para garantir a eficácia do sistema de avaliação: o avaliador deve focar-se na exatidão do que é por si observado; e o avaliador precisa de se centrar no *feedback* transmitido ao avaliado e dar ênfase às metas e objetivos fixados e não à personalidade do mesmo (Bilhim, 2006).

Foi realizado um estudo experimental, em 1975, para testar o melhor método de formação que permitisse reduzir os erros de cotação. Foram considerados três grupos de análise. Apurou-se que só um dos grupos cometeu menos erros de cotação, porque utilizava métodos de formação prática com *feedback*, verificara os seus erros e os erros dos outros avaliadores com a hipótese de simular avaliações e ainda recebia *feedback* sobre as suas avaliações. Nos restantes dois grupos, um grupo não era sujeito a qualquer tipo de condição experimental e o outro recorria ao método de discussão. Seis anos depois, o mesmo estudo foi repetido e comprovou-se que a formação prática com *feedback* era mais eficaz. No mesmo seguimento, Smith (1986) analisou 24 estudos experimentais sobre a importância da formação para melhorar a objetividade e exatidão da avaliação de desempenho. Concluiu que esta avaliação recorre a três métodos, a saber: o método da leitura, o método da discussão e o método da formação de prática com o *feedback*. O mesmo estudo verificou que quanto maior é o envolvimento do avaliador, mais precisa e com menos erros é a sua avaliação. Como crítica Smith (1986) apontou a falta de modelos teóricos de suporte para orientar o desenvolvimento da formação. Esta lacuna foi suprimida pelo modelo Borman ao identificar determinadas

etapas sobre as quais a formação deveria incidir, para que os avaliadores ficassem mais habilitados nos seus julgamentos e com mais objetividade. Assim, de acordo com o modelo, os avaliadores devem: observar os comportamentos mais relevantes para a função do avaliado, fazer uma avaliação de cada comportamento quanto à eficácia e comparar as avaliações para chegar a uma cotação única.

O estudo de Smith (1986) atestou que os conteúdos da formação desenvolvidos com o objetivo de melhorar a exatidão e objetividade deveriam ser: os erros de avaliadores, as dimensões de avaliação e os padrões de desempenho. Longenecker *et al.* (1997) afirmam a importância da formação dos avaliadores, sobre o modo como estes devem fazer uma avaliação de desempenho mais exata, mas também sobre o porquê da implementação de um processo de avaliação na organização. É fundamental que os trabalhadores compreendam os objetivos da organização e assim encarem a importância que a avaliação de desempenho tem como uma tarefa de gestão eficaz e não uma exigência burocrática.

### **2.8.3 – A importância do *feedback* na avaliação de desempenho**

De nada serve um processo de avaliação de desempenho se o maior interessado, o trabalhador, não tenha conhecimento dele. A comunicação do resultado é o ponto-chave de todos os sistemas de avaliação de desempenho (Chiavenato, 2009). Segundo Carroll e Schneier (1982) a entrevista é o momento em que o avaliado e o avaliador se juntam para discutir o desempenho por parte do avaliado durante o período em análise e determinam o trabalho futuro do colaborador.

Chiavenato (2009) atesta que a entrevista de avaliação de desempenho tem como propósitos:

- Fornecer as condições que permitam melhorar o desempenho do avaliado, através de uma comunicação clara e inequívoca do padrão de desempenho. É dada a oportunidade ao avaliado de conhecer e aprender as qualidades, quantidade e padrões de desempenho esperados pelo seu avaliador;
- Dar uma opinião clara ao avaliado sobre o seu desempenho, evidenciando os pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões de desempenho desejados;
- Permite o debate entre avaliado e avaliador sobre as medidas e planos para melhorar o seu desempenho;

- Construir relações pessoais mais fortes entre avaliado e avaliador, pois permite falar abertamente sobre o trabalho, como está a ser desenvolvido e como pode ser melhorado;
- Anula ou reduz as discordâncias, ansiedades, tensões e incertezas resultantes de um fraco aconselhamento planeado e orientado.

A negociação compreendida por todos os intervenientes é um fator decisivo para o sucesso do processo de avaliação de desempenho. Este processo de negociação permite que os avaliados partilhem do poder de cotar o seu desempenho e assim contribuam na validação da cotação que daí resulte (Fernandes e Caetano, 2002).

Geralmente, os intervenientes na entrevista não gostam de a realizar, porque se criam conflitos interpessoais que deterioram a relação de trabalho e não trazem melhorias para a organização. Como defende McGregor (1957) os avaliados não gostam de dar o *feedback* das avaliações, pois as críticas que fazem sobre o desempenho do trabalhador suscitam conflitos posteriores que são difíceis de superar e ainda o aumento da insegurança por parte do avaliador durante a entrevista porque têm dificuldades em usar o modelo de avaliação.

De forma a ultrapassar este obstáculo e de modo a melhorar a entrevista de avaliação de desempenho, Carrol e Schneier (1982) propõem: especificidade no *feedback*, comunicação atempada e que o *feedback* apenas destaque o comportamento do indivíduo e não os seus traços de personalidade ou características.

Segundo Chiavenato (2009) o avaliador tem de ter a capacidade de expor factos e conseguir com que o avaliado sinta determinação em se desenvolver para conseguir ajustar o seu desempenho ao nível exigido. Para que a entrevista seja um sucesso é necessário a preparação antecipada por parte do avaliador, para que saiba o que irá dizer e como o fará. Deve-se, igualmente, ter em atenção os seguintes aspetos: todo o processo possui ambições e objetivos pessoais, que devem ser tratados com dignidade por mais que sejam elementares às suas funções; e o desempenho deve ser avaliado em função da atividade desempenhada por efeito das orientações e oportunidades recebidas.

## **2.9 – Qualidade psicométricas da avaliação de desempenho**

Com vista a superar as deficiências das medidas de avaliação anteriores foram desenvolvidos diferentes instrumentos de avaliação de desempenho, conhecidos como princípios psicométricos, a fim de aferir a exatidão dos resultados. Segundo Thorndike (1949) para se

conseguir medir o verdadeiro desempenho do avaliado as medidas de desempenho devem obedecer a quatro critérios, a saber: fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros. Quando os critérios utilizados para medir o desempenho não são claros nem objetivos, vão provocar ambiguidade, confusão e frustrações nos trabalhadores, na realização do seu trabalho (Palaiologos *et al.*, 2011).

### **2.9.1 - Fidelidade**

Este critério reflete a isenção de defeitos internos nos resultados obtidos na avaliação e que resultam de problemas associados ao método de medida escolhido (Landy e Farr, 1983). Permite averiguar se as diferenças dos indivíduos são refletidas pelo método escolhido e sem erros de cotação devido às limitações do próprio teste. Este instrumento deve ter em conta os fatores exteriores que podem originar diferentes resultados nos indivíduos. Os estudos realizados apontam que a fidelidade na área da avaliação de desempenho só tem interesse se for relacionada com a validade de constructo (Lumsden, 1976).

### **2.9.2 – Validade**

A validade de um instrumento de medida consiste em saber se esse mesmo instrumento mede efetivamente tudo o se quer medir e nada mais do que aquilo que se quer medir (Thorndike e Hagen, 1977). Em causa estão as conclusões que se podem tirar a partir dos resultados e não a validade do instrumento propriamente. Afirmar a validação de um determinado instrumento implica que as decisões ou as inferências aos resultados obtidos a partir desse sistema são válidas, consoante o uso e os objetivos que se estabelecem para o instrumento de medida (Fernandes e Caetano, 2002).

### **2.9.3 – Praticabilidade**

A escolha de um instrumento de medida mais adequada é determinada por fatores de economia, conveniência e interpretabilidade. Este aspeto assume importância para a organização, avaliador e avaliado. Na organização é importante apurar se o investimento no sistema de avaliação de desempenho permite melhorar a gestão dos trabalhadores. Quanto aos avaliadores importa verificar se o instrumento usado é de fácil utilização. Já aos avaliados interessa perceber se estes consideram o instrumento acessível (Fernandes e Caetano, 2002).

#### **2.9.4 – Erros de cotação e distorções no processo de avaliação**

No início do século XX, com o desenvolvimento das pesquisas e da preocupação em garantir a validade dos julgamentos, foram identificados um conjunto de erros de cotação que ocorrem no processo de avaliação. Entre os erros mais frequentes salientam-se: efeito de *halo/horn*, erro de leniência/severidade, erro de tendência central, erro de restrição de amplitude, efeito de recenticidade, erro fundamental da atribuição causal e erro de contraste (Caetano,2008).

##### **2.9.4.1 – Efeito de *halo/horn***

Manifesta-se quando os julgamentos que o avaliador tem acerca dum determinado indivíduo e da sua imagem global influenciam os julgamentos sobre as suas qualidades específicas, ou seja, quando não se fazem distinções nos níveis de cotação das diferentes categorias (DeCottis, 1977).

Caetano (2008) defende que existem dois tipos de efeito de halo: o erro de halo ilusório e o halo verdadeiro. O erro de halo ilusório resulta da correlação elevada dos atributos avaliados no indivíduo; ainda que de forma não intencional, o avaliador classificará os seus atributos a partir de uma apreciação geral. Por exemplo, se o avaliador considerar determinado trabalhador “muito simpático”, então supõe que o mesmo colaborador tem iniciativa, é autónomo e responsável. Já o halo verdadeiro parte da observação frequente da correlação real entre as várias dimensões do comportamento da pessoa (por exemplo, se o colaborador “chega a horas” então presume-se que, ente outros aspetos, seja responsável, toma iniciativa, resolve problemas).

O inverso também se verifica, ou seja, quando a opinião sobre o trabalhador é “antipático”. Neste caso tem a designação de efeito *horn*.

O efeito de *halo/horn* não permite obter um perfil conforme os julgamentos, mas apenas variações insignificantes das características da avaliação, conseqüentes da tendência em avaliar os sujeitos como bons ou maus e não permite avaliar de forma analítica e independente as diferentes dimensões do comportamento humano (Bergamini e Beraldo, 1992).

#### **2.9.4.2 – Erro de leniência/severidade**

O erro de leniência ou erro de brandura, como classifica Caetano (2008), manifesta-se quando os avaliadores classificam os atributos ou os comportamentos do indivíduo acima do ponto médio da escala, ou seja, acima do que seria esperado pelo seu desempenho.

No erro de severidade ocorre o inverso do anterior, ou seja, verifica-se quando o avaliador classifica abaixo do ponto médio da escala os atributos ou comportamentos do indivíduo (Fernandes e Caetano, 2002).

#### **2.9.4.3 – Erro de tendência central e restrição de amplitude**

O investigador DeCottis (1977) caracterizou como erros de tendência central aqueles que resultam da limitação das avaliações no ponto médio da escala, o que implica a resistência dos avaliados em fazer julgamentos externos acerca dos avaliados. Assim, os avaliadores raramente utilizam os extremos das escalas e consideram que os comportamentos dos avaliados se encontram na média da escala. Este erro resulta da falta de conhecimento dos avaliados por parte dos avaliadores e que não permite expressarem uma opinião distinta. Os avaliadores centram-se nos valores médios da escala, considerando que assim não irão prejudicar o avaliado e ocultando a falta de informação sobre os mesmos. O erro de tendência central é frequentemente associado ao erro de restrição de amplitude, mas exprimem situações diferentes.

Segundo Saal *et al.* (1980) a restrição de amplitude aplica-se quando as avaliações se agrupam apenas em torno de um ou alguns pontos da escala e revela uma falta de discriminação que se pode manifestar de vários modos.

#### **2.9.4.4 – Efeito de recenticidade**

Este erro baseia-se nos julgamentos emitidos pelos avaliadores em situações sucedidas, em semanas ou meses, antes do momento da avaliação e que não incidem sobre o período completo da avaliação. Este efeito pode ser estimulado pelo avaliado no sentido de favorecer a sua avaliação. Para ultrapassar este efeito, os avaliadores devem manter e atualizar todas as atividades e comportamentos dos colaboradores, referentes aos aspetos positivos e negativos, mas também devem salientar a sua contribuição para o desempenho e relacioná-los com a sua responsabilidade e os objetivos de trabalho (Caetano, 2008).

#### ***2.9.4.5 – Erro fundamental da atribuição causal***

Como o nome indica, este erro está relacionado com a tendência em atribuir causas aos comportamentos dos avaliados a fatores internos e não considera a influência dos fatores que possam ter sido a causa desse comportamento. Logo, este erro pode gerar situações de conflito entre o avaliado e o avaliador, pois manifesta perspectivas divergentes acerca do mesmo comportamento. No processo de avaliação de desempenho o avaliador procura explicar certos comportamentos e atitudes com base em inferências sobre a motivação, esforço e capacidades, e não considera os fatores contextuais que possam ter influenciado o desempenho do avaliado. Já o avaliado irá atribuir as causas dos seus comportamentos e atitudes a fatores externos e contextuais (Caetano, 2008).

#### ***2.9.4.6 – Erro de contraste***

Verifica-se o erro de contraste sempre que o avaliador tende a medir o desempenho dos indivíduos por comparação com o desempenho de outros avaliados, em vez de o comparar por critérios e padrões estipulados (Caetano, 2008).

Uma forma de precaver estes tipos de distorções e erros é dar formação adequada aos intervenientes no processo, permitindo assim que estes sejam capazes de detetar e evitarem que estes ocorram.

### **2.10 – Periodicidade**

A questão da periodicidade com que deve ser efetuada uma avaliação de desempenho é muito importante, pois as organizações pretendem um conhecimento do desempenho dos seus trabalhadores atempado para tomar decisões ajustadas aos seus objetivos. Muitas vezes, o desempenho é avaliado de forma informal, ou seja, em qualquer momento, sem recurso a critérios nem métodos de avaliação, devido aos custos e problemas administrativos associados ao processo de avaliação de desempenho (Sousa *et al.*, 2006).

Só quando estamos perante uma avaliação formal é que se destaca a periodicidade. Segundo Almeida (1996) algumas organizações aplicam um período fixo de seis em seis meses ou anual, dependendo dos objetivos propostos, das funções desempenhadas e/ou da decisão do avaliador. Porém, as organizações também podem utilizar um ciclo fixo que envolve toda a organização ou aguardar que avaliação seja solicitada pelos colaboradores.

Bergamini (2005) defende que a escolha da periodicidade é definida por três critérios essenciais: o critério jurídico, o critério trabalho e a política de gestão de recursos humanos. O critério jurídico é aplicado, geralmente, quando uma organização tem que decidir sobre a permanência de um trabalhador. Quanto ao critério trabalho, o trabalhador é avaliado em função da complexidade do seu trabalho, ou seja, quanto menor for a complexidade de uma tarefa, maior deverá ser o número de repetições de avaliações ao trabalhador e vice-versa. Por último, é objetivo da política de gestão de recursos humanos indicar a frequência da repetição da avaliação de desempenho na organização.

Portanto, a escolha da periodicidade da avaliação de desempenho nas organizações está sujeita ao contexto da organização, do método de avaliação e das preocupações presentes na criação do programa de avaliação (Sousa *et al.*, 2006).

## **2.11 – Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho**

Um sistema de avaliação de desempenho possui vantagens para todos os intervenientes na organização quando é bem estruturado, coordenado e desenvolvido (Chiavenato, 1991).

Através da avaliação de desempenho os trabalhadores conhecem os aspetos do seu comportamento e desempenho que a organização mais valoriza, as expectativas do seu superior hierárquico, além da oportunidade de autoavaliarem e autocriticarem o seu desenvolvimento. Trata-se de uma ferramenta importante e indispensável para as organizações, pois este processo identifica necessidades de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas, assim como possibilita a promoção, a transferência, o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, estimulando a produtividade e um melhor relacionamento humano no trabalho (Obisi, 2011).

Além das vantagens mencionadas, este processo apresenta como desvantagens, segundo Bilhim (2006), a dificuldade na definição dos critérios de eficácia, a ambiguidade na formulação de objetivos e a escassez de clareza das áreas de responsabilidade dos trabalhadores, que se traduzem numa invisibilidade do desempenho individual.

Para os superiores hierárquicos, de acordo com Chiavenato (1988), o processo de avaliação de desempenho é vantajoso quanto às condições que estes têm para melhor avaliar o comportamento e desempenho dos seus subordinados, informando-os da dinâmica da avaliação de desempenho e permite propor medidas de melhoramento do seu comportamento e desempenho. No entanto, nem sempre a avaliação de desempenho é baseada na realização

de determinada função, mas na percepção subjetiva dos superiores hierárquicos (Bilhim, 2006). O mesmo autor defende que é difícil evitar juízos ambíguos e vagos devido à falta de tempo e da clareza na atribuição das funções, e que o avaliador pode focar-se numa impressão e não avaliar corretamente o desempenho e profissionalismo do trabalhador.

Por último, quando um sistema de avaliação de desempenho funciona corretamente permite que a organização possua as condições para avaliar e definir a contribuição do potencial dos seus recursos humanos a curto, médio e longo prazo (Chiavenato, 1988).

## Capítulo 3 – A motivação no trabalho

### 3.1 – Motivação: conceito e importância nas organizações

As obras dos primeiros filósofos já demonstravam preocupações em explicar e conhecer o comportamento humano. Nas organizações, apenas na fase da Revolução Industrial, é que surgiu o interesse pelo comportamento humano, uma vez que o objetivo era aumentar a eficiência dos processos industriais que exigiam retornos mais recompensadores. Os novos ambientes de produção, a competição entre as organizações e a complexidade do trabalho foram determinantes para a valorização dos empregados, assim como a criação de condições favoráveis que permitissem maximizar o seu desempenho e satisfação no trabalho (Carlotto e Braun, 2014).

Experiências realizadas por vários investigadores concluíram que a produtividade humana era mais evidenciada pelo estado psicológico do colaborador e não tanto pelas remunerações e condições físicas oferecidas pela organização. Estas experiências deram origem à Escola das Relações Humanas, que concluíram que o nível de produtividade resultava da integração social e não da execução eficiente das tarefas, e que o comportamento do trabalhador era influenciado pelas atitudes dos grupos em que estava integrado e pelas normas e padrões sociais, considerando secundário a motivação económica e os estímulos salariais (Rocha, 1999). As pessoas são uma mistura de motivos com valores que ao longo da vida vão adquirindo e variam de pessoa para pessoa. Nem todos os seres humanos são motivados pelas mesmas razões e a sua fundamentação depende de fatores pessoais e até mesmo ambientais (Perry e Wise, 1990).

