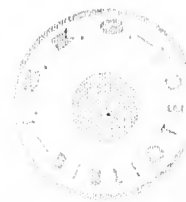


Biblioteca  
HD 58.8. 268  
2005

RESERVADO



# UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

**MESTRADO EM: SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES**

## **IMPACTO DAS NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TRABALHADOR E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**Olívia Pinto Pereira Lourenço**

**Orientação:** Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos

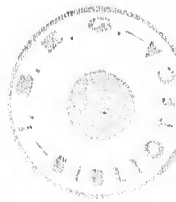
**Júri:**

**Presidente:** Doutor José Manuel Monteiro Barata, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

**Vogais:** Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Doutora Anabela Gomes Correia, professora auxiliar convidada do Departamento de Economia e Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

**Abril de 2005**



## **RESUMO**

As tradicionais fórmulas empresariais já não funcionam. Os desafios concorrenciais cada vez mais intensos da economia mundial exigem às empresas grande capacidade de flexibilização, mudança, antecipação e adaptação às novas regras, num curto espaço de tempo, se desejam prosperar.

Assistimos a uma grande progressão na gestão de recursos humanos e a uma enorme interdependência entre trabalhador, organização e sociedade. As novas estratégias que têm sido elaboradas e implementadas, pelas organizações, para fazer face às mudanças a vários níveis, têm influenciado a evolução no modo como os recursos humanos são entendidos, geridos e avaliados.

É neste âmbito que o presente trabalho se situa, tendo como principal objectivo de investigação analisar o impacto/influência do processo de avaliação no desempenho individual e organizacional. O estudo de caso, numa Empresa de Consultoria em Tecnologias de Informação, é um precioso instrumento de resposta às questões levantadas durante as várias etapas da investigação. Ele permitirá averiguar se o processo de avaliação: influencia positivamente o desempenho do trabalhador, quando a sua opinião é tida em conta, quando considera que o método de avaliação é adequado e traduz uma avaliação justa; contribui para a melhoria do desempenho organizacional, quando correlaciona a satisfação dos interesses profissionais/pessoais do trabalhador com a realização dos objectivos da empresa.

## **PALAVRAS CHAVE**

Competitividade, Mudança, Objectivos, Avaliação de Desempenho, Impacto no Trabalhador, Impacto Organizacional.



## **ABSTRACT**

The traditional enterprise formulas are no longer working. The world economic concurrent challenges are much harder and demand for companies with capacities like flexibility, change, anticipation and new rules adaptation in a short period of time if prosper is the desire.

We assist to a strong progression on human resource management and an enormous interdependency between workers, organizations and society. The new strategies that have been found and implemented by the organizations to face changes at several levels, have been changing the way that human resources are understanding, managed and evaluated.

The present work is placed on this scope, having as primary investigation goal the evaluation process impact on the individual and organizational performance. The case study, on a Technological Information Consulting Company, is a precious response instrument for questions raised along the different investigation phases. It will allow check if the evaluation process: have a positive influence on worker performance, when his opinion is taken in consideration, when he believes that the evaluation method is adequate and translate a fair evaluation; contribute for a better organizational performance when correlates the worker professional/personal interests satisfaction with enterprise objective achievements.

## **KEY WORDS**

Competitiveness, Change, Objectives, Performance Evaluation, Worker Impact, Organizational Impact.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE QUADROS .....	7
AGRADECIMENTOS .....	8
I PARTE.....	9
INTRODUÇÃO .....	9
OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	12
ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>I-NOVO CONTEXTO ECONÓMICO, POLÍTICO, TECNOLÓGICO E SÓCIO-CULTURAL.</b>	<b>16</b>
<b>1 – CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA: O FORDISMO E A SUA CRISE</b> .....	<b>16</b>
1.1 - O MODELO FORDISTA.....	16
1.2- A CRISE DO FORDISMO.....	19
<b>2 - IMPERATIVIDADE DA MUDANÇA PERANTE AS NOVAS EXIGÊNCIAS DE COMPETITIVIDADE</b> .....	<b>21</b>
2.1 – NOVO PARADIGMA PRODUTIVO.....	21
2.2 - REVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	22
2.3 - EMERGÊNCIA DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	24
2.4 - O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO.....	27
2.5 - ALTERAÇÃO DO PAPEL DO ESTADO .....	32
2.6 - IMPLICAÇÕES DESTES NOVO CONTEXTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	33
<b>II – MUDANÇA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>36</b>
<b>1 – NOVA LÓGICA ORGANIZACIONAL: A BUSCA PELA FLEXIBILIDADE</b> .....	<b>36</b>
1.1 – A QUESTÃO DA FLEXIBILIDADE.....	40
1.2 - REORGANIZAÇÃO PRODUTIVA: A NECESSIDADE DE NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO .....	42
1.2.1 - <i>Neotaylorismo/Neofordismo</i> .....	44
1.2.2 - <i>Modelo lean production</i> .....	45
1.2.3 - <i>Sistemas Antropocêntricos de Produção</i> .....	47

<b>2 - EMPRESAS EM REDE: UMA NOVA FORMA DE ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA.....</b>	<b>50</b>
2.1 - A IMPORTÂNCIA DA LOCALIZAÇÃO NO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL.....	52
<b>3 - IMPACTOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO TRABALHADOR .....</b>	<b>55</b>
3.1 – RESISTÊNCIA A MUDANÇA.....	55
3.2 – A DUALIZAÇÃO DOS TRABALHADORES .....	57
3.3 – NASCIMENTO DE UM NOVO CONTRATO.....	60
<b>4 - GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>63</b>
4.1 – GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	63
4.2 - APRENDIZAGEM CONTÍNUA AO LONGO DA VIDA .....	66
4.3 - O CAPITAL INTELECTUAL E SUA FLUÊNCIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO .....	68
4.4 - A RELEVÂNCIA DA CRIATIVIDADE NA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	70
4.5 - GESTÃO DA MOTIVAÇÃO COMO IMPULSIONADORA DO PROCESSO CRIATIVO.....	72
<b>5 - PREPARAR O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES DA NOVA ERA .....</b>	<b>75</b>
5.1 - A IMPORTÂNCIA DE REter OS MAIS BRILHANTES TALENTOS HUMANOS.....	79
5.2 - NECESSIDADE DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	82
<b>III – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>86</b>
<b>1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>86</b>
<b>2 – O DESEMPENHO GLOBAL DA EMPRESA .....</b>	<b>90</b>
<b>3 – O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO.....</b>	<b>93</b>
3.1 - OBJECTIVOS/VANTAGENS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	95
3.2 - REQUISITOS BÁSICOS PARA UM EFICAZ PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	96
3.2.1 – <i>Flexibilidade e Motivação</i> .....	96
3.2.2 – <i>Importância da Relação Avaliador/Avaliado</i> .....	98
3.2.3 - <i>Utilidade de Um Processo Formal</i> .....	100
3.2.4 - <i>Necessária Preparação dos Avaliadores</i> .....	102
3.2.5 - <i>Relevância de Uma Comunicação Eficaz</i> .....	104
3.2.6 - <i>Controlo das Relações de Poder</i> .....	106
<b>4 - A PROBLEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>108</b>
4.1 - INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO.....	110
4.1.1 - <i>Abordagens Centradas na Personalidade</i> .....	111