A motivação humana ainda hoje é objeto de pesquisas e reflexões e a sua importância ocorre na transformação de qualquer ambiente organizacional. Os objetivos e metas organizacionais estão sujeitos ao envolvimento e à implicação da execução das tarefas do trabalhador (Carlotto e Braun, 2014).

Chiavenato (2009) preconiza que é difícil definir o conceito de motivação, pois este é usado em diversos sentidos. Muitas pessoas consideram, erradamente, a motivação como um traço pessoal e que nem todas as pessoas a possuem.

A motivação é o que leva as pessoas a empenharem-se numa tarefa com dedicação, energia e esforço, varia de indivíduo para indivíduo e depende das influências de cada situação

(Simpson, 1993). Estar motivado significa sentir o impulso para fazer algo; contrariamente, os que não têm esse impulso são considerados desmotivados (Ryan e Deci, 2000).

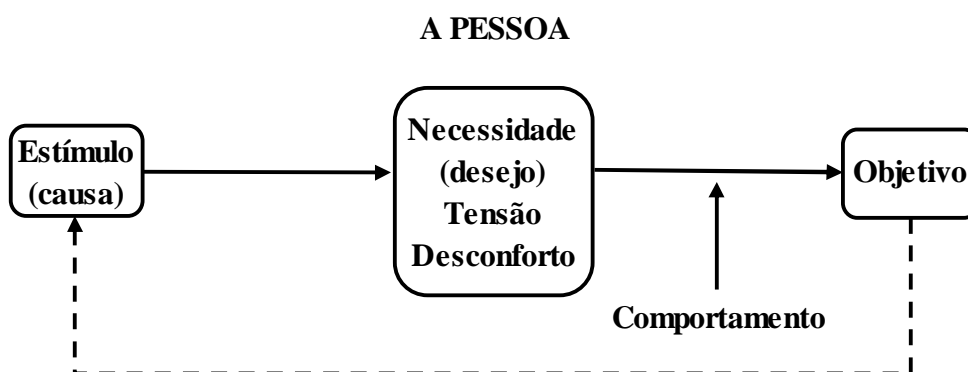
O fator motivação é vital para as organizações, pois pretende-se que as pessoas deem o seu melhor, bem como ajuda a determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional, pois os trabalhadores motivados fazem melhor o seu trabalho e com mais gosto, comparativamente aos que não estão motivados (Grote, 2002).

De acordo com Urdziková e Kiss (2009: 88) a “motivação significa um certo estado de ativação no indivíduo que faz emergir uma reação em cadeia baseada nas suas necessidades e satisfação”.

Os estudos teóricos sobre a motivação evidenciam três princípios que influenciam o comportamento humano:

1. Os estímulos, externos ou internos, sejam eles manipulados ou não pela hereditariedade do indivíduo, assim como o meio ambiente onde ele está inserido e que tem como consequência a ativação de necessidades;
2. A motivação do indivíduo, ou seja, todo o comportamento humano é orientado e dirigido para uma determinada finalidade;
3. A satisfação de objetivos tais como necessidades, desejos e tendências.

A motivação no trabalho manifesta-se quando há uma vontade de fazer esforços na realização de objetivos e nas tarefas atribuídas, com a intenção de concretizar um comportamento efetivo, como se pode observar na figura 3.1 (Roussel, 1996).



**Figura 3. 1** - Modelo básico de motivação

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2009)

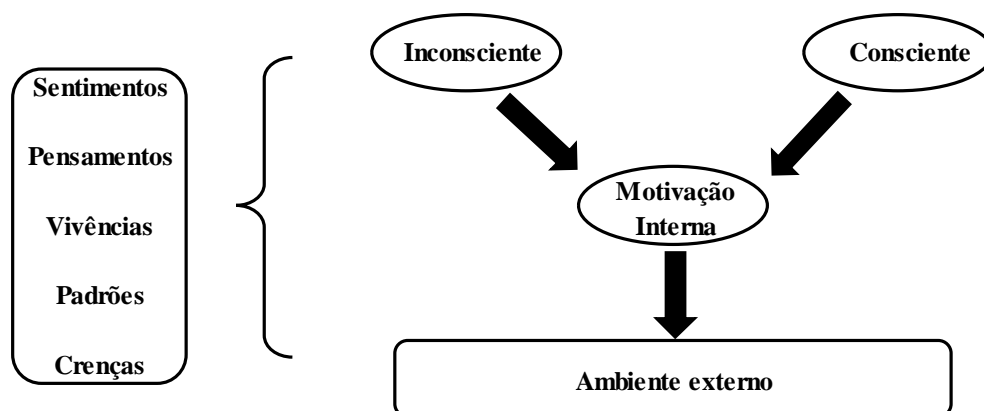
Atualmente, a grande questão que se coloca à gestão prende-se com a forma certa de motivar os funcionários para compatibilizar e otimizar os seus objetivos pessoais com os da organização. Para uma melhor compreensão da motivação humana, importa evidenciar o que realmente motiva as pessoas.

### 3.2 – Tipos de motivação

Determinadas por vários fatores a motivação e a satisfação no trabalho são um fenómeno complexo. Cada ser humano é único e o que estimula a motivação de uma pessoa pode não ter o mesmo efeito em outra. As investigações sobre esta temática identificam dois tipos de aspetos motivacionais: aspetos extrínsecos e aspetos intrínsecos (Ryan e Deci, 2000).

Os aspetos intrínsecos são determinados pela perceção do indivíduo quanto à sua existência, pensamentos, comportamentos, padrões e crenças, que movem e mantêm o indivíduo focalizado, permitindo o seu desenvolvimento e evolução. Este tipo de motivação está relacionado com as recompensas psicológicas, como o desenvolvimento de competências, aptidões, oportunidades e desafios que possibilitam o crescimento pessoal e profissional, assim como a autoeficácia e expectativas de sucesso. Ryan e Deci (2000) acrescentam que quando motivado intrinsecamente, o indivíduo é impulsionado a agir pelo prazer e desafio envolvidos e não pelas pressões ou recompensas.

Segundo Carlotto e Braun (2014: 128) a motivação interna “é inconsciente e está relacionada com os instintos e desejos da pessoa” (figura 3.2). Trata-se de um processo individual determinado por uma série de normas que são relevantes para a aprendizagem e criação de comportamentos futuros.



**Figura 3. 2** - Processo de motivação interna

**Fonte:** Adaptado de Carlotto e Braun (2014)

Por sua vez, os aspetos extrínsecos assentam num conjunto de valores, missão e visão de um determinado ambiente e que proporcionam a satisfação dos indivíduos através do desenvolvimento das relações interpessoais. Este tipo de motivação está condicionado pelo modelo de gestão adotado e deve ser capaz de produzir estímulos e interesses para um determinado nível de satisfação no ambiente de trabalho, assim como ter os efeitos esperados pela organização. Estes aspetos externos podem ter um efeito imediato e intenso, mas o seu impacto pode não ser duradouro (Carlotto e Braun, 2014).

A motivação extrínseca aplica-se sempre que uma atividade é realizada com vista a obter um resultado externo. Quando o indivíduo está motivado extrinsecamente ao realizar as atividades, este tem a intenção de alcançar uma consequência externa, como, por exemplo, receber um prémio (Ryan e Deci, 2000).

De acordo com Carlotto e Braun (2014) um processo de motivação organizacional deve respeitar três etapas, a saber:

- Etapa 1: diagnóstico da situação atual para identificar os fatores ambientais que interfiram na equipa;
- Etapa 2: desenvolvimento de mecanismos adequados que permitam o desenvolvimento das pessoas e que potencializem o nível motivacional;
- Etapa 3: mensuração dos fatores que desencadeiam a motivação, assim como o seu impacto na organização.

### **3.3 – O papel da liderança na motivação**

A liderança pode representar uma vantagem competitiva para as organizações, pois permite influenciar as atividades dos indivíduos para a concretização dos objetivos. Como afirma Robbins (2005: 258) “a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Cabe aos superiores hierárquicos (líderes) motivar os indivíduos, estabelecendo metas com o propósito de aumentar a produtividade, o compromisso em alcançar os objetivos propostos e a satisfação dos trabalhadores com o trabalho e com a organização, fornecendo o respetivo *feedback* sobre o seu progresso individual. Um líder tem que saber motivar, monitorizar os desempenhos da sua equipa e recompensa-los pela sua eficiência. Para isso, a liderança tem de ser dinâmica e deve variar conforme a maturidade e experiência dos indivíduos. Segundo Robbins (2005) um bom líder tem que ser coerente, possuir consciência, inteligência, domínio, saber respeitar o indivíduo, ser aberto para experiências,

possuir estabilidade emocional, conhecimento das tarefas relevantes, reconhecer os problemas e procurar soluções, e possuir conhecimento do fórum socioeconómico e político. Nas organizações atuais a liderança, cada vez mais, está focada no desenvolvimento de competências humanas, implementando ações para conhecer, promover e subsidiar a gestão das competências individuais e que permitem a auto realização dos trabalhadores e o cumprimento dos objetivos institucionais. As organizações devem dispor de líderes capazes de motivar as suas equipas, pois embora a motivação seja inerente ao ser humano, a motivação profissional resulta das relações de trabalho com os seus líderes (Robbins, 2005). Sendo o capital humano a chave do desempenho das organizações, que obriga a um certo nível de compromisso com a organização e de esforço por parte da equipa, os estudiosos começaram a concentrar-se na forma de aumentar o desempenho humano, desenvolvendo teorias sobre a motivação e sobre os fatores que influenciam o comportamento humano (Robbins, 2005).

### **3.4 – Teorias da motivação**

Devido à inexistência de uma resposta universal sobre a motivação e da forma como se motiva as pessoas surgiram diferentes teorias que defendem o papel da motivação quanto ao desempenho. Existem dois tipos de teorias da motivação: teorias clássicas e teorias contemporâneas. As teorias clássicas permitem identificar uma maneira de motivar o indivíduo, enquanto as teorias contemporâneas procuram uma explicação dos fatores inerentes ao ciclo motivacional. Entre os anos 1930 e 1940, com o surgimento da escola das relações humanas, foi possível ultrapassar o modelo das teorias clássicas e a visão excessivamente mecanicista no trabalho. Esta escola veio acrescentar a necessidade em compreender os fenómenos entre os indivíduos e em grupo dentro da organização, e considera que as organizações não são sistemas mecanicistas, mas sistemas sociais cooperativos, pois estas são compostas por sistemas com regras, práticas e procedimentos específicos, e devem respeitar o homem como ser emocional e não considerar apenas a perspetiva económica e racional (Rosa, 1994).

Para Almeida (2014) a perceção da motivação está dependente da integração de todas as teorias da motivação. Por sua vez, as teorias estão relacionadas com as necessidades humanas (Chiavenato, 2009).

### **3.4.1 – Teorias clássicas**

Perante uma forte investigação sobre o desenvolvimento dos conceitos da motivação, surgem no ano 1950 três teorias sobre este estudo: teoria da hierarquia das necessidades, teoria X e Y e teoria de dois fatores. Apesar de a sua validade ser contestável, continuam ainda a ser as explicações mais conhecidas sobre a motivação e alguns gestores ainda as utilizam para explicar a motivação dos seus trabalhadores. Estas teorias foram fundamentais para o desenvolvimento das teorias modernas (Robbins, 2002).

#### ***3.4.1.1 – Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow***

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor, em 1954 apresentou a mais conhecida teoria sobre a motivação na sua obra “*Motivation and Personality*”, definida em cinco níveis de necessidades e ordenadas de forma hierárquicas (Camara *et al.*, 2013).

Esta teoria parte do princípio que as motivações e comportamentos humanos estão dentro do próprio indivíduo e que nem todas as necessidades são conscientes (Chiavenato, 2009).

Segundo Maslow (citado por Chiavenato, 2009) as necessidades formam uma pirâmide de importância, em que na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo da pirâmide são privilegiadas as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas (figura 3.3). Assim, o alcance do topo da pirâmide diverge de indivíduo para indivíduo e é um processo de evolução permanente. O ser humano não procura apenas satisfazer as suas necessidades primárias, mas também carece do reconhecimento e desenvolvimento das necessidades secundárias, o que permite motivar o indivíduo (Camara *et al.*, 2013).

Trata-se de uma teoria dinâmica, que apoia os objetivos finais em vez dos meios para alcançar os objetivos e encara o indivíduo na sua totalidade (Rosa, 1994).



**Figura 3.3** - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2009)

Importa analisar cada uma das necessidades para uma melhor compreensão da teoria de Maslow.

As necessidades fisiológicas nascem com o indivíduo e são consideradas inatas, como a necessidade de alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual. Exigem uma satisfação cíclica e reiterada para garantir a sobrevivência do indivíduo. Quanto às organizações, as necessidades fisiológicas traduzem-se no salário base e nas condições de trabalho.

As necessidades de segurança surgem quando as necessidades fisiológicas atingem um nível aceitável de satisfação e estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Traduzem-se em necessidade de ausência de ameaça, proteção de qualquer perigo ou acidente, que motiva a procura de segurança e estabilidade. Nas organizações o nível de dependência do trabalhador com a empresa apresenta necessidades em termos de boas condições de trabalho, aumentos salariais, segurança no trabalho, reforma, saúde, entre outros.

As necessidades sociais dizem respeito à vida associativa do indivíduo com os outros indivíduos e focam aspetos como a necessidade de amizade, associação e de interação. A sua insuficiente satisfação torna o indivíduo resistente, antagónico e hostil com os outros e conduzem à falta de adaptação social e à solidão. Nas organizações este tipo de necessidades manifesta-se pela interação com os colegas de trabalho/equipa, aceitação dos outros e o direito a associação profissional.

As necessidades de estima (ou de autoestima) também conhecidas como necessidades de ego e posição social, estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia.

Permitem o fortalecimento de amor-próprio, autoconfiança, prestígio, poder e estatuto. O seu fracasso produz sentimentos de inferioridade, desânimo e apatia profissional. Nas organizações a satisfação deste tipo de necessidades compreende a atribuição de responsabilidades, o aumento de salário por mérito, título do nível de carreira, assim com o êxito no desempenho de uma tarefa.

Por fim, as necessidades de autorrealização identificam a potencialização das capacidades do indivíduo e estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole e competência. Podem ser expressas pelos anseios do indivíduo ser mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser, o que o pode tornar insaciável. Esta necessidade só é satisfeita intrinsecamente com o sentido de realização e não pode ser controlada por outras pessoas. Nas empresas esta necessidade reflete-se na procura de trabalho aliciante, no progresso na carreira e no êxito no trabalho realizado.

Segundo Robbins (2002) e com suporte na teoria de Maslow só é possível motivar alguém quando é conhecido o nível da hierarquia em que a pessoa se encontra e de seguida focalizar uma satisfação do mesmo nível ou superior.

Devido à sua estruturação simples e da fácil orientação para os gestores, a teoria de Maslow continua a ter grande aceitação nas organizações. Porém, é difícil provar a sua validade científica, assim como o seu fundamento empírico. Maslow acabou por incidir mais importância nos fatores de personalidade, meio cultural e organizacional, e segundo Rosa (1994), a escolha destes fatores tem originado as seguintes críticas:

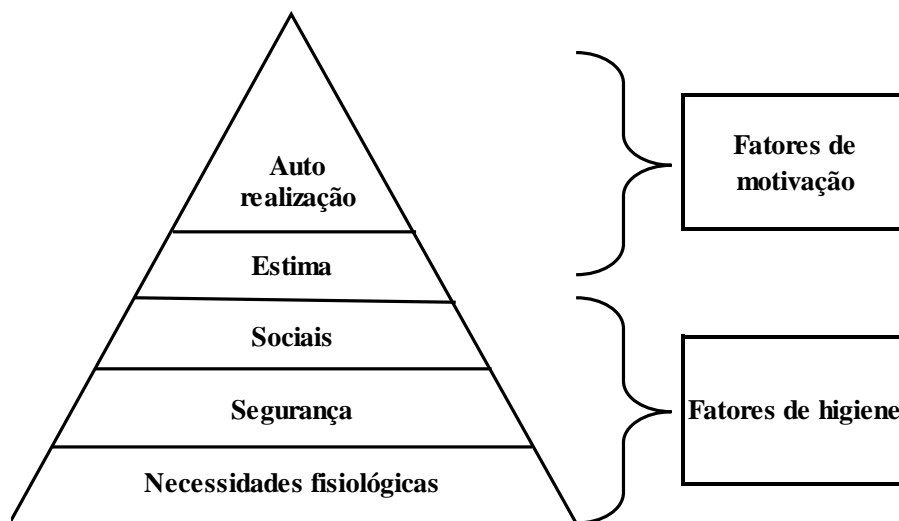
- Investigações recentes identificaram que a divisão das necessidades em cinco níveis e o posicionamento num modelo hierarquizado apenas formam dois níveis de necessidades: o nível biológico e o nível de necessidades globais;
- As necessidades dos indivíduos são dinâmicas e sofrem mutações constantes devido às situações em que o indivíduo está envolvido, pelo que a motivação resulta de uma conjugação de fatores de personalidade, culturais e sócio organizacionais;
- Estudos recentes concluíram que o sujeito pode satisfazer vários níveis de necessidades ao mesmo tempo, ao contrário do que defendia Maslow, em que a satisfação de um nível é que originava a procura do nível seguinte;
- As necessidades nunca estão totalmente satisfeitas, o que contraria Maslow quando afirma que uma necessidade satisfeita já não constitui uma motivação para o indivíduo.

### 3.4.1.2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

Na sequência da teoria de Maslow, Herzberg acreditava que a relação do indivíduo com o seu trabalho era básica e assim tentou responder à questão: “o que é que as pessoas desejam do seu trabalho?” (Robbins, 2002: 154).

Assim, Herzberg *et al.* (1959) despertaram o interesse das comunidades académicas e científicas para o desenvolvimento de estudos sobre a motivação no trabalho. Os resultados mostraram que os sentimentos satisfatórios no trabalho refletiam o conteúdo e as experiências, enquanto os sentimentos de mal-estar resultavam dos fatores envolventes não relacionados com o trabalho.