4.1.2 - Abordagens Centradas no Comportamento.....	112
4.1.3 - Abordagens Centradas na Comparação entre Indivíduos.....	116
4.1.4 - Abordagens Centradas nos Resultados.....	119
<b>4.2 - FONTES DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>122</b>
4.2.1 - Auto-Avaliação.....	122
4.2.2 - Avaliação pelos Pares.....	124
4.2.3 - Avaliação Ascendente.....	124
4.2.4 - Avaliação 360 Graus.....	125
<b>5 - ANÁLISE DE UM ESTUDO ACERCA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>129</b>
<b>6 - A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>132</b>
6.1 - A NOÇÃO DE JUSTIÇA NA AVALIAÇÃO 360º GRAUS.....	135
<b>7 - PERSPECTIVA FUTURA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>136</b>
<b>II PARTE – ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>138</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>138</b>
<b>I – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA.....</b>	<b>139</b>
1 - MODELO DE ANÁLISE.....	139
1.1 - METODOLOGIA.....	140
2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	142
<b>II - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>143</b>
1 – ANÁLISE DA ENTREVISTA.....	143
2 - ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	149
3 – CONFRONTO ENTRE OS DADOS DA ENTREVISTA E OS DO QUESTIONÁRIO.....	162
4 - CONFIRMAÇÃO OU INFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	162
<b>III - CONCLUSÕES.....</b>	<b>170</b>
<b>IV – BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>185</b>
ENTREVISTA.....	186
QUESTIONÁRIO.....	197

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competências Necessárias na Gestão da Cooperação.....	52
Figura 2. A Cadeia Serviço-Benefício.....	61
Figura 3. Agentes Envolvidos no Processo de Desempenho.....	91
Figura 4. Processo da Gestão Global do Desempenho.....	92
Figura 5. Factores Determinantes da Motivação.....	97
Figura 6. Importância, Rigor e Seriedade do Processo de Avaliação.....	149
Figura 7. Expressões que Caracterizam o Processo de Avaliação.....	150
Figura 8. Classificação do Processo.....	151
Figura 9. Influência de Críticas/Sugestões.....	151
Figura 10. Informação Acerca do Processo.....	152
Figura 11. Adequação do Método de Avaliação.....	152
Figura 12. O Método Permite Uma Avaliação Justa.....	153
Figura 13. Motivação.....	154
Figura 14. Desempenho/Produtividade.....	154
Figura 15. Desenvolvimento Pessoal.....	155
Figura 16. Sistema de Recompensas.....	155
Figura 17. Contribuição do Processo de Avaliação para a Satisfação dos Objectivos.....	155
Figura 18. As Recompensas são Motivadoras.....	156
Figura 19. Liberdade de Exp., Consideração pela Opinião, Diálogo Franco e Justo.....	157
Figura 20. Negociação dos Objectivos de Trabalho, Definição da Evolução Profissional.....	158
Figura 21. Interesses Profissionais e Pessoais.....	159
Figura 22. Satisfação com o Processo de Avaliação.....	160
Figura 23. Percepção de Justiça na Avaliação.....	160
Figura 24. Alinhamento dos Objectivos.....	161
Figura 25. Contribuição da Avaliação para a Melhoria do Desempenho Organizacional.....	161
Figura 26. Relação entre o Índice de Satisfação e a Questão 3.1.1.....	167
Figura 27. Relação entre o Índice de Satisfação e a Questão 3.1.2.....	167
Figura 28. Relação entre o Empenhamento e a Questão 2.2.....	167
Figura 29. Relação entre o Empenhamento e a Questão 2.3.....	167

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Objectivos Estratégicos da Gestão de Recursos Humanos.....	84
Quadro 2. Objectivos de Implementação do Processo de Avaliação.....	122
Quadro 3. Importância, Rigor e Seriedade <i>do Processo de Avaliação</i> .....	149
Quadro 4. Expressões que Caracterizam o Processo de Avaliação .....	150
Quadro 5. Classificação do Processo .....	151
Quadro 6. Influência de Críticas/Sugestões .....	151
Quadro 7. Informação Acerca do Processo.....	152
Quadro 8. Adequação do Método de Avaliação.....	152
Quadro 9. O Método Permite uma Avaliação Justa .....	153
Quadro 10. Influência do Processo de Avaliação na: Motivação, Desempenho/Produtividade, Desenvolvimento Pessoal, Sistema de Recompensas.....	154
Quadro 11. As Recompensas são Motivadoras.....	156
Quadro 12. Nas Entrevistas de Avaliação Existe: Liberdade de Expressão, Consideração pela Opinião, Diálogo Franco e Justo.....	157
Quadro 13. Consideração das Opiniões na: Negociação dos Objectivos de Trabalho, Definição da Evolução Profissional.....	158
Quadro 14. Satisfação com o Processo de Avaliação .....	160
Quadro 15. Percepção de Justiça na Avaliação.....	160
Quadro 16. Alinhamento dos Objectivos .....	161
Quadro 17. Contribuição da Avaliação para a Melhoria do Desempenho Org.....	161
Quadro 18. Relação entre as Questões 4.2.2 e 3.1.2.....	163
Quadro 19. Relação entre as Questões 4.2.2 e 3.1.1 .....	164
Quadro 20. Relação entre as Questões 4.3.1 e 3.1.3.....	164
Quadro 21. Relação entre as Questões 4.3.1 e 4.3.2.....	165

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento muito especial à orientadora desta tese, a Professora Doutora Maria João Nicolau Santos, não apenas pelos seus preciosos conselhos/sugestões com que acompanhou e incentivou o decorrer deste trabalho, mas também pela sua boa vontade, simpatia e disponibilidade constantes apesar das exigências da sua vida profissional.