Enquanto na teoria de Maslow a atenção se centra nas necessidades humanas, Herzberg *et al.* (1959) concentraram-se nos incentivos utilizados para a satisfação das necessidades. As proposições de Herzberg *et al.* (1959) são compatíveis com a teoria de Maslow, como se pode verificar na figura 3.4, embora os dois investigadores apresentem pontos de vista diferentes.



**Figura 3. 4** - Compatibilidade entre a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

**Fonte:** Adaptado de Perez-Ramos (1990)

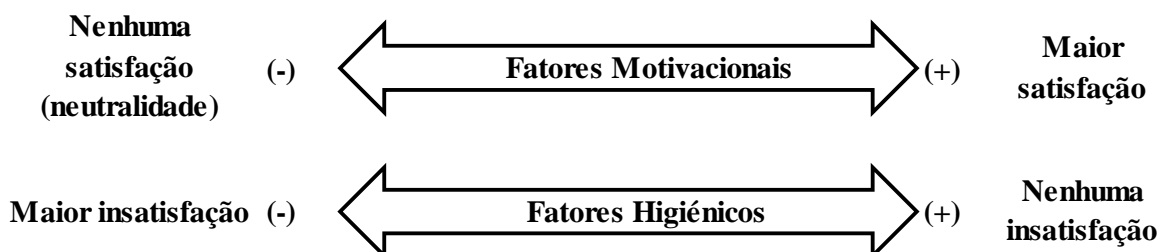
Assim, os fatores de higiene de Herzberg estão relacionados de forma direta com as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e necessidades sociais de Maslow. Por

sua vez, os fatores de motivação de Herzberg referem-se ao topo da pirâmide de Maslow, ou seja, com as necessidades de autoestima e de autorrealização (Perez-Ramos, 1990).

Herzberg *et al.* (1959) defendem que os trabalhadores tendem a descrever as suas experiências laborais satisfatórias com fatores motivação (fatores intrínsecos) e que estes estão relacionados com o conteúdo do trabalho e a natureza da tarefa em si. Estes fatores englobam variáveis de carácter mais pessoal, tais como a autorrealização, o reconhecimento, o sentido de responsabilidade e o desafio do próprio trabalho, e que quando são ótimos provocam satisfação no trabalhador (Robbins e Judge, 2013). A satisfação torna o indivíduo mais motivado e com um bom desempenho das suas funções. Contudo, a falta destes fatores não resulta em insatisfação (Rosa, 1994).

Nem sempre as experiências tendem a ser referidas pelos trabalhadores como satisfatórias, pelo que as experiências insatisfatórias estão relacionadas por fatores de higiene (fatores extrínsecos) e relacionam as condições físicas e ambientais de trabalho, tais como as remunerações, os regulamentos internos, benefícios sociais, as condições de trabalho, as políticas da empresa, estilos de supervisão e relacionamento com outros membros da organização (Herzberg *et al.*, 1959). Tratam-se de fatores decididos pela organização, pelo que se encontram fora do controlo do trabalhador (Robbins e Judge, 2013). Estes fatores estão relacionados com a insatisfação no trabalho, pois a sua presença já é uma expectativa normal no indivíduo, mas a sua ausência é que gera a insatisfação. Assim, os fatores higiénicos permitem reduzir a insatisfação, mas não motivam o desempenho dos indivíduos nem constituem fatores de satisfação total (Rosa, 1994).

Herzberg propõe, para uma maior motivação no trabalho, o enriquecimento de tarefas (*job enrichment*) com base na ampliação de objetivos, responsabilidade e desafios das tarefas desenvolvidas, como se pode observar na figura 3.5 (Chiavenato, 2009).



**Figura 3. 5-** Teoria dos dois fatores de Herzberg

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2009)

Herzberg *et al.* (1959) propõem o enriquecimento de tarefas como elemento essencial no alcance da satisfação dos trabalhadores, uma vez que a criação de experiências de trabalho satisfatórias deve decorrer da mudança do conteúdo do trabalho e não da mudança do ambiente de trabalho.

### **3.4.1.3 – Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor, em 1957, desenvolveu a ideia, na sua obra “*The Human Side of Enterprise*”, que a motivação humana deve ser o fundamento de todas as atividades organizacionais e que a satisfação de necessidades é um processo contínuo, em que a sua concretização desencadeia novas necessidades. Este mecanismo institui dois princípios: que a motivação é ativada por necessidades insatisfeitas de nível mais baixo e que as necessidades satisfeitas não serão motivadoras (Rosa, 1994).

Do estudo do comportamento humano de McGregor surgem as teorias X e Y que dividem os indivíduos em duas classes, em função das suas atitudes e comportamentos. Assim, a teoria X relaciona-se com a visão pessimista do indivíduo, enquanto a teoria Y se centra na visão otimista (Robbins e Judge, 2013).

Segundo Camara *et al.* (2005) a teoria X caracteriza-se pelas seguintes hipóteses:

- O ser humano tem aversão ao trabalho;
- Não toma iniciativas pessoais, precisa de ser controlado, coagido e orientado;
- Se o seu esforço não for o suficiente para cumprir os objetivos da organização deve ser ameaçado com castigos;
- Foge às suas responsabilidades e tem poucas ambições, mas pretende acima de tudo segurança;
- O ser humano não aprova mudanças.

Na teoria X a motivação humana é fundamentada pela satisfação das necessidades do nível mais baixo e de segurança, e é proporcionada pelas chefias das organizações que devem promover a motivação de forma a modificar os comportamentos em função dos seus objetivos organizacionais.

Em contraste, a teoria Y tem uma visão mais positiva do ser humano e baseia-se num conjunto de hipóteses sobre a integração do homem no trabalho e na evolução das organizações. Assim, segundo Camara *et al.* (2013), na perspetiva da teoria Y os pressupostos principais são:

- O ser humano pode compreender o trabalho de forma tão natural, como o descanso e o lazer;
- Os indivíduos são capazes de se autocontrolar e auto orientar se tiverem comprometidos com os objetivos da organização;
- O alinhamento dos objetivos pessoais com os da organização permitem a aceitação de responsabilidades;
- O homem tem capacidade de resolver problemas através da sua criatividade e imaginação;
- Procuram satisfazer as suas necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

É notório o paralelismo entre as duas teorias e o modo como abordam o trabalhador nas relações humanas. McGregor acreditava que os princípios da teoria Y eram mais válidos que os da teoria X e propôs ações assentes no desenvolvimento, na autonomia e recompensa para maximizar a motivação dos colaboradores (Robbins, 2002).

Apesar do seu contributo para o estudo da motivação humana não foi possível evidenciar a alteração do comportamento humano individual de acordo com as premissas das teorias, pois não houve uma preocupação com os elementos básicos da motivação (Robbins, 2002).

Este estudo concebeu uma reorientação do pensamento e da prática de gestão e permitiu o aparecimento e desenvolvimento de novas teorias da motivação - teorias contemporâneas da motivação (Rosa, 1994).

### **3.4.2 – Teorias contemporâneas**

Para fazer face às lacunas das teorias anteriormente apresentadas, as teorias contemporâneas permitem analisar o fenómeno motivacional quanto à sua origem, evolução e direção, não se restringindo apenas à caracterização do indivíduo (Rosa, 1994).

#### **3.4.2.1 – Teoria ERG**

Desenvolvida por Clayton Alderfer, com base na hierarquia das necessidades de Maslow, defende que o homem é motivado por três grupos de necessidades essenciais: a existência, relação e crescimento (Arnolds e Boshoff, 2011).

As necessidades de existência correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow e procuram satisfazer os requisitos de natureza material e fisiológica, tais como: alimentação, vestuário, habitação e reprodução (Rosa, 1994).

As necessidades de relacionamento comparam-se às necessidades sociais de Maslow e abrangem a dimensão interpessoal e intergrupar no local de trabalho, dependente da interação com as outras pessoas. Resultam destas necessidades o *status* e a sociabilidade (Rosa, 1994).

As necessidades de desenvolvimento focam-se no topo da pirâmide de Maslow - necessidades de estima e autorrealização – e traduzem-se numa ambição intrínseca de desenvolvimento pessoal, através da utilização e evolução das capacidades do indivíduo para atingir o seu desenvolvimento pessoal e potencial (Rosa, 1994).

Apesar da semelhança entre as duas teorias, a teoria ERG não assume a rigidez da hierarquização de Maslow e permite mais do que uma necessidade ativa ao mesmo tempo. Possui uma dimensão de frustração-regressão que permite atender a uma necessidade de nível mais baixo, quando a necessidade de nível mais alto falha. A teoria ERG é encarada como uma perspetiva mais atual, uma vez que considera as diferenças entre os indivíduos quanto à sua formação e ambiente cultural (Robbins, 2002).

#### **3.4.2.2 – Teoria das necessidades de McClelland**

Em 1961, David McClelland e a sua equipa, na obra “*The Achieving Society*”, desenvolveram uma nova teoria da motivação na organização composta por três necessidades: realização, poder e associação. McClelland estudou a dinâmica do comportamento em função das três necessidades conjugadas com o clima organizacional (Rosa, 1994).

Segundo Daniel *et al.* (2005) as necessidades de McClelland são definidas da seguinte maneira:

- Necessidade de realização: consiste na procura da excelência no indivíduo em se realizar em função de determinados padrões. Trata-se de uma necessidade competitiva, cuja motivação do indivíduo é o êxito;
- Necessidade de associação: desejo de estabelecer relacionamentos com os outros e no grupo que possibilite cordialidade, afeto e reconhecimento;
- Necessidade de poder: consiste na capacidade de controlar ou influenciar os outros para um determinado comportamento que não o fariam de forma natural.

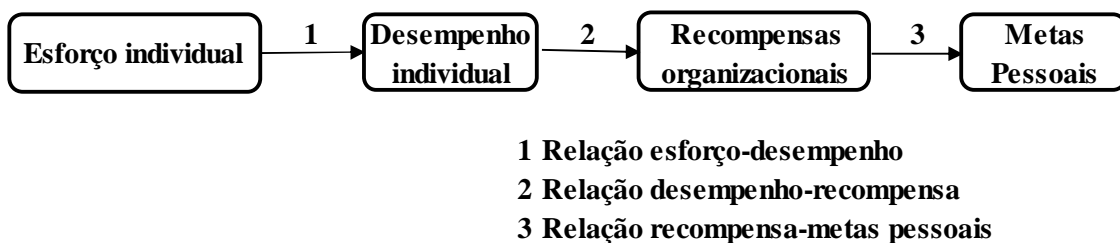
Pode-se comparar esta teoria com as necessidades de nível superior da hierarquização de Maslow e com os fatores motivacionais de Herzberg, porém mais focada no conceito de clima organizacional (Rosa, 1994).

### 3.4.2.3 – Teoria das expectativas de Vroom

A teoria de Victor Vroom é uma das mais aceitas e garante que a força da expectativa do resultado esperado e a atração que o resultado exerce sobre o indivíduo são a motivação para agir de uma determinada maneira (Robbins, 2002).

Esta teoria reconhece as diferenças individuais e limita-se exclusivamente à motivação para produzir (Chiavenato, 2009). É constituída em função de três fatores determinantes, a saber:

1. Relação esforço-desempenho: representa o desempenho a atingir em função de uma determinada quantidade de esforço percebida pelo indivíduo;
2. Relação desempenho-recompensa: exprime o resultado desejado pelo indivíduo em função de um determinado nível de desempenho;
3. Relação recompensa-metas pessoais: indica o grau de satisfação pessoal em relação às recompensas organizacionais e a atração que estas recompensas exercem sobre o indivíduo.



**Figura 3. 6** - Teoria das expectativas de Vroom

**Fonte:** Adaptado de Robbins (2002)

Uma análise às três relações permite explicar a falta de motivação nos trabalhadores perante o seu trabalho, assim como a evidência do esforço mínimo que os indivíduos fazem para continuarem na organização. Segundo Robbins (2002) as relações apresentadas evidenciam uma falta de motivação por parte do indivíduo quando:

- No entender do trabalhador o máximo do seu esforço não será reconhecido na sua avaliação de desempenho;

- A percepção da relação desempenho-recompensa sobre o seu trabalho é entendida como fraca e desmotivadora apesar de uma boa avaliação de desempenho;
- As recompensas oferecidas pela organização estão enviesadas face às recompensas desejadas pelo indivíduo.

A validação desta teoria revela problemas metodológicos, de critérios e de medidas e deve ser utilizada com prudência. Trata-se de um modelo contingente, que não se rege por um princípio universal que explique a motivação humana, mas que explica o fraco esforço para a realização de tarefas (Robbins, 2002).

### **3.5 – Motivação na Administração Pública**

Estudos empíricos revelam que as práticas na área da gestão dos recursos humanos evidenciam desigualdades em muitos e importantes aspetos, sejam nas organizações públicas ou privadas. Segundo Kearney e Hays (1996) a gestão pública estabelece valores e objetivos diferentes dos do setor privado. As reformas na administração pública são responsáveis pela instabilidade, desmotivação e pela desmoralização dos seus funcionários, o que não garante um melhor desempenho nem um aumento da produtividade (Rocha, 2010).

Inicialmente pensava-se que a forma de motivar os funcionários dependia dos incentivos económicos. Os funcionários públicos portugueses, ao contrário dos trabalhadores do sector privado, são menos motivados por incentivos monetários, uma vez que o sistema de remunerações é controlado pela Lei n. 12-A/2008, de 27 de fevereiro, o que o torna as compensações extrínsecas mais inflexíveis, pois não permite “manipular” as retribuições (Rocha, 2010).

Para Rocha (2010) a apatia dos funcionários públicos é um grande problema na administração pública e grande parte da eficiência da organização explica-se pelo nível da motivação. Neste sentido, o mesmo autor apresenta quatro instrumentos de motivação para os trabalhadores na administração pública, a saber: trabalho, dinheiro, recompensas informais e recompensas formais.

Quanto ao primeiro instrumento – trabalho – a motivação pode ser determinada pelas seguintes estratégias: participação nos processos de tomada de decisão, aumento da responsabilidade de forma a enriquecer o trabalho, alargamento de funções, ajuste das funções em função das características e preferências pessoais, adequação das recompensas e ao nível de execução e ajustar os objetivos e metas individuais com os da organização.

O segundo instrumento – dinheiro – embora não sendo o único meio de motivação, continua a ser um fator importante e deve-se considerar que um aumento de recompensas exige um aumento de rendimento e, por sua vez, o aumento do rendimento significa um aumento de esforço.

O terceiro instrumento - recompensas informais – evidenciam-se pelo reconhecimento social e agradecimentos, como as condecorações, medalhas e diplomas.

Por último, as recompensas formais consistem no ajustamento das necessidades das pessoas, de forma justa e as recompensas devem ser conhecidas publicamente.

A conjuntura económica em Portugal obrigou a uma rigorosa contenção orçamental, com as restrições introduzidas pela Lei de Execução Orçamental – Lei nº 55-A/2010, de 31 de dezembro, limitando a atribuição de prémios de desempenho, as novas admissões na Administração Pública, as progressões na carreira e os aumentos remuneratórios.

Apesar da recompensa monetária não ser a única forma de motivar os trabalhadores, continua a ser um dos fatores mais importantes na motivação. Contudo, não é fácil satisfazer as necessidades dos trabalhadores com recompensas extrínsecas. Assim, os gestores públicos devem fazer diagnósticos, destacando os pontos fortes e pontos fracos da organização para perceber o grau de satisfação/insatisfação dos funcionários e quais as áreas mais afetadas, para tomar as devidas medidas e evitar que a produtividade/qualidade do serviço seja afetada pela diminuição da produtividade, resistência à mudança, absentismo, degradação das relações interpessoais e rotatividade.

### **3.6 – Compromisso no trabalho**

Os conceitos de compromisso e de motivação no trabalho estão relacionados. Segundo Bilhim (2006: 194) a motivação é a forma como a organização “dá energia, dirige e mantém o comportamento humano”, enquanto o compromisso para Michael (1993) é definido como a dedicação do indivíduo ao trabalho e a importância que este lhe dá em relação a outras áreas da sua vida. Ou seja, o compromisso é uma das consequências da motivação. As organizações pretendem um maior compromisso dos seus colaboradores, mas para isso devem criar políticas de GRH capazes de obter a máxima integração organizacional (Bilhim, 2006).

Quando os trabalhadores estão comprometidos com os objetivos da organização e tornam-nos nos seus próprios objetivos, então há uma identificação do indivíduo para com o seu

trabalho, o que é benéfico quer no tempo despendido a trabalhar, quer na responsabilidade em relação ao seu trabalho. Um estudo efetuado por Vroom, em 1962, demonstrou que o compromisso do indivíduo para com a organização aumenta com o nível hierárquico e com as qualificações deste (Michel, 1993).

Além do compromisso com o trabalho, as organizações devem procurar compreender e explicar as razões que motivam, mais ou menos, os seus colaboradores, pois, em geral, quando os colaboradores estão motivados existe uma maior probabilidade de serem mais produtivos (Bilhim, 2006).

O grande interesse das organizações centra-se no impacto do desempenho dos seus colaboradores proveniente da motivação e do compromisso com o seu trabalho, e para tal deve ser avaliada a produtividade, o absentismo e a rotatividade (Robbins, 2002).

### **3.6.1 – Produtividade e desempenho profissional**

Embora não exista uma correlação entre a motivação e o desempenho, os gestores consideram o desempenho algo mais do que a produtividade, abrangendo comportamentos próprios da função e extra função desempenhados por cada colaborador (Cunha *et al.*, 2004).

Os gestores, para além de planearem, orientarem e controlarem as tarefas dos seus colaboradores, também necessitam de aprender a transformar o potencial destes em competências vantajosas para a organização. Para tal, o gestor deve conceber e levar à prática estratégias que façam com que os seus colaboradores tenham comportamentos que estejam de acordo com o verdadeiro potencial (Dias, 2007).

Hackman e Oldham (1976) desenvolveram a teoria das características do trabalho e concluíram que se um indivíduo possuir determinadas características, as mesmas revelarão uma maior motivação e satisfação com o trabalho. As características referidas são as seguintes: variedade do trabalho; identidade do trabalho; significado para os outros; autonomia; *feedback* dos resultados; importância e significado para si; responsabilidade pelos resultados; e informação sobre a sua eficácia.

Ainda com o mesmo objetivo Locke e Latham (1990) apresentaram um modelo mais amplo, designado por modelo do ciclo de elevado desempenho, que relaciona a motivação, a satisfação e a produtividade. Este modelo consagra os seguintes conceitos: os indivíduos devem ser confrontados com objetivos desafiantes; se os objetivos forem acompanhados por uma elevada expectativa, o resultado traduz-se num desempenho elevado; é necessário que

os colaboradores estejam comprometidos com os objetivos da organização, que recebam o *feedback* sobre as suas tarefas, detenham as capacidades adequadas à função e que não estejam enredados em constrangimentos situacionais; se o objetivo proposto for compensador, então o desempenho do indivíduo será elevado e conduzirá à satisfação no trabalho; e a satisfação, por sua vez, estimula o compromisso do indivíduo com a organização e com os seus objetivos.

### **3.6.2 – Absentismo**

Contrariamente à implicação anterior, existe uma relação negativa entre o absentismo e a motivação (Robbins, 2002).

O absentismo consiste numa falta inesperada ao trabalho por parte do trabalhador e que não pode ser considerada falta por férias, folgas ou licenças (Gomes *et al.*, 2008). Quanto menos satisfeito/motivado estiver o indivíduo, maior será a probabilidade do índice de absentismo (Cunha *et al.*, 2004).

Segundo Gomes *et al.* (2008) o absentismo pode ainda ser classificado como de curta ou longa duração e como voluntário ou involuntário, sendo este último o mais preocupante, dada a sua imprevisibilidade. O absentismo tem como principal consequência a quebra da produtividade devido à ausência do trabalhador, mas também afeta as relações com a restante equipa de trabalho ao sobrecarregar os colegas, assim como influencia a qualidade do serviço prestado. A persistência neste comportamento pode ser um indicador de insatisfação/motivação por parte do indivíduo e que o poderá levar a abandonar a organização (Gomes *et al.*, 2008).

### **3.6.3 – Rotatividade**

Para Burgess *et al.* (1998) a rotatividade define-se como a movimentação de trabalhadores para o mercado de trabalho, entre organizações, lugares e ocupações. A rotatividade é influenciada por um conjunto de fatores, como a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, as carreiras, o *stress* ocupacional, o clima organizacional, a particularidade das funções e a liderança.

A relação entre motivação/satisfação com a rotatividade dos trabalhadores é menos verificada para os trabalhadores com um desempenho elevado, pois as organizações fazem

mais esforços para preservarem esses colaboradores com recompensas, reconhecimento e oportunidades de promoção (Robbins, 2002).

A rotatividade acarreta custos à organização, pois a substituição do trabalhador implica o recrutamento e seleção de um substituto, assim como a sua formação e tempo até estar apto para desempenhar perfeitamente a sua função (Gomes *et al.*, 2008).

### **3.7 – Motivação vs. avaliação de desempenho**

O papel da motivação e da avaliação de desempenho é cada vez mais importante dentro das organizações e tem como finalidade o crescimento e competitividade dos indivíduos, mas também das organizações. O departamento de recursos humanos tem a missão de contribuir para a melhoria contínua da organização, pois lida com a componente mais valiosa da organização, os recursos humanos. Sem os seus recursos humanos, as organizações não seriam mais que estruturas vazias e sem qualquer tipo de vida (Lima, 1995).

A motivação influencia a quantidade de esforços que um indivíduo dedica ao seu trabalho, enquanto a avaliação de desempenho analisa a contribuição do mesmo desempenho nas tarefas realizadas. É fundamental que os indivíduos percebam os esforços que conduzem a uma determinada avaliação de desempenho, assim como as recompensas que mais valorizam. Quando a avaliação de desempenho é bem implementada e percebida pelos colaboradores é possível maximizar a sua motivação, o que por sua vez dá origem a organizações mais competitivas. Porém, se os objetivos forem pouco claros e os critérios de mensuração vagos, o nível de desempenho será o mais baixo do que seria expectável, dado o potencial do trabalhador (Robbins, 2002).

Apesar do desempenho humano depender de outros fatores que não só a motivação, a verdade é que a motivação tem uma relevância considerável no desempenho e deve ser considerada como uma ferramenta importante para quem gere os recursos humanos (Murray, 1964).

Portanto, para a organização obter a produtividade desejada tem de obter um excelente desempenho por parte do trabalhador, mas para que tal aconteça é fundamental que o trabalhador esteja sempre motivado. Logo a organização deve garantir a satisfação das necessidades dos seus trabalhadores, incentivá-los a alcançar os objetivos propostos, valorizar os seus pontos fortes e auxilia-los a superar os seus pontos fracos, assegurar uma

qualidade de vida que estimule o trabalhador e deve adotar um modelo de liderança situacional (Marras e Tose, 2012).

## Capítulo 4 – Metodologia

### 4.1 – Questões de investigação

A presente investigação pretende caracterizar em termos sociodemográficos os trabalhadores do TNDM II, aferir a perceção dos trabalhadores quanto ao sistema de avaliação de desempenho anteriormente praticado, assim como apurar os fatores que mais motivam e desmotivam os trabalhadores na realização das suas tarefas.

Tendo em consideração a revisão de literatura apresentada e os objetivos da presente investigação anteriormente referidos foram formuladas três questões de investigação, a saber:

**Questão 1:** Qual a perceção dos trabalhadores do TNDM II relativamente ao sistema de avaliação de desempenho suspenso?

Para responder a esta primeira questão de investigação foram formuladas as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1.1** – O sistema de avaliação de desempenho permitia uma avaliação justa.
- **Hipótese 1.2** – O sistema de avaliação de desempenho permitia uma avaliação imparcial.

**Questão 2:** Quando bem implementado e compreendido pelos trabalhadores, o sistema de avaliação de desempenho permite maximizar a motivação?

Para responder a esta segunda questão de investigação foram formuladas as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 2.1** – Os trabalhadores conheciam os critérios pelos quais eram avaliados.
- **Hipótese 2.2** – Os critérios eram claros.
- **Hipótese 2.3** – Os critérios estavam adequados com os cargos exercidos.
- **Hipótese 2.4** – O sistema de avaliação de desempenho permitia uma melhoria no desempenho.
- **Hipótese 2.5** – Os trabalhadores ficavam mais motivados após o processo de avaliação.
- **Hipótese 2.6** – A implementação de um sistema de avaliação de desempenho eficiente tornará o trabalhador motivado.

**Questão 3:** Os fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg têm um impacto diferente na motivação dos trabalhadores do TNDM II.

Para responder a esta terceira questão de investigação foram formuladas as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 3.1** – A presença de fatores motivacionais torna o trabalhador mais motivado.
- **Hipótese 3.2** – A ausência de fatores motivacionais não torna o trabalhador menos motivado.
- **Hipótese 3.3** – A presença de fatores higiênicos não origina uma maior motivação do trabalhador.
- **Hipótese 3.4** – A ausência de fatores higiênicos origina uma maior insatisfação no trabalho.

#### **4.2 – Instrumento utilizado**

A metodologia científica é o estudo do método composto por um conjunto de procedimentos e normas, consoante a área da ciência que se pretende estudar, para se atingir um fim e por sua vez obter um novo conhecimento (Sarmiento, 2013).

Nas ciências sociais, o método de estudo de casos é o procedimento cada vez mais utilizado para a análise da realidade, pois oferece inúmeras possibilidades de estudo e permite recorrer a diferentes métodos e técnicas para compreensão e melhoria da realidade social e profissional (Serrano, 2004; e Yin, 2005).

Como se trata de um estudo esporádico e com um fim específico optou-se por uma abordagem mista, com métodos quantitativos e qualitativos, que permitem compreender, explicar ou aprofundar a realidade do estudo efetuado (Serrano, 2004).

Na presente investigação empírica, a técnica utilizada para recolha de dados foi o inquérito por questionário. O inquérito representa uma forma de pesquisa sistemática e rigorosa, pois permite recolher os dados que originam as informações necessárias para alcançar os resultados (Quivy e Campenhoutdt, 2008; e Sarmiento, 2013).

O questionário apresentado é uma adaptação de outros questionários já aplicados em investigações anteriores, designadamente Fachada (2012), Rocha (2014) e Tavares (2010), e está organizado em quatro grupos de questões (ver apêndice nº 3).

O primeiro grupo de questões – Seção I – destina-se à caracterização da amostra, designadamente no que se refere ao género, à idade, à antiguidade, às habilitações literárias, ao conhecimento da missão da organização, se já foram alvo do processo de avaliação de desempenho e o número de vezes que foram avaliados. Nesta seção foram utilizadas questões abertas e questões fechadas de resposta única.

O segundo grupo – Seção II – foi subdividida em duas partes: a primeira tem como objetivo avaliar a perceção dos respondentes em relação ao sistema de avaliação de desempenho anteriormente utilizado e na segunda parte pretende-se conhecer a opinião dos respondentes quanto à utilização do sistema de avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão para a organização. Nesta seção foram utilizadas questões fechadas de resposta única e questões fechadas de resposta com escala de Likert de cinco pontos, que varia de “Muito insatisfeito (1)” a “Muito satisfeito (5)”.

O terceiro grupo – Seção III – pretende identificar os fatores que mais motivam e desmotivam os trabalhadores no desempenho das suas tarefas. Para tal, foram elaboradas duas tabelas com questões hierárquicas para que o respondente estabelecesse uma ordenação dos fatores mais importantes.

O quarto grupo – Seção IV – é constituído por duas questões abertas para permitir ao respondente opinar de forma livre acerca dos pontos fortes e pontos fracos do anterior sistema de avaliação de desempenho e sobre os principais aspetos que deveriam estar contemplados num sistema de avaliação de desempenho. A análise destas questões foi feita com o recurso à metodologia da análise de conteúdo, que apesar de morosa, apresenta dados mais ricos.

O presente questionário foi sujeito a um pré-teste por pessoas que faziam parte da amostra, para avaliar se o mesmo estava adequado em termos de ordem das questões e vocabulário. Este pré-teste permitiu a correção de erros e omissões, sugestões dos respondentes e reformulação de questões que suscitavam dúvidas de interpretação.

### **4.3 – Processo de recolha de dados**

Todos os procedimentos utilizados na presente investigação foram solicitados por escrito ao Conselho de Administração do TNDM II (ver apêndice nº 1).

Numa fase inicial foi solicitada a autorização para utilizar o TNDM II como caso de estudo. Posteriormente foi enviado um *e-mail* a todos os trabalhadores (ver apêndice nº 2) onde era explicado o objetivo da investigação, o carácter sigiloso das informações prestadas e um pedido de colaboração evidenciando que a participação era totalmente voluntária. Do *e-mail* enviado constava, ainda, a indicação da data limite para entrega do questionário, assim como o local onde o mesmo devia ser entregue.

## Capítulo 5 – Análise de resultados

### 5.1 – Caracterização da entidade

O Teatro Nacional D. Maria II abriu as suas portas pela primeira vez em 1846 aquando do 27º aniversário da Rainha D. Maria II. A construção de um Teatro Nacional foi encarregue por Passos Manuel, em 1836 quando assume a direção do Governo, ao escritor e político Almeida Garrett.

Em 1964, o TNDM II sofreu um grande incêndio restando apenas as paredes exteriores e a entrada do edifício, o que obrigou a uma reconstrução total, reabrindo novamente ao público em 1978.

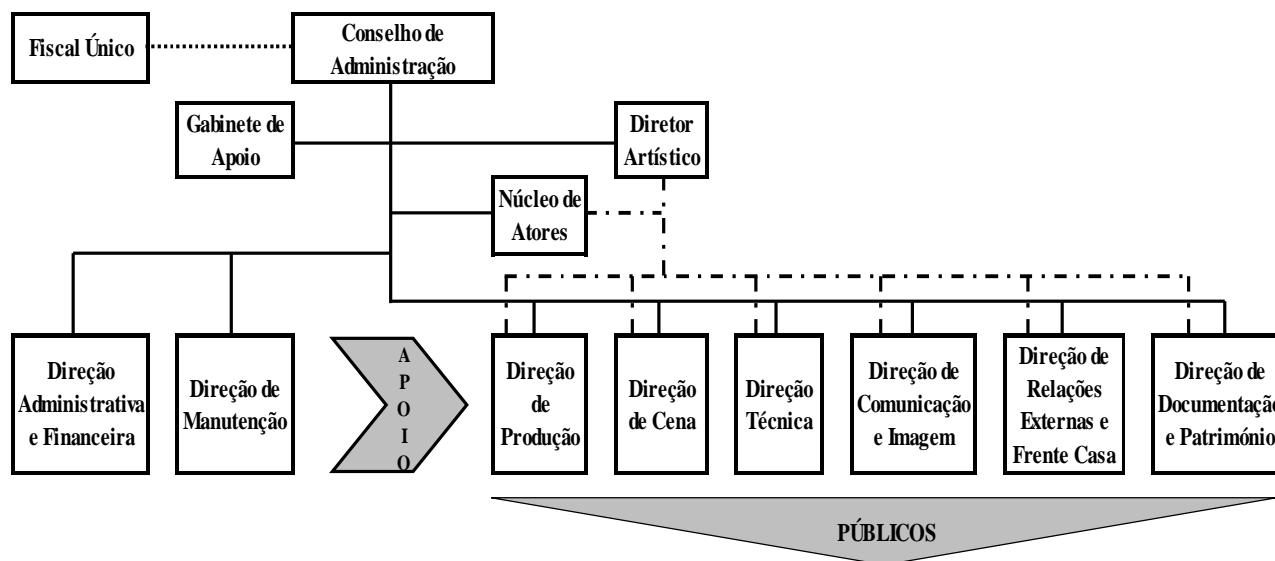
Ao longo dos anos, o TNDM II foi gerido por sociedades de artistas. Porém, em 2004 foi transformado em sociedade anónima de capitais públicos, passando a ser gerido por administração própria e sujeito à superintendência e tutela dos Ministérios das Finanças e Cultura. No entanto, desde 2007 que o TNDM II está integrado no sector empresarial do Estado e de acordo com o Decreto-Lei n.º 158/2007, de 27 de abril, o TNDM II deve cumprir critérios de boa gestão, que visem o equilíbrio económico e financeiro e tem como missão:

- Assegurar a prestação de um serviço público no domínio da atividade teatral;
- Divulgar a sua atividade junto de vários tipos de público;
- Promover a criação e produção de dramaturgias;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de educação artística e formação profissional;
- Acolher espetáculos nacionais e estrangeiros.

A estrutura orgânica do TNDM II é composta pelos seus Órgãos Sociais, Direção Artística, Núcleo de Atores e pelas seguintes Direções: Administrativa Financeira, Relações Externas e Frente de Casa, Comunicação e Imagem, Produção, Cena, Técnica, Manutenção e Documentação e Património (figura 5.1).

O TNDM II foi classificado como Imóvel de Interesse Público pelo Decreto nº 15962, de 17 de setembro de 1928 e passando a ser reclassificado como Monumento Nacional pelo Decreto nº 16/2012 de 10 de julho de 2012. À luz dos novos conceitos patrimoniais foi

considerada a necessidade de reequacionar a sua anterior classificação, tendo em vista a sua importância relativa no cenário cultural e arquitetónico do país.



**Figura 5.1** - Organograma do TNDM II

**Fonte:** Adaptado do relatório de gestão e contas de 2016

## 5.2 – Caracterização do sistema de avaliação de desempenho utilizado pelo TNDM II

O TNDM II tem um sistema de avaliação de desempenho próprio, embora o mesmo se encontre suspenso desde 2014, por ordenação do Conselho de Administração. Não está obrigado a implementar o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), visto que se trata de uma entidade pública empresarial, como designa o art.º 2.º, n.º 3 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

O sistema de avaliação de desempenho, em estudo na presente dissertação, foi implementado no ano de 2011 e era realizado anualmente em janeiro no ano seguinte, e aplicava-se a todos os trabalhadores do TNDM II, desde que tivessem prestado nesse ano, pelo menos, 150 dias de trabalho. Eram intervenientes no processo de avaliação o próprio avaliado e todos os níveis da respetiva hierarquia (superior hierárquico direto e de segundo nível, quando aplicável).

O TNDM II utilizava, como fontes de avaliação, a autoavaliação do próprio avaliado, que era confrontada com a heteroavaliação realizada pelo superior hierárquico.

O processo de avaliação de desempenho integrava os seguintes elementos: questionários de avaliação comportamental; grau de cumprimento dos objetivos definidos no início do ano; entrevista a realizar com o superior hierárquico direto e de segundo nível; e fixação da nota final e definição dos objetivos a atingir no ano seguinte, bem como os critérios relativos ao comportamento e competência, definida para cada grupo, e ponderação respetiva, validada pelo Conselho de Administração.

Quanto à tramitação, o processo de avaliação de desempenho estava definido com a seguinte ordem: confirmação do cronograma e reunião preparatória com os avaliadores; disponibilização dos questionários de avaliação e reunião com os avaliados; devolução dos questionários de autoavaliação; devolução dos questionários de heteroavaliação; elaboração das fichas individuais com síntese de avaliação; reuniões preparatórias com os avaliadores; e entrevistas individuais.

Os questionários utilizados no processo de avaliação eram específicos para cada grupo funcional (funções de integração – diretores e chefias intermédias; funções técnicas – técnicos e técnicos cliente; funções de suporte – suporte técnico, suporte cliente e suporte administrativo; e ator/atriz e ponto anotador) e estavam repartidos em duas componentes: componente quantitativa e componente qualitativa. Na componente quantitativa o trabalhador era avaliado numa escala de 1 a 5 nos seguintes critérios relevantes para o exercício de cada função: integração e cooperação; contribuição produtiva; conhecimentos técnicos e capacidade de aprendizagem; eficácia individual; presença; orientação para o cliente; e liderança e equipa. Nesta componente havia a necessidade de justificar com situações concretas do desempenho e atividade individual os níveis 5 atribuídos na autoavaliação e os níveis 1 atribuídos na heteroavaliação. Incluía ainda uma síntese de pontos fortes e áreas a melhorar. Já a componente qualitativa era complementar à anterior.

No que diz respeito à pontuação, o resultado da parte quantitativa do questionário representava 70% e eram obtidos pela soma ponderada da heteroavaliação em cada critério e os restantes 30% atribuíam-se ao grau de cumprimento dos objetivos definidos, inscritos no processo de heteroavaliação. Estavam estabelecidos três escalões para a avaliação dos objetivos: não cumpre, cumpre e supera, a que correspondia uma percentagem na avaliação final de 1%, 50% e 100% respetivamente. A pontuação era dada a conhecer em reuniões entre o avaliado e avaliador.