Aos Professores da parte curricular do curso de Mestrado, agradeço tudo o que aprendi sobre uma área de grande interesse e da qual não conhecia muito, dada a minha diferente proveniência académica.

À responsável pela Unidade da Gestão de Talento da empresa onde se realizou o estudo de caso, pela sua disponibilidade e simpatia com que me recebeu e concedeu a entrevista.

A todas as pessoas que responderam ao inquérito por questionário, pois a sua contribuição foi imprescindível.

Aos amigos, que incentivaram sempre, compreendendo os vários momentos de isolamento e falta de convívio.

À minha família: pai, mãe, irmão e irmã que, apesar de longe, sempre se preocuparam com o decorrer do trabalho, apoiaram e incentivaram nos piores e melhores momentos.

Ao meu marido um agradecimento muito especial pelo apoio, força e coragem que me deu em todos os momentos, ficando triste quando as coisas não corriam tão bem e feliz com as minhas alegrias/pequenas vitórias na ultrapassagem das várias fases do trabalho, pela sua paciência, pela sua compreensão e solidariedade acompanhando-me nos momentos de isolamento e privando-se de distrações e convívio com amigos, pela sua preciosa ajuda sem a qual não teria conseguido. É a ele que dedico este trabalho.

## **I PARTE**

### **INTRODUÇÃO**

As últimas décadas do século XX geraram intensas transformações económicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas com que nos deparamos no dia-a-dia e que afectam não apenas as empresas mas também o homem e a sociedade. Tais transformações são geradas por factores como a internacionalização da economia, a globalização dos mercados, a introdução de novas tecnologias no aparelho produtivo, cujo impacto tem vindo a reflectir-se gradualmente no tecido organizacional, a quantidade e variedade de informações, entre outros. Este cenário tem suscitado a necessidade de as empresas adaptarem estruturas mais flexíveis, menos pesadas e se associarem, nomeadamente a nível internacional, como forma de enfrentarem um mercado cada vez mais competitivo.

Estas mudanças exigem das empresas respostas rápidas às novas condições, obrigando-as a mudanças organizacionais, ao estabelecimento de redes de cooperação, a abertura de canais de informação capazes de responder de forma eficiente às exigências do mercado e à modernização tecnológica por meio de inovações no processo produtivo e na organização.

Neste sentido, a junção dos aspectos anteriormente referidos tem contribuído para que seja atribuída maior atenção à importância do impacto das decisões e intervenções organizacionais no nível de desempenho no trabalho.

Todo o processo de mudança a que temos assistido a vários níveis não pode negligenciar a valorização e motivação dos recursos humanos, no sentido de estabelecer condições necessárias ao êxito da empresa e do indivíduo.

Nos últimos anos temos assistido à divulgação constante (quer na literatura quer nos debates acerca do tema) de que as pessoas são o recurso mais importante

das empresas, já que são imprescindíveis para que estas alcancem os seus objectivos e sejam bem sucedidas. Ora, é tempo de passar das palavras à acção.

É imperativo haver uma aposta na força criativa e dinâmica do "capital humano", ele é um recurso a desenvolver/investir para que se atinja o êxito organizacional. Este propósito só será atingido se as empresas, para além da formação extensiva a todos, se preocuparem também com o desenvolvimento/evolução de cada um dos seus colaboradores. Perante o contexto actual é urgente criar competências aliadas à gestão de talento não apenas para o presente mas também para o futuro.

Nunca a gestão deverá negligenciar os seus recursos humanos, eles são uma parte imprescindível na prossecução dos seus objectivos, devendo estar continuamente motivados, informados e orientados. É sobretudo na área de gestão de recursos humanos que residem as expectativas de aumento de eficiência e rentabilidade. Haverá, por isso, que empreender esforços no sentido de que o indivíduo encontre no seu meio de trabalho a satisfação das suas necessidades, para que se sinta ligado à empresa e coopere totalmente nas transformações necessárias e indispensáveis ao alcance dos objectivos desta.

Para se enfrentar uma sociedade cada vez mais competitiva é preciso um sistema de diferenciação permanente fundamentado nas necessidades organizacionais e nas competências das pessoas. As empresas que adoptam esse sistema de diferenciação regulam a sua actuação tendo em conta a flexibilidade estrutural, o envolvimento das pessoas com a organização, conciliando as expectativas de crescimento e desenvolvimento das pessoas com os objectivos da organização.

É nesta linha que o presente trabalho de investigação intitulado: "**Impacto das Novas Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Trabalhador e no Desempenho Organizacional**" se situa.

Com a elaboração deste trabalho não se pretende fazer um estudo exaustivo, mas apenas dar ênfase aos principais aspectos relacionados com o tema em questão.

As temáticas abordadas ao longo da parte escolar do Mestrado aliadas ao contacto com a realidade profissional, levaram-me a um interesse especial pela relevância do factor humano no actual contexto das organizações. As pessoas constituem o recurso mais importante das empresas e também aquele que, ao gerir, apresenta maiores dificuldades.

Todas as organizações para conseguirem atingir os seus objectivos, necessitam de pessoas que desempenhem da melhor forma a trabalho que lhes é confiado.

A opção, em particular, pela prática da avaliação de desempenho entre todas as que compõem o sistema de gestão de recursos humanos, deve-se por um lado, ao facto de no decurso da elaboração do projecto de investigação e no contacto com a literatura existente, constatar-se que seria impossível analisar todas as práticas no presente trabalho dada a sua limitação temporal e dimensão definida para as dissertações de mestrado; por outro lado, porque a prática de avaliação de desempenho é de grande interesse, constituindo um factor de extrema relevância na área de recursos humanos, além de ter muita influência na produtividade dos indivíduos, serve também como base de sustentação para práticas como: promoção, remuneração, formação, desenvolvimento de competências, atribuição de recompensas, etc. O desempenho global da empresa é factor de sobrevivência no mundo actual, logo deve-se tentar maximizá-lo, destacando-se nesta matéria o desempenho humano como condição primordial e factor diferenciador.