As respostas aos questionários eram a base da entrevista individual, na qual estavam presentes o avaliado e os superiores hierárquicos direto e de segundo nível. Na entrevista, para além de ficar a conhecer a divergência entre os resultados da sua autoavaliação e os da heteroavaliação, o avaliado tinha ainda conhecimento das propostas de cotação final, bem como os objetivos para o ano seguinte, o peso relativo dos questionários e dos objetivos, critérios comportamentais, pré-definidos por grupos de funções e respetiva ponderação.

No final do processo de avaliação de desempenho era elaborado um quadro síntese com a cotação final e objetivos para o ano seguinte, assinado por ambas as partes e homologado pelo Conselho de Administração. Posteriormente eram extraídas duas cópias, uma para o(s) avaliador(es) e outra para o avaliado, seguindo o original para o processo do funcionário a cargo dos Recursos Humanos.

Os avaliados tinham o direito a reclamar a cotação final, assim como a definição de objetivos propostos pelos respetivos avaliadores, para a Comissão Paritária constituída por um elemento designado pelo Conselho de Administração e outro eleito pelos trabalhadores, no prazo de 10 dias após o conhecimento da homologação do quadro síntese.

### **5.3 - Caracterização da amostra**

Para efeitos da presente investigação foram considerados 75 trabalhadores do TNDM II, rejeitando os elementos do Conselho de Administração e o Diretor Artístico, uma vez que estes estão em regime contratual de nomeação, assim como todos os trabalhadores abrangidos pela Lei n.º 4/2008, de 07 de fevereiro, referente aos contratos de trabalho dos profissionais de espetáculos. Segundo o relatório de gestão e contas de 2016, o TNDM II apresenta uma estrutura relativamente igualitária em termos de género e através da consulta ao *website* do TNDM II foi possível elaborar a tabela 5.1 onde está representada a população do presente estudo.

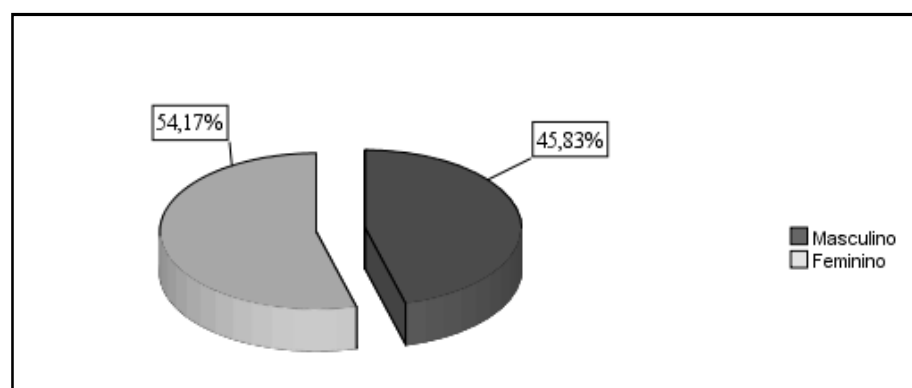
**Tabela 5. 1** - Total de trabalhadores por direções

Direções	nº trabalhadores
Atores	5
Produção	3
Cena	9
Técnica	21
Comunicação e Imagem	4
Administrativa e Financeira	8
Manutenção	9
Relações Externas e Frente de Sala	11
Documentação e Património	5
Total (n)	75

**Fonte:** Elaboração própria

Dos 75 questionários distribuídos, colaboraram na investigação 48 respondentes, o que corresponde a uma taxa de respostas de cerca de 64%. Importa referir que em alguns questionários regista-se uma ausência de resposta a algumas questões.

A primeira parte do questionário – Seção I – visa a caracterização da amostra dos respondentes. A igualdade em termos de género referida no relatório de gestão e contas de 2016 confirma-se na amostra recolhida, uma vez que 45,8% dos respondentes são do género masculino ( $n = 22$ ) e 54,2% do género feminino ( $n = 26$ ), conforme se pode constatar pela observação do gráfico 5.1.

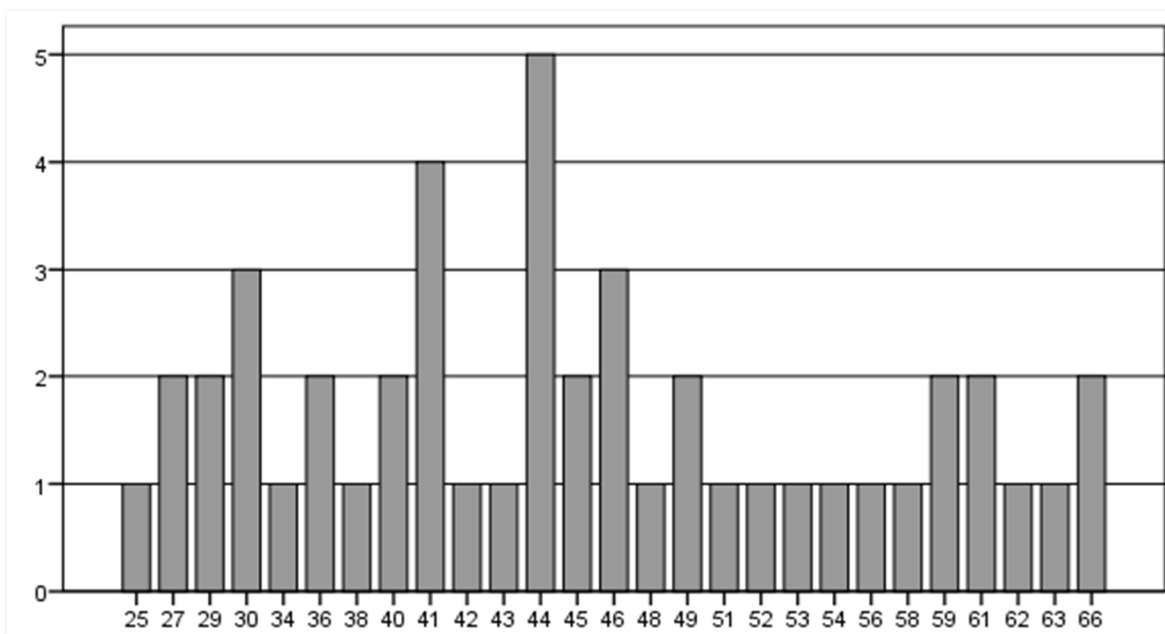


**Gráfico 5. 1** - Repartição dos respondentes por género

**Fonte:** Elaboração própria

A amostra considerada apresenta uma média de 45 anos, sendo que o respondente mais novo tem 25 anos e o mais velho 66 anos. Como se observa no gráfico 5.2, a faixa etária

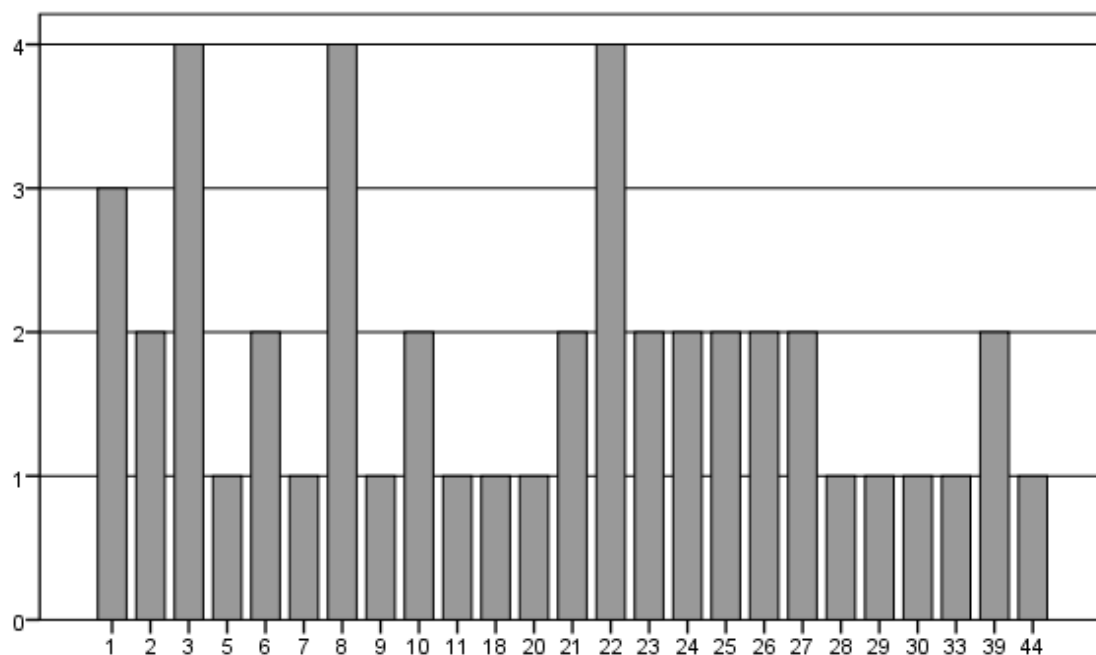
predominante é entre os 41 e 49 anos, correspondendo a 40,4% dos respondentes ( $n = 19$ ). As restantes faixas etárias encontram-se representadas de forma análoga, ou seja, os respondentes na faixa dos 25 a 30 anos representam 17% da amostra ( $n = 8$ ), entre os 51 a 59 anos cerca de 16,9% ( $n = 8$ ) e acima dos 60 anos representa 12,8% da amostra ( $n = 6$ ).



**Gráfico 5. 2** - Repartição dos respondentes por idade

**Fonte:** Elaboração própria

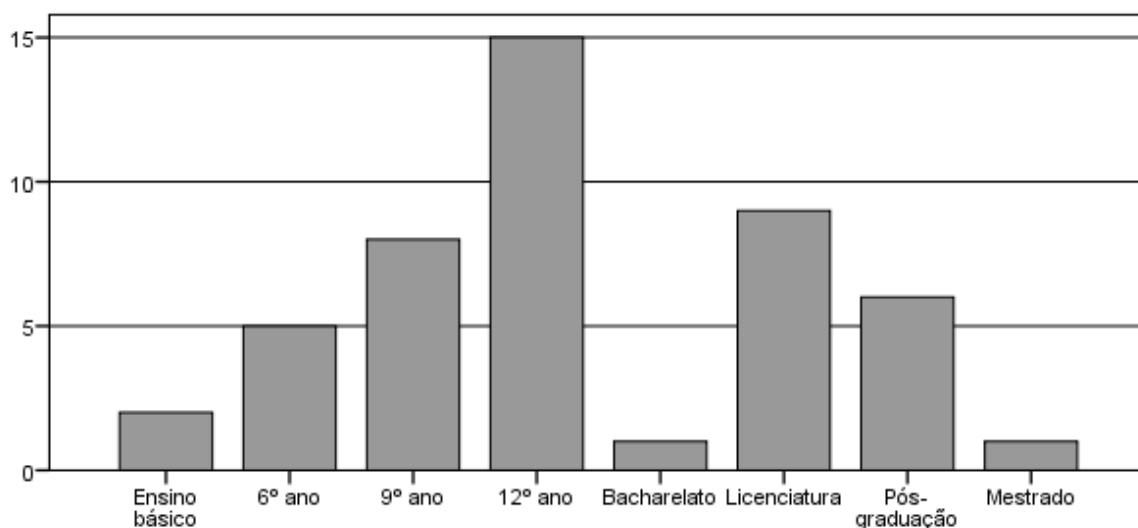
No que se refere à antiguidade, como se pode verificar pela leitura do gráfico 5.3 temos uma amostra muito enviesada, uma vez que o número de anos de serviço intercala de 1 até 44 anos. Contudo, os respondentes com menos de 10 anos de serviço, assim com o intervalo dos 20 aos 30 anos são os mais representativos com 43,5% da amostra em cada intervalo. A percentagem dos inquiridos no intervalo de 11 a 19 anos e mais de 33 anos de serviço é bastante baixa.



**Gráfico 5.3** - Repartição dos respondentes por antiguidade

**Fonte:** Elaboração própria

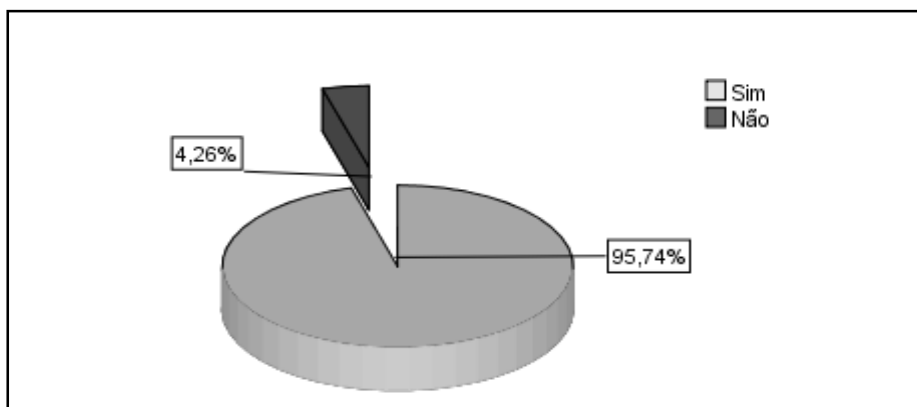
Relativamente às habilitações literárias observa-se no gráfico 5.4, que a graduação predominante é o ensino secundário ( $n = 15$ , ou seja, 31,9%), seguindo-se a licenciatura ( $n = 9$ , ou seja, 19,1%) e o 3º ciclo ( $n = 8$ , ou seja, 17%). O grau de mestre e a pós-graduação só retratam 2,1% em cada grau ( $n = 1$  para cada) e de notar ainda, que nesta amostra nenhum dos respondentes possui doutoramento.



**Gráfico 5.4** - Repartição dos respondentes por habilitações literárias

**Fonte:** Elaboração própria

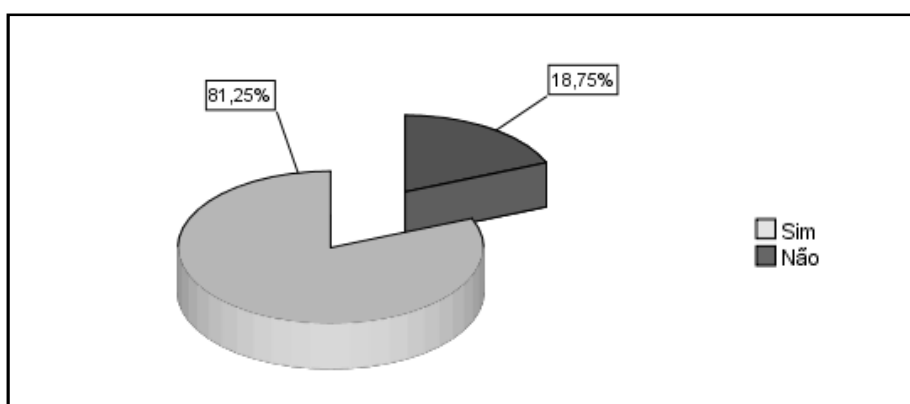
Quanto à missão do TNDM II, pode-se afirmar que a generalidade dos respondentes conhece a missão, ou seja, 95,74% dos inquiridos, como podemos verificar no gráfico 5.5, e apenas 2 dos respondentes indicaram que desconheciam a missão.



**Gráfico 5. 5** - Repartição dos respondentes por conhecimento da missão

**Fonte:** Elaboração própria

O sistema de avaliação de desempenho implementado pelo TNDM II mantêm-se suspenso desde o ano 2014, como foi mencionado anteriormente. Assim, na presente amostra, como se verifica no gráfico 5.6, cerca de 81,25% ( $n = 39$ ) dos respondentes já foram alvo de processos de avaliações de desempenho no anterior sistema e 18,75% ( $n = 9$ ) dos inquiridos nunca foram avaliados pelo sistema. Os 39 respondentes representam uma moda de 3 avaliações e uma média de 2,32 quanto ao número de vezes em que foram avaliados. Assim, 34 dos respondentes (72,3%) foram avaliados 3 vezes, 3 dos respondentes (6,4%) foram avaliados 2 vezes e um respondente (2,1%) só foi avaliado uma única vez.



**Gráfico 5. 6** - Repartição dos respondentes alvo do processo de avaliação de desempenho

**Fonte:** Elaboração própria

A secção II do questionário visa avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de avaliação suspenso repartida em duas partes. A primeira parte era dirigida aos trabalhadores que já forma alvo do processo de avaliação do anterior sistema e a segunda parte a todos os trabalhadores, de forma compreender a sua opinião relativamente à utilização do sistema de avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão para o TNDM II.

Assim, quanto à primeira parte, pretendia-se saber se o respondente conhecia os critérios pelos quais era avaliado, se os critérios eram claros, como considerava os resultados da última avaliação de desempenho e a satisfação relativamente a alguns aspetos do sistema.

Em relação aos critérios de avaliação, 84,2% dos inquiridos (n = 32) respondeu que conhecia os critérios pelos quais era avaliado, ao contrário dos restantes 15,8% (n = 6) que revelaram desconhecimento desses critérios. Cerca de 64,9% (n = 24) consideram que os critérios de avaliação utilizados eram claros, ao invés dos 35,10% (n = 13). Quanto aos resultados obtidos na última avaliação de desempenho, 55,6% (n = 20) consideraram que os resultados foram como esperavam, 36,1% (n = 13) entenderam os resultados estavam abaixo do que esperavam e apenas 8,3% (n = 3) afirmaram que os resultados foram superiores ao esperado.

A tabela 5.2 (ver apêndice nº 4) apresenta o resumo das respostas a várias questões relacionadas com a satisfação do sistema de avaliação praticado, em que os inquiridos tinham de expressar a sua opinião. Foi utilizada uma escala de satisfação de cinco pontos (1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito).

Evidenciam-se com sombreado as respostas mais frequentes (moda). Quanto à média, as respostas obtidas concentram-se num intervalo de 2,11 a 3,36, ou seja, a média das respostas escolhidas foram “Insatisfeito” e “Nem satisfeito, nem insatisfeito”. A questão com a qual mais respondentes concordaram foi “Quanto ao relacionamento com os colegas após a AD” com 24 respostas que representam “Nem satisfeito, nem insatisfeito”.

As questões que apresentam um maior grau de insatisfação (1 – Muito insatisfeito) retratam a imparcialidade (28,9%) e a justiça (40,5%) no processo de AD. Relativamente ao grau “2 – Insatisfeito” as questões com mais frequência referem-se ao sistema de AD anteriormente utilizado (39,5%), assim como os critérios utilizados (41,0%). Com o grau “4 – Satisfeito” as questões com as quais os respondentes mais concordaram referem-se à existência do processo de autoavaliação (41,0%), identificação dos seus pontos fracos (41,0%) e a forma

em que eram transmitidos os resultados da AD (31,6%). A categoria “5 – Muito satisfeito” foi o grau menos escolhido nas respostas dos inquiridos e apresenta frequências muito baixas.

De seguida, com base na tabela 5.3 (ver apêndice nº 4), pretende-se analisar a opinião dos inquiridos quanto à realização de formações e à retoma do processo de avaliação de desempenho, assim como conhecer a opinião dos inquiridos relativamente à utilização do sistema de avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão para o TNDM II.

Em relação às necessidades de formação é possível fazer o cruzamento entre duas questões: “Quanto à necessidade de formação identificada pelo processo de AD” (tabela 5.2) e se “Frequentou formações relativas às lacunas identificadas pela AD” (tabela 5.3). Através da tabela 5.2 verifica-se que os respondentes estão insatisfeitos ( $n = 20$ , isto é, 52,6%), quanto às necessidades de formação identificadas pelo processo de AD e 34,2% ( $n = 13$ ) estão “nem satisfeitos nem insatisfeitos”. Relativamente às formações das lacunas identificadas pela AD (tabela 5.3), somente 16,2% ( $n = 6$ ) afirmaram ter frequentado formações, ao invés dos 83,8% ( $n = 31$ ) dos respondentes que negaram ter frequentado formações.

Importa perceber a relação entre a satisfação “quanto à inexistência de um sistema de AD” (tabela 5.2) e a “importância da retoma da AD” (tabela 5.3). É perceptível, pela tabela 5.2 a insatisfação quanto à inexistência de um sistema AD, uma vez que 43,2% ( $n = 16$ ) dos inquiridos responderam “Muito insatisfeito” e “Insatisfeito”, ao contrário de 21,6% ( $n = 8$ ) que afirmam “Satisfeito” e “Muito satisfeito”. Para 35,1% ( $n = 13$ ) dos respondentes é indiferente a inexistência de um sistema de AD. No que diz respeito à retoma do sistema da AD (tabela 5.3), cerca de 68,4% ( $n = 26$ ) concordam com a importância da retoma da AD, enquanto 31,6% ( $n = 12$ ) dos respondentes discordam.

Em relação à utilização do sistema de avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão para o TNDM II, 76,6% dos inquiridos ( $n = 36$ ) dos respondentes consideram que este instrumento é importante tanto para o TNDM II, como para os seus trabalhadores e, por seu turno, 72,3% ( $n = 34$ ) consideram que a AD os pode ajudar a melhorar o seu desempenho. Quanto à preparação dos avaliadores que conduzem o processo de AD 82,2% dos respondentes ( $n = 37$ ) consideram que é um passo importante para o sucesso da implementação do sistema. Em relação à motivação, 63% dos respondentes ( $n = 29$ ) atestaram que um sistema de AD eficiente os tornará mais motivados. Para 76,6% dos respondentes ( $n = 36$ ) o processo de autoavaliação deve ser considerado num sistema de AD

e, como já foi referido acerca da tabela 5.2, a questão “Quanto à existência do processo de autoavaliação” apresenta uma maior satisfação por parte dos respondentes. Por fim, 71,1% dos inquiridos ( $n = 32$ ) são da opinião que a constante nomeação de novos elementos para o Conselho de Administração influencia o processo de AD.

Quando questionados sobre como consideram o *feedback* dos resultados obtidos, cerca de 73% dos respondentes ( $n = 35$ ) julgam importante o *feedback* dos resultados obtidos, repartidos com 43,8% ( $n = 31$ ) “muito importante” e 29,2% ( $n = 14$ ) “importante”. Por outro lado, 27,1% dos respondentes ( $n = 13$ ) consideram “pouco importante” (18,8 % ( $n = 9$ )) e “nada importante” (8,3% ( $n = 4$ )).

Na Seção III pretendia-se apurar os fatores que mais motivam e desmotivam os trabalhadores do TNDM II. Para tal foram apresentados dois quadros com 13 fatores em cada e solicitado aos respondentes a escolha dos 7 fatores que mais os motivam ou desmotivam. Foi utilizada uma escala ordinal de 1 a 7, em que o 1 significava “o mais importante” e 7 “o menos importante”. Nesta seção não foram considerados 4 inquéritos, uma vez que as respostas não respeitavam o solicitado.

De seguida serão apresentadas as tabelas com o resumo das respostas dos inquiridos, com a frequência e percentagem de cada fator e evidencia-se com sombreado as respostas com maior frequência (moda).

Em relação aos fatores que mais motivam os respondentes a desempenhar bem as suas tarefas, com base na tabela 5.4 (ver apêndice nº 4) pode-se constatar que o fator com maior frequência e classificado como “1 – o mais importante” é a “Satisfação no trabalho” com 22,9% das respostas ( $n = 11$ ), sucedendo-se a “Estabilidade no emprego” e “Recompensa salarial” com 18,8% das respostas ( $n = 9$ ) em cada fator.

Com as frequências mais baixas nas respostas foram indicados os seguintes fatores: “Vontade de ter uma boa avaliação de desempenho” com 31,2% das respostas ( $n = 15$ ) e “A falta de opção de outro emprego” com 29,3% das respostas ( $n = 14$ ).

Analisando a percentagem das respostas de cada fator (tabela 5.4) é possível identificar os 7 principais fatores que mais motivam os inquiridos. Assim, os fatores com maior percentagem de resposta são:

1. “Bom ambiente de trabalho” - 75,0% ( $n = 36$ );
2. “Recompensa salarial” - 64,6% ( $n = 31$ );
3. “Satisfação no trabalho” - 62,5% ( $n = 30$ );

4. “Estabilidade no emprego” - 60,6% ( $n = 29$ );
5. “Fazer parte da equipa do TNDM II” - 58,4% ( $n = 29$ );
6. “Possibilidade de progressão na carreira” - 48,2% ( $n = 23$ );
7. “Reconhecimento por parte dos colegas” - 39,7% ( $n = 27$ ).

Na tabela 5.5 (ver apêndice nº 4) pode-se observar a distribuição da frequência e percentagem dos fatores que mais desmotivam os inquiridos a desempenhar bem as suas tarefas. O fator com maior frequência e classificado como “1 – o mais importante” é a “Impossibilidade de progressão na carreira” com 27,1% das respostas ( $n = 13$ ) e de seguida o “Mau ambiente de trabalho” com 22,9% das respostas ( $n = 9$ ).

Já os fatores com menos frequência de escolha nas respostas dadas pelos participantes do estudo são o “Horário de trabalho” e a “Falta de estabilidade no emprego” com 25,1% das respostas ( $n = 12$ ) para cada fator.

Examinando a tabela 5.5 através do somatório da percentagem das escolhas dos respondentes para cada fator é possível apresentar os 7 fatores que mais desmotivam os sujeitos na realização das suas tarefas. Assim, os fatores com maior ponderação nas respostas dos inquiridos são:

1. “Impossibilidade de progressão na carreira” - 68,8% ( $n = 33$ );
2. “Recompensa salarial” - 66,7% ( $n = 32$ );
3. “Instalações inadequadas” - 64,8% ( $n = 31$ );
4. “Mau ambiente de trabalho” - 64,7% ( $n = 31$ );
5. “Falta de oportunidades de realização de formação” - 60,4% ( $n = 29$ );
6. “Falta de reconhecimento por parte da chefia” - 56,5% ( $n = 27$ );
7. “Sobrecarga de trabalho” - 48,0% ( $n = 23$ );

Em relação à secção IV do questionário, referente à componente qualitativa, foi solicitado aos respondentes que identificassem os pontos fortes e pontos fracos do anterior sistema de avaliação de desempenho, e ainda quais os principais aspetos que deveriam estar contemplados no sistema de avaliação de desempenho aplicado ao TNDM II.

Foi efetuada uma análise de conteúdo às respostas dadas, a fim de identificar os pontos fortes e fracos do anterior sistema de avaliação de desempenho.

Assim, como pontos fortes do antigo sistema de avaliação de desempenho os respondentes mencionaram os seguintes:

- Possibilidade de autoavaliação e entrevista final;
- Questionário organizado por categorias profissionais;
- Questionário com componente quantitativa e qualificativa;
- Abrangência comportamental;
- Critérios de avaliação mensuráveis e aplicáveis à realidade do TNDM II;
- Possibilidade de definirem objetivos juntamente com as chefias, de forma a melhorar o desempenho individual;
- Possibilitava a identificação das tarefas mais relevantes para cada função;
- Entrevistas com a chefia que permitiam esclarecimentos e sugestões de melhoramento do desempenho individual;
- O questionário possuía uma parte mais generalizada e igual para todos os trabalhadores, o que proporcionava a equidade na avaliação;
- Possibilidade de estabelecer critérios para promoção/progressão de carreira.

Quanto aos pontos fracos do sistema de avaliação de desempenho aplicado, os respondentes identificaram os seguintes:

- Os critérios utilizados eram pouco claros;
- Parcialidade no processo de avaliação;
- Dificuldade na fixação de objetivos por alguns avaliadores;
- O processo de avaliação de desempenho não era aplicado de igual forma em todas as secções, pois dependia das respetivas chefias;
- O sistema permitia que houvesse processos de avaliações de desempenho em que os avaliadores não trabalhavam diretamente com o avaliado;
- Inexistência de reuniões com a chefia, assim como a entrega do resultado obtido no processo de avaliação de desempenho;
- Falta de apoio por grande parte dos trabalhadores;

- Apesar da identificação das áreas a melhorar, não existia uma estratégia de políticas de recursos humanos que permitisse uma melhoria contínua;
- Não apurava necessidades de formação;
- Inexistência de qualquer consequência ou recompensa conforme o resultado obtido no final da avaliação de desempenho;
- Não repercutiam impactos nas promoções/progressões na carreira.

Confrontados com a questão quanto aos principais aspetos que deveriam estar contemplados no sistema de avaliação de desempenho, os respondentes referiram os seguintes:

- Um sistema de avaliação de desempenho mais justo, imparcial, isento de questões pessoais ou interesses;
- Objetividade nos critérios estabelecidos;
- Objetivos desafiadores e alcançáveis;
- Permitir o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da organização;
- Avaliar com que condições de trabalho o avaliado tenta executar os objetivos propostos;
- Avaliações efetuadas pelas chefias diretas;
- O processo de avaliação de desempenho deve ser traçado em função das diversas funções existentes no TNDM II;
- Empenho e decisão do Conselho de Administração e chefias na elaboração do sistema de avaliação de desempenho, aplicação e acompanhamento;
- Sistema de avaliação de desempenho 360°;
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho que permita a avaliação do avaliador por parte do avaliado;
- Avaliações de desempenho praticadas por avaliadores externos;
- Implementação de políticas de recursos humanos tendo em vista o acompanhamento dos trabalhadores na sua progressão de carreira, motivação e planos de formação;
- Valorização do potencial de crescimento de cada recurso humano.

## 5.4 – Teste de hipóteses

De acordo com a revisão da literatura e das questões da investigação formuladas, no capítulo 4, e após a análise dos resultados obtidos, podem-se testar as hipóteses formuladas para cada questão de investigação.

Em relação à Questão 1 pretende-se apurar a perceção dos trabalhadores do TNDM II relativamente ao sistema de avaliação de desempenho suspenso. Para o efeito são consideradas como hipóteses os fatores como a justiça e imparcialidade. Como foi referido na caracterização da amostra, as questões de justiça e imparcialidade foram as que evidenciaram maior insatisfação nos respondentes, com 57,8% das respostas em relação à imparcialidade e 64,8% das respostas no que se refere à justiça.

Da mesma forma, ambos os fatores foram referidos como pontos fracos do sistema de avaliação de desempenho aplicado, quando os respondentes mencionaram “parcialidade no processo de avaliação” e “o processo de avaliação de desempenho não era aplicado de igual forma em todas as seções, pois dependia das respetivas chefias”. Foi referido, ainda, nos principais aspetos que deveriam estar complementados num sistema de avaliação de desempenho a necessidade de haver “um sistema de avaliação de desempenho mais justo, imparcial e isento de questões pessoais ou interesses”.

Assim, tanto a hipótese 1.1 " o sistema de avaliação de desempenho permitia uma avaliação justa" e a hipótese 1.2 " o sistema de avaliação de desempenho permitia uma avaliação imparcial", ambas não são suportadas, pois, como se mencionou anteriormente, foram os critérios com maior insatisfação. Gunaratne e Plessis (2007) referem que se deve garantir a perceção de igualdade e justiça e como preconizam Maas e Torres-González (2011) as organizações devem garantir que os avaliadores efetuam avaliações imparciais.

A Questão 2 tem o propósito de atestar que quando um sistema de avaliação é bem implementado e compreendido pelos trabalhadores, este permite maximizar a motivação. Assim, pretende-se aferir se os trabalhadores conheciam os critérios pelos quais eram avaliados, se os critérios eram claros e adequados ao cargo exercido, e também a perceção dos trabalhadores acerca da melhoria no desempenho e motivação após o processo de avaliação.

Em relação ao conhecimento dos critérios de avaliação, uma grande parte dos respondentes (84,20%) respondeu que conhecia os critérios. Contudo, só 64,9% dos respondentes é que concordam que os critérios utilizados eram claros e 52,7% demonstram-se insatisfeitos quanto

à adequação dos objetivos em relação ao cargo exercido. Quando confrontados com os pontos fortes e pontos fracos do antigo sistema de avaliação, as opiniões dividem-se, pois houve respondentes que afirmaram: “critérios de avaliação mensuráveis e aplicáveis à realidade do TNDM II”; “possibilidade da definição de objetivos juntamente com as chefias” e “identificação das tarefas mais relevantes para cada função”. Contudo, houve respondentes que declaram que “os critérios utilizados eram pouco claros” e que havia “dificuldade na fixação de objetivos por alguns avaliadores”.

Assim, pode-se concluir que a hipótese 2.1 "os trabalhadores conheciam os critérios pelos quais eram avaliados" e a hipótese 2.2 "os critérios eram claros" são suportadas, pois mais de metade dos respondentes afirmaram que conheciam os critérios e que os mesmos eram claros. Contudo, a hipótese 2.3 "os critérios estavam adequados com os cargos exercidos" não é suportada, pois metade dos respondentes não concordam com a adequação dos critérios.

Como foi referido na revisão da literatura, os critérios utilizados para medir o desempenho quando não são claros nem objetivos podem provocar ambiguidade, confusão e frustrações nos trabalhadores e o nível de desempenho será o mais baixo do potencial do trabalhador, como defendem Palaiologos *et al.* (2011) e Robbins (2002). O processo de avaliação de desempenho permite que os trabalhadores identifiquem as correções necessárias para alcançar os objetivos propostos (Atakpa, 2013), assim como medir e diferenciar o desempenho de um indivíduo ou grupo (Cleveland *et al.*, 1989) e deve contribuir para uma maior eficiência das organizações e disponibilizar oportunidades que permitam melhorar o desempenho dos trabalhadores (Hood e Peters, 2004).

Quanto à melhoria no desempenho, após o processo de avaliação os respondentes mostraram-se insatisfeitos com 30,8% e 46,2% nem satisfeitos, nem insatisfeitos. Da mesma forma, 48,6% dos respondentes estão insatisfeitos quanto à motivação após o processo de avaliação e 37,8% dos respondentes estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos. Porém, 72,3% dos respondentes julgam que a implementação de um sistema de avaliação eficiente os tornará mais motivados.

Logo, a hipótese 2.4 "o sistema de avaliação de desempenho permitia uma melhoria no desempenho" e a hipótese 2.5 "os trabalhadores ficavam mais motivados após o processo de avaliação" não são suportadas, pois os respondentes demonstraram-se insatisfeitos com ambas as afirmações. Contudo, a hipótese 2.6 "a implementação de um sistema de avaliação

de desempenho eficiente tornará o trabalhador motivado" é suportada, como se verifica na resposta dos 72,3% dos respondentes.

Quando um sistema de avaliação é bem praticado e compreendido pelos trabalhadores, então este pode ser um instrumento que maximize a motivação e permite que os trabalhadores se sintam recompensados de alguma forma, o que origina organizações mais competitivas (Cleveland *et al.*, 1989; e Robbins, 2002). O *feedback* transmitido aos trabalhadores motiva quanto ao desenvolvimento das capacidades pessoais do trabalhador e proporciona um aperfeiçoamento da *performance* futura (Walker, 1992). Como defende Murray (1964) o desempenho humano depende de outros fatores que não só a motivação, mas é a motivação que tem uma relevância considerável no desempenho e deve ser considerada como uma ferramenta importante para quem gere os recursos humanos.

Por fim, com a Questão 3 pretende-se apurar se fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg têm um impacto diferente na motivação dos trabalhadores do TNDM II. Assim, com base nos dados recolhidos, em primeiro lugar é necessário classificar os principais fatores selecionados pelos respondentes como fator higiênico ou motivacional. Na tabela 5.6 (ver apêndice nº 4) estão enumerados por ordem decrescente os fatores que mais motivam e desmotivam os respondentes, conforme a tabela 5.4 - frequência e percentagem de respostas relativas aos fatores de motivação e a tabela 5.5 - frequência e percentagem de respostas relativas aos fatores de motivação.

A análise da tabela 5.6 permite constatar uma maior escolha de fatores higiênicos, quer a nível de fatores que motivam, quer a nível de fatores que desmotivam. A presença de fatores higiênicos permite reduzir a insatisfação, mas não motiva os trabalhadores. Como se pode verificar na tabela 5.6 os fatores higiênicos que mais motivam são o "bom ambiente de trabalho" e a "recompensa salarial". Contudo, como maior desmotivação temos os fatores "impossibilidade de progressão na carreira", "recompensa salarial" e "instalações inadequadas".