Conscientes de que a gestão de recursos humanos visa garantir o cumprimento de políticas e objectivos da empresa, através da optimização de meios materiais e humanos, decidimos abordar neste trabalho a problemática do impacto da

avaliação de desempenho no trabalhador e no desempenho organizacional, convictos de que será um precioso instrumento de diferenciação, valorização e motivação das pessoas.

A satisfação das necessidades fundamentais do ser humano contribui em larga medida para que o homem se sinta realizado enquanto indivíduo e cidadão, sendo, por isso, uma fonte de motivação e como tal um bom investimento. É da nossa convicção que havendo uma estreita relação entre a satisfação das necessidades do trabalhador e a realização dos objectivos da empresa, promover-se-ão relações de confiança vantajosas para ambas as partes, que se revelam cada vez mais factor crítico de sucesso.

Estas foram algumas das temáticas que despertaram o interesse pela realização de um trabalho desta natureza. Seguem-se os objectivos que fundamentaram o seu desenvolvimento.

### **OBJECTIVOS DO ESTUDO**

Num contexto de profundas transformações, importa organizar as ideias e encontrar resposta a algumas questões que nos indiquem o percurso a seguir. Neste sentido, importa, primeiramente atingir alguns objectivos secundários para chegar ao objectivo principal, nomeadamente: dar a conhecer um novo contexto económico, político, tecnológico e sócio-cultural; analisar as alterações que ocorreram para enfrentar uma conjuntura atravessada pela incerteza, turbulência, mudança tecnológica e internacionalização; explorar os principais aspectos que caracterizam a mudança organizacional; demonstrar que factores como: a aprendizagem ao longo da vida, o capital intelectual e a sua fluência, a criatividade, a motivação, são cruciais para que uma organização saiba gerir eficazmente o seu conhecimento; Identificar os principais factores que contribuem para que as organizações possam enfrentar as incertezas do futuro.

Emerge, assim, a questão central à qual tentaremos responder no decorrer deste trabalho: **Qual o impacto da avaliação de desempenho no trabalhador e no desempenho organizacional?**

Partindo da questão central, o objectivo principal deste trabalho de investigação visa analisar o impacto da avaliação de desempenho **no trabalhador**, onde nos interessa averiguar: se o processo de avaliação influencia positivamente o desempenho do trabalhador, quando a sua opinião é respeitada e os objectivos da avaliação estão em concordância com os seus interesses profissionais e pessoais; se as pessoas se empenham mais quando consideram o método de avaliação adequado, quando estão satisfeitas com a avaliação e com o seu nível de exactidão/justiça; e **no desempenho organizacional**, onde se tentará explorar se o processo de avaliação contribui para a sua melhoria, quando correlaciona a satisfação dos interesses do trabalhador com a realização dos objectivos da empresa.

Procura-se, ainda, analisar as principais dificuldades e desafios que se colocam ao processo de avaliação de desempenho bem como os meios e soluções utilizadas para enfrentar essas adversidades.

## ***ESTRUTURA DO TRABALHO***

O presente trabalho é constituído por duas partes, em que a primeira integra três capítulos e a segunda integra o estudo de caso.

**Na primeira parte**, para além da introdução à problemática e objectivos de estudo constantes nas páginas anteriores, efectua-se a análise de uma sequência de acontecimentos considerados de extrema importância para enquadrar o trabalho na actual conjuntura económico-social e chegar ao objectivo principal. Essa sequência de factos contribuiu, em muito, para que a problemática a analisar seja cada vez mais imprescindível nas empresas, uma

vez que está directamente ligada com o desempenho individual e organizacional.

Tendo em conta a sequência de acontecimentos, acima referida, o capítulo um comporta dois momentos: num primeiro momento, optou-se por fazer uma breve análise sobre o modelo fordista e as condições que contribuíram para a sua crise. Num segundo momento, empreendem-se esforços numa tentativa de contextualizar a problemática em questão, sublinhando a alteração do paradigma em vigor e o aparecimento de um novo contexto sócio-económico, do qual emergiu um novo paradigma, caracterizado pela qualidade, inovação, diversidade e flexibilidade. Abordar-se, também, a influência da dimensão tecnológica e da globalização, tanto nos recursos humanos como no próprio funcionamento das organizações, provocando mudanças e reestruturações dos negócios, das estratégias, no intuito de responder às novas exigências de competitividade.

O capítulo dois, é constituído por cinco momentos, nos quais são apresentadas uma série de estratégias desenvolvidas pelas empresas num contexto de mudança da gestão organizacional, a saber: a relevância da flexibilidade e a necessidade de novos modelos de produção na nova lógica organizacional; o estabelecimento de redes de empresas e a importância da localização no processo de modernização empresarial; os impactos dessa mudança organizacional no trabalhador, destacando-se: a resistência à mudança, a diferenciação das pessoas e o nascimento de um novo contrato; a gestão do conhecimento, onde se dá relevo: à aprendizagem contínua ao longo da vida, ao capital intelectual e sua fluência dentro da organização, à relevância da criatividade na inovação organizacional, à gestão da motivação como impulsionadora do processo criativo; por último, aborda-se a preparação do futuro das organizações, onde se pretende apenas destacar alguns princípios, considerados essenciais, para que as organizações consigam fazer parte da nova era, tais como: a manutenção dos mais brilhantes talentos humanos e a necessidade de uma gestão estratégica de recursos humanos.

O capítulo três é composto por seis momentos, onde se encontra o núcleo central deste trabalho, além da introdução e estrutura detalhada do capítulo, serão analisados os principais aspectos que, em nossa opinião, caracterizam a temática da avaliação de desempenho, ou seja, questões que imediatamente se colocam perante o processo de avaliação, sendo eles: o desempenho global da empresa; o processo de avaliação do desempenho humano; a problemática da avaliação de desempenho; a análise dos sistemas de avaliação no contexto nacional; a percepção de justiça na avaliação de desempenho e, por último, a perspectiva futura do processo de avaliação.

**Na segunda parte**, procede-se à análise do estudo de caso numa Empresa de Consultoria em Tecnologias de Informação, integrando dois capítulos centrais, onde se pretende confirmar se existe correspondência entre a teoria e a prática da organização em estudo, seleccionada pela vantagem de ter apresentado um elevado crescimento na última década, acompanhado por fortes transformações na área de recursos humanos.

Finalmente, serão realçados os resultados obtidos da investigação, apresentadas as conclusões finais e enunciadas pistas para futuras investigações; por último, terá lugar a bibliografia.

**Espera-se que o presente trabalho proporcione uma leitura agradável.**

# **I-NOVO CONTEXTO ECONÓMICO, POLÍTICO, TECNOLÓGICO E SÓCIO-CULTURAL**

## **1 – Contextualização Histórica: O Fordismo e a Sua Crise**

“A vida só pode ser entendida no passado,  
mas deve ser vivida no futuro”

**Kierkegaard**

A fase de profundas transformações sociais e económicas que parece indiciar o advento e a emergência de uma nova era precisa, para ser compreendida, de uma contextualização histórica. Neste sentido, é condição necessária fazer uma breve abordagem ao modelo fordista e às circunstâncias que originaram a sua crise.

O modelo fordista serve de referência para muitos investigadores analisarem as transformações actuais por confronto com o modelo de produção em massa. O objectivo é tentar descobrir se estamos perante um novo modelo de desenvolvimento ou se na sua essência é o mesmo modelo com pequenas adaptações (mais flexibilidade, qualidade e inovação), para fazer face às alterações em vigor.

### **1.1 - O Modelo Fordista**

Existem interpretações divergentes acerca do significado do fordismo que podem sintetizar-se em duas: os teóricos da regulação e os trabalhos de Piore e Sabel.

O fordismo é definido, pela Escola da Regulação<sup>1</sup>, como o modelo de desenvolvimento que predominava no pós-guerra, surgiu nos EUA, difundindo-se mais tarde por outros países. Tratava-se de um modelo inovador que questionou as formas clássicas de produzir. Começaram a aparecer grandes empresas que produziam enormes quantidades, no intuito de tirarem vantagem das economias de escala e da redução de custos.

Segundo os teóricos da Escola da Regulação, a expansão do fordismo como regime de acumulação, realizou-se apenas pela junção de duas condições: a existência de um regime de acumulação intensivo<sup>2</sup> e a generalização do consumo em massa (Santos, M<sup>a</sup>. João, 2001b). No entanto, para Piore e Sabel (1990) o fordismo é um modelo industrial caracterizado pela produção em série de bens standardizados. Para estes autores, o desenvolvimento do fordismo também foi possível graças a articulação de dois factores: a mudança tecnológica<sup>3</sup> aplicada nas técnicas de produção em série e, ao mesmo tempo, a estabilidade do mercado.

A crescente expansão industrial do pós-guerra fundamentava-se no modelo de produção em massa. O seu êxito deveu-se ao peculiar contexto sócio-económico que vigorava, caracterizado por mercados abundantes, estáveis, previsíveis e pelo grande número de trabalhadores pouco qualificados.

Após a 2<sup>a</sup> Guerra, a Europa conheceu um modelo de crescimento e evolução da economia, caracterizado por uma grande estabilidade, onde se registou um crescimento forte e equilibrado, fazendo acreditar no modelo europeu. No entanto, esse período foi caracterizado por uma mão-de-obra abundante, mas

---

<sup>1</sup> Corrente teórica que progrediu com o estudo dos processos de desenvolvimento sócio-económico, existentes nos períodos pós Primeira e Segunda Guerra Mundial, bem como da alternância de ciclos de crescimento e crise que caracterizam essa época (Santos, M<sup>a</sup>. J., 2001b).

<sup>2</sup> Na sua origem esteve o desenvolvimento e implementação dos princípios tayloristas que transformaram a organização do trabalho, como é exemplo: a separação entre a concepção, a realização e a subdivisão das tarefas, o que simplificou o processo de trabalho, aumentou a produtividade e a aplicação de instrumentos mais especializados (automação).

<sup>3</sup> Traduziu-se no aparecimento de tecnologias mais especializadas, eficazes na produção de grandes quantidades de produtos em série e na substituição das pessoas por máquinas.

tecnologicamente im preparada e com uma estrutura produtiva que revelou grandes necessidades de reestruturação. A inexistência de grandes choques nos mercados internos dos países europeus, através de uma boa articulação entre o mercado de bens e serviços e o mercado de trabalho, permitiu o desempenho registado pelo modelo europeu. Entre as suas características mais marcantes está a pouca flexibilidade, a estabilização do preço dos produtos e o intervencionismo estatal que assegurava o aumento do poder de compra e, simultaneamente, fazia com que as subidas de preços não causassem perturbação/desordem.

O sistema de produção em grandes quantidades, baseava-se numa tecnologia especializada com elevados rendimentos direccionados para um reduzido número de produtos standardizados e operações efectuadas por gestos simples e rotineiros. Taylor e Henry Ford foram os pais da ideia de que a produção e o consumo em grandes quantidades são determinantes para o aumento da produtividade e para a acumulação de capital, que eram os principais factores da competitividade das empresas da altura.

Perante um cenário de grande prosperidade e estabilidade social, o alargamento dos mercados apresentava-se como muito vantajoso, já que o crescimento da produção em série favorecia o aumento das economias de escala e a, conseqüente, melhoria dos ganhos de produtividade. Ora, com a deslocação de partes da produção mais desqualificadas para locais periféricos, nos quais se praticavam salários inferiores a trabalhadores menos qualificados, os custos de produção diminuíram significativamente, garantindo a continuação dos ganhos.

Todavia, essa expansão produtiva afectou as regras de desenvolvimento, na medida em que aumentou o nível de concorrência, fortalecido pelo crescimento da intervenção de alguns países, a nível mundial, o que acelerou a crise fordista.

## **1.2- A Crise do Fordismo**

Após um progressivo crescimento na época do pós-guerra, o modelo taylorista-fordista começou a ser posto em causa, em meados dos anos 60, devido à queda da produtividade. O cenário alterou-se com o aparecimento de novas solicitações do mercado, tornando-se este cada vez mais instável e diferenciado, exigindo uma produção em pequenas quantidades constantemente renovadas. Saía-se, assim, de uma época de expansão para entrar numa época de declínio/crise económica, caracterizada pelo descontentamento, contestação sindical, carência de matérias-primas, aumento do desemprego e estagnação económica. Isto é, as economias estavam cada vez mais débeis, tornando-se imprescindível o aparecimento de um novo modelo de produção capaz de responder às novas exigências do mercado.