Assim, a hipótese 3.3 "a presença de fatores higiênicos não origina uma maior motivação do trabalhador" é suportada, pois na escolha dos fatores, por parte dos respondentes, foram contemplados fatores higiênicos. A hipótese 3.4 "a ausência de fatores higiênicos origina uma maior insatisfação no trabalho" não é suportada, pois como se referiu anteriormente, foram os fatores mais escolhidos. Como é referido por Robbins e Judge (2013) tratam-se de fatores decididos pela organização e estão fora do controlo do trabalhador.

Por sua vez, a escolha de fatores motivacionais engloba variáveis de carácter mais pessoal e tendem a descrever as suas experiências laborais (Herzberg *et al.*,1959). Quanto à hipótese 3.1 "a presença de fatores motivacionais torna o trabalhador mais motivado" é suportada, embora a maior escolha não tenha recaído nestes fatores. Porém a hipótese 3.2 "a ausência de fatores motivacionais não torna o trabalhador menos motivado" não é suportada, pois os respondentes consideraram na sua escolha fatores motivacionais.

Quando os fatores de motivação são ótimos provocam satisfação no trabalhador, o que torna o indivíduo mais motivado e com um bom desempenho das suas funções (Robbins e Judge, 2013). Contudo, a falta destes fatores não resulta em insatisfação (Rosa, 1994).

Assim, pode-se concluir com base nas hipóteses formuladas que a presença de fatores de higiene não significa que os respondentes desta amostra estejam mais motivados, pois estes fatores já são da expectativa normal para o trabalhador. Contudo, como não há uma ausência destes fatores, então não estamos perante uma amostra com uma maior insatisfação no trabalho. Por sua vez, a escolha de fatores motivacionais foi mais escassa. Estes fatores representam o que mais motiva os trabalhadores e estão relacionados com o conteúdo de trabalho e a natureza da tarefa em si. Não se verifica uma ausência de fatores motivacionais.

## **Capítulo 6 – Conclusões**

### **6.1 – Contributo para o conhecimento**

O enquadramento da presente dissertação levou à confirmação de que a avaliação do desempenho é fundamental para qualquer organização. O estudo tinha como objetivo apurar a perceção dos trabalhadores acerca do sistema de avaliação de desempenho suspenso e os fatores que motivam e desmotivam os indivíduos.

Ao longo do estudo foi referido que potencial humano para as organizações é basilar e quando motivado auxiliam a organização no alcance dos objetivos propostos. Assim, deve-se conhecer as expectativas dos trabalhadores e da organização, e garantir a gestão da motivação/satisfação para identificar o envolvimento dos trabalhadores com e no seu trabalho.

As organizações devem implementar sistemas de avaliação de desempenho que permitam detetar e regularizar problemas do desempenho e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade no trabalho dos seus trabalhadores. Também deve ser tido em linha de conta o alinhamento entre os objetivos individuais da avaliação de desempenho individuais e os objetivos da organização, para garantir que os resultados obtidos não serão prejudiciais ao funcionamento eficaz da organização.

O papel da motivação e da avaliação de desempenho é cada vez mais importante dentro das organizações e tem como finalidade o crescimento e competitividade dos indivíduos, mas também das organizações. Quando os trabalhadores estão motivados existe uma maior probabilidade de serem mais produtivos.

Com o presente trabalho pretende-se, por um lado dar um contributo ao TNDM II, para ponderarem a implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho, uma vez que se deu a conhecer a perceção dos seus trabalhadores sobre o sistema de avaliação de desempenho anterior, e por outro lado, contribui para o conhecimento dos trabalhadores do TNDM II sobre a temática, com base na revisão de literatura apresentada.

### **6.2 – Limitações da investigação**

Considerando determinadas limitações inerentes a esta investigação, os resultados obtidos devem ser interpretados e compreendidos com alguma prudência.

A primeira das limitações desta investigação prende-se com o facto do número de inquiridos não corresponder ao total dos trabalhadores da organização. Embora a investigação tenha incidido num grupo de 75 pessoas, com o objetivo de compreender a perceção acerca do sistema de avaliação de desempenho, alguns dos respondentes demonstraram-se bastante hesitantes e apreensivos quanto ao preenchimento do questionário, tendo em conta a especificidade do tema, pelo que cerca de um terço dos inquiridos preferiu não responder, o que impossibilita uma maior abrangência na análise dos dados e a generalização da análise dos resultados para a organização.

Como segunda limitação da presente investigação considera-se o facto de o investigador ser trabalhador da organização em estudo, pelo que as respostas apresentadas pelos respondentes podem estar enviesadas, devido ao receio quanto ao anonimato das respostas e do objetivo final do estudo.

Uma terceira limitação desta investigação restringe-se às conclusões finais a retirar, pelo que os resultados obtidos reportam-se única e exclusivamente à organização em estudo. Assim, as conclusões deste estudo não podem ser generalizadas para outras entidades do mesmo setor.

Uma quarta limitação aplica-se ao instrumento utilizado na recolha de dados, uma vez que o questionário não possibilita um estudo minucioso sobre o fenómeno investigado.

Por último, como quinta limitação apresenta-se a estratégia da investigação que se baseou na perceção dos inquiridos em relação às questões apresentadas, pois no momento da resposta os respondentes podem estar sujeitos a aspetos subjetivos, pelo que as respostas apresentadas podem estar manipuladas para uma situação que não seja a realidade da organização.

### **6.3 – Pistas para investigação futura**

Como pistas para investigação futura sugere-se que se ultrapasse as limitações acima mencionadas. Para tal, recomenda-se a realização de estudos com uma amostra mais representativa da organização, com um investigador externo e que sejam conciliados outros instrumentos de recolha de informação, designadamente a realização de entrevistas de forma a dar ênfase às conclusões obtidas.

Uma outra possível pista para investigação futura pode passar por estender o presente estudo a outros Teatros Nacionais, como o OPART – Organismo de Produção Artística, EPE e o Teatro Nacional São João, de forma a se compararem os resultados obtidos.

Por fim, para investigações futuras seria interessante um estudo quanto à possibilidade em implementar o SIADAP no TNDM II, de forma apurar as vantagens e desvantagens, quer para a organização, quer para os trabalhadores, apesar das entidades públicas empresarias não serem obrigadas à sua implementação.

#### **6.4 – Conclusões finais**

Este subponto tem como objetivo sintetizar as principais conclusões da presente investigação, que teve como referência a revisão da literatura e o estudo empírico.

Apesar de se estar perante uma amostra diversificada, tanto a nível de idade, antiguidade e habilitações literárias, os resultados obtidos são unânimes e apontam para uma insatisfação com o sistema de avaliação de desempenho suspenso.

Na opinião dos respondentes os critérios utilizados no sistema de avaliação de desempenho eram claros e do seu conhecimento. Contudo, este sistema não permitia critérios de justiça e imparcialidade, adequação ao cargo exercido, assim como não permitia identificar necessidades de formação.

Tratava-se de um sistema que não permitia qualquer consequência ou recompensa conforme o resultado obtido no final da avaliação de desempenho e não repercutiam impactos nas promoções/progressões na carreira.

Apesar da insatisfação com o sistema de avaliação de desempenho adotado, os respondentes consideram importante a retoma do processo de avaliação de desempenho. Entendem, igualmente, que a implementação de um sistema eficiente os pode ajudar a melhorar o seu desempenho.

Os resultados apresentam como uma mais-valia do sistema suspenso os seguintes aspetos: as fontes de avaliação, a transmissão dos resultados finais e a identificação dos pontos fracos do avaliado.

A amostra considerada revela um conjunto de trabalhadores que realizam as suas tarefas pelo bom ambiente de trabalho, pela recompensa salarial e pela satisfação no trabalho. No entanto, a mesma realização de tarefas também está condicionada pela impossibilidade de

progressão na carreira, pela recompensa salarial e pelas instalações inadequadas. Com base na teoria de Herzberg, estamos perante fatores higiénicos e que permitem reduzir a insatisfação, mas não motivam os trabalhadores. Assim, para que os trabalhadores se sintam mais motivados, a organização deve apostar em fatores relacionados com o conteúdo de trabalho e a natureza da tarefa em si (fatores motivacionais).

Como conclusão final deste estudo reconhece-se que a maior parte dos objetivos propostos, referidos no ponto 1.3, foram alcançados, tendo-se contribuído para alargar os conhecimentos sobre as temáticas apresentadas.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, F. N. (2008). *Introdução à Gestão de Organizações*. 2ª Edição. Coimbra: Grupo Editorial Vida Económica.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos - da estratégica à prática*. 2º Edição. Faro: Silabas & desafios – unipessoal, Lda.
- Arnolds, C.A.; e Boshoff, C. (2011). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, v.13, n.4, p. 697-719.
- Atakpa, M. (2013). Review of Performance Appraisal and Objective Assessment of Subordinate Officers in Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research*, v. 2, n.1, p. 39-47.
- Atwater, L.; e Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, v. 9, p. 423-426.
- Barney, J. B.; e Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p.31.
- Becker, B.; Huselid, M.; e Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” – Interligando Pessoas, Estratégia e Performance*. 19ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda..
- Bergamini, C. (2005). *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C.; e Beraldo, D. (1992). *Avaliação Desempenho na Empresa*. 4ª Edição. São Paulo: Edições Atlas.
- Bernardin, H. J.; e Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston: Kent.
- Bilhim, J. (1998). *Problemas da Gestão por Objectivos na Administração Pública Portuguesa*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boice, D. F.; e Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, v. 46, n. 6, p. 197-201.
- Bol, J. C. (2011). The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review*, v. 86, n. 5, p. 1549-1575.
- Burgess, J.; Harrison, C.; e Filius, P. (1998). Environmental communication and the cultural politics of environmental citizenship. *Environment and Planning*, v.30, n.8, p.1445-1460.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O Essencial que os Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A.; e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Camara P. B.; Guerra, P. B.; e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 11ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problema in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, p. 687-732
- Campblee, J. P.; McCloy, R. A.; Oppler, S. H.; e Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed.). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlotto, M.; e Braun A. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Carroll, S.; e Schneier, C. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement and development of performance in organizations*, Illinois, Scott, Foresman and Comp.
- Cheng, M.; Dainty, A.; e Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 56, p. 60-75.

- Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos - Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol. 3. São Paulo: Editora Atlas
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O Capital das Organizações*. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Cleveland, J. N.; Murphy, K.; e Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, v.74, p. 130-135.
- Cravo, M. (2006). *A Avaliação de Desempenho numa Instituição Financeira: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: FEUC.
- Cunha, M. P.; Cunha, R. C.; Rego, A.; Neves, P.; e Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Daniel, T.; e Metcalf, G. (2005). The Science of Motivation. *Society of Human Resource Management*. White Paper, v. 1, p. 1-11.
- DeCottis, T. A. (1977). An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 19, p. 247-266.
- De Cenzo, D.; e Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Dias, J. D. (2007). *Criar Valor Através das Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ek, K.; e Mukur E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, v. 2, p. 73-82.
- Longenecker, J. G.; Moore, C. W.; e Petty, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas. Ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Fachada, D. (2012). *Avaliação de Desempenho – Satisfação dos Funcionários da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Gomes, J.; Rego, A.; Cunha, M.; Cunha, R.; Cardoso, C.; e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Grote, R.C., (2002). *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. New York,: American Management Association.

Gunaratne, K. e Plessis, A. (2007). Performance Management System: A powerful tool to achieve organizational goals. *Journal of Global Business and Technology*. v. 3, n. 1, p. 17-24.

Hackman, J. R.; e Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279.

Heneman, R., Wexley, K. e Moore, M. (1987). Performance rating accuracy: A critical review. *Journal of Business Research*, v. 15, p. 431-48.

Herzberg, F.; Mausner, B.; e Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. 2ª Ed. New York: John Wiley & Sons.

Hill, M. M.; e Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Holbrook, R. L. (2002). Contact points and flash points: conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review*, v. 12, n.1, p. 101-23.

Hood, C.; e Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: In to the Age of Paradox. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 14, n.3, p. 267-282.

Iarossi, G. (2011). *O poder da concepção em inquéritos por questionário*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda..

Jefferson, A. L. (2010). Performance appraisal applied to leadership. *Educational Studies*, v. 36, n. 1, p. 111-114.

Kane, J. S.; e Lawler, E. E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin*, v. 85, p. 555-586.

Kavanagh, M. (1971). The content issue in performance appraisal: a review. *Personnel Psychology*, v. 24, p. 653-669.

Kearney, R.; e Hays, S. W. (1996). *Reiventing Government and the Desempowerment of the Career Civil Service*, Forthcoming, Paper.

- Khan, M. F. U. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *Journal of Business and Management*, v. 8, p. 66-83.
- Khanna, M.; e Kumar Sharma, R. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, v. 2, p. 51-58.
- Landy, F. J.; e Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory and applications*. New York: Academic Press.
- Latham, G. P.; e Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Mass. Addison-Wesley
- Lévy-Leboyer, C. (1990). *Avaliação do Pessoal na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lima, B. O. (1995). *La Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Editorial Complutense.
- Locke, E.; e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Love, K. G. (1981). Comparison of peer assessment methods: Reliability, validity, friendship bias and user reaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 66, p. 451-457.
- Lumsden, J. (1976). Test theory. *Annual Review of Psychology*, v. 27, p. 254-280.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, v.14, n.1, p. 1-9.
- Maas, V. S.; e Torres-Gonzalez, R. (2011). Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination. *Journal of Business Ethics*, p. 667-681.
- Marras, J. P.; e Tose, M. (2012). *Avaliação de Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda..
- Mcgregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal, *Harvard Business Review*, v. 35, p. 89-94.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigm. *Academy of Management Executive*, v. 5, p. 68-76.
- Michel, S. (1993). *Gestão das Motivações*. Porto: Rés Editora.
- Murray, E. J. (1964). *Motivation and Emotion*. Londres: Prentice-Hall, INC.

- Nascimento, A. M.; Reginato, L.; e Lerner, D. F. (2008). Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. *Revista de Informação Contábil (UFPE)*, v. 2, n. 1, p. 19-42.
- Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal and its Implication for Individual and Organizational Growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, v. 1, n. 9, p. 92-97.
- Palaiologos, A.; Papazekos, P.; e Panayotopoulou, L. (2001). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*. v. 35, n. 8, p. 826-840.
- Pereira, A. (2004). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 5ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, Lda..
- Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo..
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, v. 1, n. 2, p. 127-140.
- Perry, J. L.; e Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, v. 50, n. 3, p. 367-373.
- Pontes, B. R. (2010). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. 7ª Edição. São Paulo: LTR.
- Quivy, R.; e Campenhoutdt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Edição, Lisboa: Gradiva Publicações.
- Robbins, S. P. (2005). *Administração: Mudanças e Perspectiva*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P.; e Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15ª Ed. Boston: Pearson.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, A. (2014). *Eficácia dos métodos de avaliação de desempenho em função da satisfação do trabalhador*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Escola de Ciências Económicas e das Organizações- Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Roussel, P. (1996). *Rémuneration, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica.
- Ryan, R. M.; e Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, v.25, p. 54–67.
- Saal, F. E.; Downey, R. G.; e Lahey, M. A. (1980). Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data. *Psychological Bulletin*, v. 88, p. 413-428.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica Para Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M.; Rosinha, A.; e Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa, retos e interrogantes – I. Métodos*. Madrid: La Muralla.
- Simpson, W. (1993). *Motivation*. 3ª Edição. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda..
- Smith, P. (1986). Training programs for performance appraisal: a review, *Academy of Management Review*, v. 11, p. 22-40.
- Sonnentag, S.; e Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological management of individual performance*. New York: Wiley
- Sotomayor, A. M.; Rodrigues, J.; e Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão das Organizações*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P.; e Gomes, J. (2006). – *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 9ª Edição. Lousã: Lidel – Edições Técnicas, Lda..
- Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, v.2, n.1, p.66-83
- Tavares, M. S. (2010). *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.
- Thorndike, R. L. (1949). *Personnel Selection*. New York: Wiley.
- Thorndike, E. L.; e Hagen, E. P. (1977). *Measurement and evaluation in psychology and education*. New York: Wiley.

Urdziková, J.; e Kiss, J. (2009). Motivation – A Way to retain key employees. *Research Papers*, v. 6, p. 87-92.

Walker, J. (1992). *Human Resources Strategy*. Singapore: McGraw-Hill.

Wiese, D.; e Buckley, M. (1998). The Evolution of the Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, v. 4, nº 3, p. 233-249.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

**Websites consultados:**

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que regulamenta o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) – Consultado em: <https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/TrabalhadoresEDirigentes.aspx>

Decreto n.º 16/2012, de 10 de julho, que procede à reclassificação, como monumentos nacionais. Consultado em:

[www.tndm.pt/fotos/editor2/reclassificacao\\_do\\_tndm\\_ii\\_como\\_monumento\\_nacional.pdf](http://www.tndm.pt/fotos/editor2/reclassificacao_do_tndm_ii_como_monumento_nacional.pdf)

A história do TNDM II - consultado em <http://www.tndm.pt/pt/o-teatro/historia/>

## **Apêndice N° 1: Pedido de autorização para implementação do questionário**

### **Pedido de autorização enviado a 19 de agosto de 2016:**

Boa tarde Dra. Cláudia Belchior,

Com vista à conclusão do mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios no ISCAL, venho por este meio solicitar a autorização/colaboração do Teatro Nacional D. Maria II para a elaboração da dissertação, cujo tema se centra no contributo do processo de avaliação de desempenho dos recursos humanos para a melhoria da gestão da qualidade e sustentabilidade organizacional.

O capital humano é um dos fatores mais cruciais para o desenvolvimento da uma organização. Por essa razão, surge a necessidade de avaliar o desempenho uma vez que essa avaliação pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho tanto como processo de controlo do desempenho, como através de outras formas de relacionamento, tais como a formação, desenvolvimento profissional, recompensas, promoção e remuneração dos colaboradores da organização. Uma avaliação bem implementada representará uma ferramenta útil quer para a empresa, quer para o trabalhador, pois ajudará a estabelecer um ambiente equilibrado e atrativo.

Uma vez que o TNDMII mantém suspenso o Sistema de Avaliação do Desempenho e não está obrigado a cumprir o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública), resulta assim, numa oportunidade de estudo, de forma a demonstrar a importância deste sistema de avaliação para a organização.