Apesar da evidência da crise do modelo, existem diferentes versões quanto à sua origem. A propagação da crise é resultado da junção de dois factores. Enquanto para os teóricos da Escola da Regulação a crise, embora tenha sido agravada pela internacionalização, teve origem em factores internos ao próprio modelo, traduzindo-se numa considerável redução dos ganhos de produtividade e da produção industrial, com reflexos na actividade laboral e nas estratégias de investimento. Por sua vez, para Piore e Sabel (1990) a crise deve-se a factores externos, a internacionalização veio enfraquecer os princípios do desenvolvimento, já que aumentou a competitividade sem ter havido um aumento do poder de compra, ou seja, houve um desajuste entre a oferta e a procura. As condições pioraram face às alterações dos mercados, os quais exigiam produtos mais diversificados e com maior qualidade.

A partir da década de 70, surgem novas abordagens face à organização do trabalho, difundindo-se os estudos sobre a rigidez dos sistemas de gestão e a instrumentalização do trabalhador no sistema produtivo, onde não existe lugar para a inovação e criatividade. No entanto, com a evolução dos mercados e da técnica, surgem ambientes instáveis, imprevistos e flexíveis a que o modelo

taylorista/fordista (com características como: a divisão do trabalho entre concepção e realização, sendo simples/rotineiro e desqualificado, a centralização de decisões, de controlo e poder, a mecanização da produção visando o baixo custo e economias de escala), não consegue dar resposta. Para a queda do modelo de desenvolvimento económico, que dominou na época pós Segunda Guerra Mundial, contribuíram as restrições do modelo a nível tecnológico e produtivo, incapazes de responder rapidamente à desregulamentação do mercado.

Estamos perante um nítido contraste entre o grande salto tecnológico e a incapacidade do modelo tradicional de produção conseguir aproveitar as potencialidades que as novas tecnologias oferecem, uma vez que estas requerem uma nova lógica de organização mais flexível, mais horizontal, com trabalhadores mais qualificados e polivalentes. Ora, é urgente criar uma alternativa organizacional para a produção, a sua incapacidade surge com a emergência de uma nova lógica assente em princípios de revitalização empresarial para fazer face às novas exigências do mercado. Num cenário mais exigente em que o conceito 'globalização' está cada vez mais presente, a aposta em termos competitivos vai para a capacidade tecnológica, a qualidade, a flexibilidade, a inovação e a qualificação/motivação dos trabalhadores. No entanto, a explicação face aos actuais acontecimentos não tem gerado consenso, segundo Castillo *"começa por se nos deparar, portanto, uma excepcional massa crítica de trabalhos, cuja primeira característica é a heterogeneidade, tanto de abordagens como de metodologias e ainda de referentes empíricos"* (Kovács; Castillo, 1998: 41).

A problemática da flexibilidade do trabalho remonta à crise económica desencadeada pelo choque petrolífero de 1973, aparecendo-nos como resultado da necessidade de ajustamento da força de trabalho às necessidades da produção impostas pela economia moderna.

A crise económica dos anos 70 revelou, também, os limites do Estado-Providência: ineficácia, demasiada burocracia e um obstáculo à iniciativa empresarial. Nas últimas décadas a intervenção estatal, característica do modelo europeu, tem-se revelado uma fonte de burocracia que, muitas vezes, resulta na primazia dada ao mercado interno e no entrave à iniciativa privada.

Segundo o Grupo de Lisboa (1994), existem cinco razões para o declínio do Estado-Providência:

- a crise económica de finais dos anos 60 e início dos anos 70, que favoreceu a lógica da luta pela sobrevivência;
- a revolução tecnológica que modificou radicalmente o sistema de produção, levando à supressão/exclusão de muitos postos de trabalho;
- a globalização dos mercados causadora da desenfreada concorrência;
- a alteração da estrutura social devido ao envelhecimento da população, enfraquecimento da classe média e declínio da classe trabalhadora;
- os défices e constrangimentos fiscais nas finanças públicas.

## **2 - Imperatividade da Mudança Perante as Novas Exigências de Competitividade**

### **2.1 – Novo Paradigma Produtivo**

Perante as transformações que têm ocorrido a nível económico, social, cultural e tecnológico, em consequência da globalização da economia e da sociedade em geral, tanto os modelos como as práticas tradicionais têm-se revelado ineficazes, o que tem provocado o aparecimento de novas formas organizacionais direccionadas para as novas exigências de competitividade.

Dá-se, assim, a transformação da estrutura empresarial, havendo uma nova matriz que se relaciona com o novo paradigma produtivo. A lógica da produção

em massa, que é o paradigma da produção fordista é substituída por novas lógicas de produção mais flexíveis.

Abrem-se, desta forma, as portas para uma nova lógica de produção capaz de responder e controlar as flutuações e o ambiente económico instável. O mesmo acontece com as organizações, onde se deu uma ruptura com o modelo organizacional clássico (organização burocrática), surgindo formas organizacionais mais flexíveis, mais participativas que incentivam a criatividade e a inovação. Ou seja, a empresa é vista como um organismo vivo, um sistema constituído por um conjunto de dimensões interligadas.

Há décadas que o trabalho humano tem vindo a ser transformado, em primeiro pela mecanização e, em seguida, pela automação. Estas alterações têm originado discussões acerca do despedimento dos trabalhadores "...desespecialização versus reespecialização, produtividade versus alienação, controle administrativo versus autonomia dos trabalhadores" (Castells, Manuel, 2000: 262).

Para o fortalecimento deste novo contexto contribuíram alguns factores de enorme relevância, a saber: a incerteza e instabilidade dos mercados; as novidades tecnológicas que impulsionaram novas exigências a nível dos produtos e processos; o aumento e a alteração dos princípios da concorrência que intensificaram os processos de internacionalização e globalização; a evolução das tecnologias de informação e comunicação.

## **2.2 - Revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação**

Estamos perante uma sociedade em permanente mudança a vários níveis. Não se trata apenas de novidades a nível tecnológico, apoiadas no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação mas também de alterações de carácter económico, social e cultural. Todas estas alterações levam alguns

autores a afirmar que estamos perante uma nova época de desenvolvimento económico e social.

O mundo, nas últimas décadas do século XX, tem sofrido alterações radicais, gerando a convicção de uma nova revolução industrial, designada por Daniel Bell (1974) sociedade pós-industrial, por Toffler (1980) terceira vaga ou sociedade da informação, expressão que ganhou relevo nos debates acerca das alterações em finais do século XX. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm vindo a repercutir-se nos múltiplos domínios da realidade, nomeadamente nos modos de vida, na competitividade, na organização do trabalho e até na própria construção das sociedades, na medida em que existe uma enorme interacção entre tecnologia e sociedade.

As telecomunicações têm impacto na mudança a nível económico e social, elas desempenham um papel fundamental, levando à reorganização da informação na sociedade, na transmissão de dados, nas trocas e transacções, nos novos modos de informação, no lazer e, principalmente, no conhecimento.

A inovação e o desenvolvimento tecnológico, como uma das principais fontes do desenvolvimento económico, são imprescindíveis para a sobrevivência das empresas e até nações, num mundo cada vez mais competitivo.

As tecnologias além de nos permitirem entrar na era da informação podem automatizar o trabalho repetitivo e rotineiro, favorecendo o aparecimento de organizações mais descentralizadas, havendo lugar para a criatividade, para o investimento nos recursos humanos, colocando a técnica ao seu serviço e não o contrário.

As tecnologias de informação e comunicação permitem a estruturação da economia através da introdução de novos produtos mais variados e complexos, proporcionam o aparecimento de novos mercados e fazem com que a produção seja mais inovadora na indústria, nos serviços e na administração

pública. As novas tecnologias permitem diversificar produtos, modificar modelos, apresentar produtos novos de forma eficaz, reduzir o tempo de preparação e de produção, rápida adaptação às alterações da procura, maior exactidão e elevada qualidade, satisfação das exigências dos clientes (individualização) e reduzir o tempo de entrega sem que isso acarrete custos adicionais.

As mutações económicas em interacção com as mudanças tecnológicas têm vindo a acarretar necessariamente profundas alterações na divisão do emprego, entre todos os sectores de actividade e na natureza das próprias actividades. As novas tecnologias de informação e comunicação ligadas à globalização da economia, além de destruírem empregos tradicionais e originarem novas profissões, tendem a alterar radicalmente o trabalho e as qualificações exigidas. Com a passagem à sociedade da informação, assiste-se a uma mutação na estrutura do emprego e das profissões cada vez mais intensivas em conhecimento. A expansão do sector da informação é a razão pela qual alguns autores defendem a supremacia da sociedade de informação e o desenvolvimento de uma nova economia, na qual ganham importância recentes actividades económicas ligadas ao conhecimento, educação, investigação, desenvolvimento e serviços de informação.

### ***2.3 - Emergência da Sociedade da Informação***

O conceito de sociedade de informação é complexo dada a sua abrangência, já que a informação é uma parte crucial da actividade económica. A sociedade pós-industrial tem origem na relevância dada ao sector da informação, por oposição à produção de bens. Esta depende principalmente da informação e dos fluxos que lhe estão associados, ou seja, a informação e o conhecimento detêm na produção uma função primordial.

A evolução qualitativa e quantitativa do conhecimento, tal como a evolução económica e tecnológica do sector da informação e comunicação são os

princípios reveladores da mudança social numa integração recíproca, ainda que muitas vezes pouco planeada. A sociedade de informação depende do desenvolvimento de *software*, da produção de *hardware* e de outros meios técnicos que suportam a sua concretização e evolução. Posto isto, não se pode afirmar seguramente que a sociedade da informação veio substituir a sociedade industrial, na verdade com a sociedade de informação houve uma rápida informatização que levou à transformação das estruturas económicas e sociais. No entanto, essas transformações decorrem numa perspectiva de evolução e não de revolução. Os ideais do taylorismo continuam a inspirar algumas mentalidades. Apesar disso, era preciso que as tradicionais técnicas de produção dessem lugar a novas técnicas de gestão, para enfrentar a competição internacional.

Segundo Castells e Aocama (1994), quando se aborda a sociedade da informação ou sociedade pós-industrial há um processo de continuidade do modelo fordista. Na realidade o 'novo' não diz respeito a uma sociedade totalmente nova, mas antes a uma série de mudanças essenciais que coexistem numa sociedade estruturada. Deste modo, não se deve fazer uma distinção entre uma economia industrial e pós-industrial mas sim "... *distinguir duas formas de informação, ou dois tipos de indústrias baseadas no conhecimento*" (Castells, 1996: 20).

O processo tradicional de produção, como mecanismo de criação de riqueza, tende a ser substituído por mecanismos de criatividade, sendo esta uma das características mais marcantes na sociedade da informação. Exige-se portanto uma maior amplitude de conhecimentos dos titulares dos postos de trabalho, permitindo uma utilização mais criativa das competências adquiridas. Contudo, se as actividades laborais não apelarem à participação e à criatividade, o uso das tecnologias de informação apenas poderá gerar uma vida de trabalho mais empobrecida e desqualificada. Isto porque, as tecnologias também podem ser desqualificadoras para quem as utiliza, havendo uma continuação das tarefas repetitivas e a substituição das pessoas por máquinas na realização de certas

tarefas rotineiras como: a banca, as seguradoras, o turismo, alguns serviços sociais e de administração. "... a sociedade da informação é de facto um fenómeno relevante na realidade actual e é portadora de um amplo potencial de impacto social" (Bosch, 1996: 152).

As novas tecnologias constituem de facto um meio alternativo, porém, é necessário que gestores e políticos tenham consciência da necessidade do aumento do emprego ou da qualidade de vida mediante as novas tecnologias. Todavia, os decisores são levados, muitas vezes, não pela melhor alternativa mas pelo lucro imediato ou pela simples redução de pessoal.