Os objetivos do estudo estarão relacionados com a perceção dos trabalhadores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho e perceber se este pode ser utilizado como instrumento de motivação, desempenho e correção de possíveis erros, o que permite ao TNDMII atuar no sentido de aproveitar da melhor maneira os seus recursos humanos. Para responder aos objetivos enunciados será elaborado um questionário, totalmente anónimo e confidencial, que envolverá todos os trabalhadores do TNDMII, cuja informação recolhida será, única e exclusivamente, tratada por mim e usada para efeitos académicos.

Todos os elementos elaborados e recolhidos para a elaboração da dissertação serão disponibilizados ao Conselho de Administração, assim como o resultado final que poderá ser apresentada à equipa do TNMDII.

Encontro-me ao dispor para o esclarecimento de qualquer questão.

Com os melhores cumprimentos,

Susana Cerqueira

**Resposta ao pedido de autorização recebido a 24 de agosto de 2016:**

Cara Susana

Obrigada pelo seu *email*.

É com entusiasmo e agrado que o CA acolhe e concorda com a proposta de dissertação.

Penso que por uma questão de clareza, será melhor informar os colaboradores do TNDMII que este estudo é absolutamente confidencial e voluntário.

Queremos ainda desejar-lhe um ótimo trabalho e cá ficaremos ansiosos por ler os resultados.

Cumprimentos

Cláudia Belchior

## **Apêndice N° 2: Pedido de colaboração no preenchimento do questionário**

Caros Colegas,

No âmbito do meu projeto de investigação com vista à conclusão do mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), venho por este meio solicitar a colaboração de todos no preenchimento de um questionário, cujo tema se centra no sistema de avaliação de desempenho e motivação.

O objetivo deste estudo está relacionado com a perceção dos trabalhadores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, anteriormente praticado e suspenso no TNDM II, de forma a compreender como este pode ser utilizado como instrumento de motivação, desempenho e evolução profissional.

**O questionário é anónimo, as respostas são confidenciais e jamais será utilizado para outro fim que não o exposto.**

Os questionários serão distribuídos presencialmente e de forma a garantir o anonimato das respostas será disponibilizada uma caixa na Entrada de Artistas para a recolha dos mesmos até dia 04 de agosto.

Informo que o Conselho de Administração autorizou o presente estudo e os resultados finais estarão disponíveis para consulta aos interessados.

Para qualquer esclarecimento, estarei disponível em: [susanaccerqueira@gmail.com](mailto:susanaccerqueira@gmail.com)

Apelo ao vosso apoio pois é fundamental para o sucesso desta investigação!

Susana Cerqueira

## Apêndice N° 3: Questionário



Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios

Questionário: Avaliação de Desempenho e Motivação – Teatro Nacional D. Maria II

Caro(a) colega,

No âmbito do projeto de investigação para a obtenção do grau de Mestre, o presente questionário visa conhecer a opinião acerca do sistema de avaliação de desempenho e motivação dos colaboradores do Teatro Nacional D. Maria II. Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda de forma sincera. **O questionário é anónimo e as respostas são confidenciais e jamais será usado para outro fim, que não este estudo.** Adiante, o Teatro Nacional D. Maria II será identificado por **TNDMII** e avaliação de desempenho por **AD**.

Agradeço a sua colaboração, pois a sua opinião é muito importante!

### SECÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

1. Género: Masculino  Feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Há quantos anos trabalha no TNDMII? \_\_\_\_\_
4. Quais são as suas habilitações literárias?  
- Ensino básico – 4ª classe  - 6º Ano – antigo 2º Ano  - 9º Ano – antigo 5º Ano   
- 12º Ano – antigo 7º Ano  - Bacharelato  - Licenciatura   
- Pós-graduação  - Mestrado  - Doutoramento
5. Conhece a missão do TNDMII? Sim  Não
6. Já foi alvo de processos de AD desde que trabalha nesta instituição? Sim  Não
7. Se sim, indique o número de vezes que foi avaliado: \_\_\_\_\_

### SECÇÃO II – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Em caso afirmativo à questão n° 6, por favor, responda a todas questões até ao final do questionário. Se a resposta foi negativa, por favor, prossiga para a questão n° 25 até ao final do questionário.**

1. Conhecia os critérios pelos quais era avaliado(a)? Sim  Não
2. Os critérios de avaliação eram claros? Sim  Não

3. Na sua opinião, os resultados da sua última AD foram?  
 - Abaixo do que esperava  - Como esperava  - Acima do que esperava

No quadro seguinte, por favor, utilize a seguinte escala: **1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito**, para exprimir o seu grau de satisfação relativamente a alguns aspetos do sistema de AD praticado no TNDMII.

	1	2	3	4	5
4. Quanto ao sistema de AD anteriormente adotado					
5. Quanto aos critérios utilizados na AD					
6. Quanto à forma como eram estabelecidos os objetivos					
7. Quanto à adequação dos objetivos em relação ao cargo exercido					
8. Quanto aos métodos de avaliação adotados					
9. Quanto à existência do processo de autoavaliação					
10. Quanto à forma como o avaliador conduzia a avaliação					
11. Quanto à imparcialidade no processo de AD					
12. Quanto à justiça no processo de AD					
13. Quanto à forma em que eram transmitidos os resultados da AD					
14. Quanto aos resultados obtidos comparativamente aos resultados com os outros colegas					
15. Quanto à melhoria do seu desempenho após a AD					
16. Quanto à motivação após a AD					
17. Quanto à identificação dos seus pontos fracos					
18. Quanto à identificação dos seus pontos fortes					
19. Quanto à necessidade de formação identificada pelo processo de AD					
20. Quanto ao relacionamento com as chefias após a AD					
21. Quanto ao relacionamento com os colegas após a AD					
22. Quanto à inexistência de um sistema de AD					

23. Frequentou formações relativas às lacunas identificadas pela AD? Sim  Não

24. Na sua opinião, considera importante a retoma da AD? Sim  Não

**NAS SEGUINTES QUESTÕES RESPONDA, POR FAVOR, QUAL A SUA OPINIÃO ACERCA DO SISTEMA DE AD COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O TNDMII.**

25. Considera a AD importante para o TNDMII e para os trabalhadores? Sim  Não

26. Considera que a AD pode ajudar a melhorar o seu desempenho? Sim  Não

27. Como considera o *feedback* acerca dos resultados obtidos numa AD?  
 - Muito importante  - Importante  - Pouco importante  - Nada Importante
28. Na sua opinião, a preparação dos avaliadores para conduzir um processo de AD constitui um passo importante para o sucesso da implementação do sistema de AD? Sim  Não
29. Considera que um sistema de AD eficiente o tornará mais motivado(a)? Sim  Não
30. Considera que a autoavaliação deve ser considerada num sistema de AD? Sim  Não
31. Na sua opinião, a constante nomeação de novos elementos para o Conselho de Administração influencia o processo de AD? Sim  Não

### SECÇÃO III – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1. Numere de 1 (um) a 7 (sete) os fatores que mais o (a) **MOTIVAM** a desempenhar bem as suas tarefas, sabendo que 1 é o **mais importante** e o 7 é o **menos importante**.

Estabilidade no emprego	
Bom ambiente de trabalho	
Possibilidade de formação	
Bom relacionamento com a chefia	
Possibilidade de progressão na carreira	
Recompensa salarial	
Satisfação no trabalho	
Vontade de ter uma boa avaliação de desempenho	
A falta de opção de outro emprego	
O encorajamento por parte da chefia	
Reconhecimento por parte dos colegas	
Desenvolver trabalho em equipa	
Fazer parte da equipa do TNDMII	

2. Numere de 1 (um) a 7 (sete) os fatores que mais o (a) **DESMOTIVAM** a desempenhar bem as suas tarefas, sabendo que 1 é o **mais importante** e o 7 é o **menos importante**.

Falta de reconhecimento por parte da chefia	
Falta de estabilidade no emprego	
Impossibilidade de progressão na carreira	
Mau ambiente de trabalho	
Mau relacionamento com a chefia	
Falta de oportunidades de realização de formação	
Sobrecarga de trabalho	

Instalações inadequadas	
Recompensa salarial	
Falta de reconhecimento por parte dos colegas	
As funções que desempenha	
Inexistência de um sistema de AD	
Horário de trabalho	

#### SECÇÃO IV – OPINIÃO PESSOAL ACERCA DO SISTEMA DE AD

1. Identifique, por favor, os principais pontos fortes e pontos fracos do anterior sistema de AD.

---



---



---



---



---



---

2. Indique, na sua opinião, quais os principais aspetos que deveriam estar contemplados no sistema de AD aplicado ao TNDMII.

---



---



---



---



---



---

## Apêndice N° 4: Frequência e percentagem de respostas

**Tabela 5. 2** - Frequência e percentagem de respostas relativas à satisfação com o sistema de AD

		1	2	3	4	5	Média
Quanto ao sistema de AD anteriormente adotado	Freq.	10	15	7	6	0	2,24
	%	26,3	39,5	18,4	15,8	0	
Quanto aos critérios utilizados na AD	Freq.	8	16	9	6	0	2,33
	%	20,5	41,0	23,1	15,4	0	
Quanto à forma como eram estabelecidos os objetivos	Freq.	7	13	14	4	0	2,39
	%	18,4	34,2	36,8	10,5	0	
Quanto à adequação dos objetivos em relação ao cargo exercido	Freq.	8	12	12	6	0	2,42
	%	21,1	31,6	31,6	15,8	0	
Quanto aos métodos de avaliação adotados	Freq.	10	12	8	8	0	2,37
	%	26,3	31,6	21,1	21,1	0	
Quanto à existência do processo de autoavaliação	Freq.	1	6	13	16	3	3,36
	%	2,6	15,4	33,3	41,0	7,7	
Quanto à forma como o avaliador conduzia a avaliação	Freq.	5	11	14	5	2	2,68
	%	13,5	29,7	37,8	13,5	5,4	
Quanto à imparcialidade no processo de AD	Freq.	11	11	9	7	0	2,32
	%	28,9	28,9	23,7	18,4	0	
Quanto à justiça no processo de AD	Freq.	15	9	7	6	0	2,11
	%	40,5	24,3	18,9	16,2	0	
Quanto à forma em que eram transmitidos os resultados da AD	Freq.	4	8	12	12	2	3,00
	%	10,5	21,1	31,6	31,6	5,3	
Quanto aos resultados obtidos comparativamente aos resultados com os outros colegas	Freq.	11	6	15	2	2	2,39
	%	30,6	16,7	41,7	5,6	5,6	

Quanto à melhoria do seu desempenho após a AD	Freq.	6	6	18	8	1	2,79
	%	15,4	15,4	46,2	20,5	2,6	
Quanto à motivação após a AD	Freq.	8	10	14	5	0	2,43
	%	21,6	27,0	37,8	13,5	0	
Quanto à identificação dos seus pontos fracos	Freq.	5	6	11	16	1	3,05
	%	12,8	15,4	28,2	41,0	2,6	
Quanto à identificação dos seus pontos fortes	Freq.	2	7	16	12	1	3,08
	%	5,3	18,4	42,1	31,6	2,6	
Quanto à necessidade de formação identificada pelo processo de AD	Freq.	10	10	13	5	0	2,34
	%	26,3	26,3	34,2	13,2	0	
Quanto ao relacionamento com as chefias após a AD	Freq.	3	3	23	9	0	3,00
	%	7,9	7,9	60,5	23,7	0	
Quanto ao relacionamento com os colegas após a AD	Freq.	1	5	24	8	0	3,03
	%	2,6	13,2	63,2	21,1	0	
Quanto à inexistência de um sistema de AD	Freq.	9	7	13	6	2	2,59
	%	24,3	18,9	35,1	16,2	5,4	

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 5. 3-** Frequência e percentagem de respostas relativas ao sistema de AD como ferramenta de gestão

		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Frequentou formações relativas às lacunas identificadas pela AD	Freq.	6	31
	%	16,2%	83,8%
Na sua opinião, considera importante a retoma da AD?	Freq.	26	12
	%	68,4%	31,6%
Considera a AD importante para o TNDMII e para os trabalhadores?	Freq.	36	11
	%	76,6%	27,7%
Considera que a AD pode ajudar a melhorar o seu desempenho?	Freq.	34	13
	%	72,3%	27,7%
Na sua opinião, a preparação dos avaliadores para conduzir um processo de AD constitui um passo importante para o sucesso da implementação do sistema de AD?	Freq.	37	8
	%	82,2%	17,8%
Considera que um sistema de AD eficiente o tornará mais motivado(a)?	Freq.	29	17
	%	63,0%	37,0%
Considera que a autoavaliação deve ser considerada num sistema de AD?	Freq.	36	11
	%	76,6%	23,4%
Na sua opinião, a constante nomeação de novos elementos para o Conselho de Administração influencia o processo de AD?	Freq.	32	13
	%	71,1%	28,7%

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 5. 4** - Frequência e percentagem de respostas relativas aos fatores de motivação

		1	2	3	4	5	6	7	Total
Estabilidade no emprego	Freq.	9	8	1	2	2	3	4	29
	%	18,8	16,7	2,1	4,2	4,2	6,3	8,3	60,6
Bom ambiente de trabalho	Freq.	7	6	6	6	4	7	0	36
	%	14,6	12,5	12,5	12,5	8,3	14,6	0	75,0
Possibilidade de formação	Freq.	0	1	5	5	3	3	3	20
	%	0	2,1	10,4	10,4	6,3	6,3	6,3	41,8
Bom relacionamento com a chefia	Freq.	0	2	3	3	6	4	3	21
	%	0	4,2	6,3	6,3	12,5	8,3	6,3	43,9
Possibilidade de progressão na carreira	Freq.	3	3	2	3	3	7	2	23
	%	6,3	6,3	4,2	6,3	6,3	14,6	4,2	48,2
Recompensa salarial	Freq.	9	8	4	1	0	5	4	31
	%	18,8	16,7	8,3	2,1	0	10,4	8,3	64,6
Satisfação no trabalho	Freq.	11	1	5	2	4	2	5	30
	%	22,9	2,1	10,4	4,2	8,3	4,2	10,4	62,5
Vontade de ter uma boa avaliação de desempenho	Freq.	0	0	2	4	1	4	4	15
	%	0	0	4,2	8,3	2,1	8,3	8,3	31,2
A falta de opção de outro emprego	Freq.	0	1	3	2	3	1	4	14
	%	0	2,1	6,3	4,2	6,3	2,1	8,3	29,3
O encorajamento por parte da chefia	Freq.	0	1	2	4	4	3	3	17
	%	0	2,1	4,2	8,3	8,3	6,3	6,3	35,5
Reconhecimento por parte dos colegas	Freq.	0	2	3	4	5	6	7	27
	%	0	4,2	2,1	4,2	12,5	4,2	12,5	39,7
Desenvolver trabalho em equipa	Freq.	4	3	6	4	4	0	2	23
	%	8,3	6,3	12,5	8,3	8,3	0	4,2	47,9
Fazer parte da equipa do TNDMII	Freq.	1	7	5	6	3	2	4	28
	%	2,1	14,6	10,4	12,5	6,3	4,2	8,3	58,4

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 5. 5** - Frequência e percentagem de respostas relativas aos fatores de desmotivação

		1	2	3	4	5	6	7	Total
Falta de reconhecimento por parte da chefia	Freq.	2	3	6	3	8	3	2	27
	%	4,2	6,3	12,5	6,3	16,7	6,3	4,2	56,5
Falta de estabilidade no emprego	Freq.	2	0	1	2	1	5	1	12
	%	4,2	0	2,1	4,2	2,1	10,4	2,1	25,1
Impossibilidade de progressão na carreira	Freq.	13	6	4	1	4	2	3	33
	%	27,1	12,5	8,3	2,1	8,3	4,2	6,3	68,8
Mau ambiente de trabalho	Freq.	11	3	7	4	1	3	2	31
	%	22,9	6,3	14,6	8,3	2,1	6,3	4,2	64,7
Mau relacionamento com a chefia	Freq.	3	2	3	4	3	2	3	20
	%	6,3	4,2	6,3	8,3	6,3	4,2	6,3	41,9
Falta de oportunidades de realização de formação	Freq.	0	2	4	7	6	5	5	29
	%	0	4,2	8,3	14,6	12,5	10,4	10,4	60,4
Sobrecarga de trabalho	Freq.	2	5	3	1	4	5	3	23
	%	4,2	10,4	6,3	2,1	8,3	10,4	6,3	48,0
Instalações inadequadas	Freq.	3	5	3	9	3	3	5	31
	%	6,3	10,4	6,3	18,8	6,3	6,3	10,4	64,8
Recompensa salarial	Freq.	4	9	5	3	5	2	4	32
	%	8,3	18,8	10,4	6,3	10,4	4,2	8,3	66,7
Falta de reconhecimento por parte dos colegas	Freq.	0	2	3	3	4	4	4	20
	%	0	4,2	6,3	6,3	8,3	8,3	8,3	41,7
As funções que desempenha	Freq.	2	2	2	1	0	5	5	17
	%	4,2	4,2	4,2	2,1	0	10,4	10,4	35,5
Inexistência de um sistema de AD	Freq.	0	2	1	2	3	2	5	15
	%	0	4,2	2,1	4,2	6,3	4,2	10,4	31,4
Horário de trabalho	Freq.	1	2	2	3	2	1	1	12
	%	2,1	4,2	4,2	6,3	4,2	2,1	2,1	25,2

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 5. 6** - Identificação dos fatores de motivação de Herzberg

<b>Fatores que mais motivam</b>	<b>Fatores de motivação</b>	<b>Fatores que mais desmotivam</b>	<b>Fatores de motivação</b>
Bom ambiente de trabalho	Fator Higiênico	Impossibilidade de progressão na carreira	Fator Higiênico
Recompensa salarial	Fator Higiênico	Recompensa salarial	Fator Higiênico
Satisfação no trabalho	Fator Motivação	Instalações inadequadas	Fator Higiênico
Estabilidade no emprego	Fator Higiênico	Mau ambiente de trabalho	Fator Higiênico
Fazer parte da equipa do TNDM II	Fator Motivação	Falta de oportunidades de realização de formação	Fator Higiênico
Possibilidade de progressão na carreira	Fator Higiênico	Falta de reconhecimento por parte da chefia	Fator Motivação
Reconhecimento por parte dos colegas	Fator Motivação	Sobrecarga de trabalho	Fator Motivação

**Fonte:** Elaboração própria