A implementação de tecnologias de ponta não é suficiente para que as empresas consigam ser mais produtivas. Tem de haver uma mudança nos métodos de gestão sem negligenciar os contextos sócio-culturais, ou seja, deve-se ter em conta as alterações de valores e mentalidades que as sociedades têm sofrido nos últimos tempos. Essas mudanças têm repercussões na vida das pessoas, originando uma diversidade de estilos de vida e comportamentos sociais: a nível laboral, rejeitam-se trabalhos perigosos e formas de organização hierárquicas, requerendo-se uma maior participação no trabalho e nas estratégias organizacionais a realizar; ao nível da evolução do consumo e dos mercados, as pessoas tornam-se mais exigentes em termos de qualidade, diferenciação, atendimento individual, etc.

No meio organizacional, a designada sociedade da informação evoluiu e mudou a sua forma, obrigando a gestão das organizações a adaptar-se e a responder a novas exigências. As empresas criam estratégias para obterem produções de elevada qualidade, o que só é possível com pessoas criativas e inovadoras, ou seja, capazes de gerar valor. Originou-se um novo modelo que tem sido designado como sociedade do conhecimento. Isto significa que houve uma 'transição da sociedade da informação para a sociedade do conhecimento', sugerindo que para algumas actividades, onde antes bastava ter a informação passou a ser necessário conhecimento (Refo, Luis; Rodrigues, Jorge et al., 2003).

A mudança da "organização tradicional" para a "organização baseada no conhecimento" causou alguns impactos, nomeadamente:

- as organizações tornaram-se necessariamente mais inovadoras e empreendedoras;
- a existência das novas tecnologias de informação exigiu alterações ao nível dos processos de tomada de decisão, da estrutura e, ainda, do modo como o trabalho é realizado dentro da organização;
- em relação à autoridade e comando da organização, o trabalhador manual deu lugar ao trabalhador dotado de conhecimento (Winslow, C.; Bramer, W. 1995).

Nesta nova revolução tecnológica há duas lições centrais a destacar: - a acessibilidade à informação e ao "último grito" em tecnologias é crucial para o sucesso das empresas a longo prazo; - esse êxito só é possível se houver uma integração de todo o conhecimento, oriundo da informação e da tecnologia, com a percepção e compreensão daquilo que leva as pessoas a comportarem-se de determinada forma. Isto porque, e de acordo com Peter Drucker (1994), o conhecimento circula através da tecnologia mas reside nas pessoas, ou seja, as inovações tecnológicas destacam a capacidade de resposta das pessoas.

#### **2.4 - O Processo de Globalização**

O termo globalização ou mundialização tem sido muito utilizado desde os anos 80, é um dos aspectos ao qual se tem dado maior ênfase nos últimos anos, no que respeita às mudanças ocorridas nas empresas. O generalizado uso do conceito globalização, não significa concordância em relação ao seu conteúdo, é usado de diferentes formas, o que não é de admirar dada a sua multiplicidade cultural, política, económica e social.

A globalização pode ser entendida como a crescente integração das economias nacionais na economia mundial, podendo verificar-se em diversos aspectos, tais como: no comércio de bens e serviços, nos fluxos de capital, na movimentação de pessoas e bens, na difusão do conhecimento e inovação tecnológica. Esta economia mundial torna-se global apenas no final do século XX, através das novas tecnologias de informação e comunicação.

A década de 90 contribuiu particularmente para fortalecer o processo de globalização através do aumento dos investimentos internacionais. As empresas, ainda mais que os mercados, são o motor de todo este processo, devido ao elevado número de ligações que as empresas, de nacionalidades diferentes, estabelecem entre si para fazer frente ao aumento da concorrência mundial.

Existem posições diversas em relação ao conceito da globalização. Essas divergências referem-se, sobretudo, à sua origem<sup>4</sup>. Não obstante, parece que existe uma relativa concordância no facto da globalização, apesar de não ser uma novidade, traduzir uma nova fase de desenvolvimento económico e social das sociedades contemporâneas (santos, M<sup>a</sup> João, 2001a).

Globalização diz respeito, numa perspectiva mais liberal, à universalização das relações de mercado, sendo esta a base para o progresso da economia mundial, na medida em que uma distribuição de recursos mais eficiente levaria ao desenvolvimento da competitividade e ao crescimento do bem estar geral. No entanto, numa outra vertente partilhada por Castells (1999) e o Grupo de

---

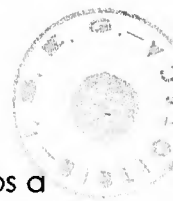
<sup>4</sup> O conceito globalização não gera consenso, já que existem posições diversas acerca da sua explicação. Enquanto que alguns acham que a globalização sempre existiu, tendo num passado recente elevado as suas consequências; outros estão convictos de que se trata de um fenómeno novo de modernização; outros, ainda, são de opinião de que se trata de um processo recente interligado a outros como o pós-modernismo ou desordem do regime capitalista. A sua definição é uma tarefa árdua, pois abarca diversos indicadores sociais e actividades distintas, tal como afirma Therborn "... o conceito refere uma pluralidade de processos sociais, sendo que o mundo é usado no plural: digamos que estamos diante de globalizações" (Therborn, 2000: 154).

Lisboa (1994), a globalização é relacionada com as alterações que ocorreram nas últimas décadas em diversos sectores, nomeadamente no mercado de capitais, nas comunicações, nos transportes, na difusão de bens e serviços, no estatuto do Estado-Nação etc. Neste sentido, a globalização é entendida como *"...o processo de emergência de um sistema mundial pelo qual os acontecimentos, decisões e actividades realizadas numa parte do mundo produzem consequências significativas para indivíduos e comunidades situadas em outras regiões do globo"* (Kovács, Ilona, 2002: 138).

A globalização não é senão um conjunto de processos que abarca grande parte do globo e conduz à intensificação das interações e interdependências. Não obstante, a manutenção da protecção e dos limites ao comércio livre, existe uma forte adesão à prática do mercado de bens e serviços. Ou seja, a crescente globalização está a enfraquecer o mercado nacional que é a base do Estado-Nação. Esse enfraquecimento resulta do processo de substituição do mercado nacional pelo mercado global. Consequentemente, os produtos deixam de ser nacionais e passam a ser globais, constituindo, desta forma, o que Robert Reich (1996) denominou como *"a rede global"*.

Esta tendência para a economia global que influencia a vida de toda a humanidade, de forma directa ou indirecta, desenvolve-se a partir de três factores:

- **a liberalização** dos mercados nacionais, vista como factor impulsionador do desenvolvimento progressivo da economia mundial;
- **a privatização**, percebida como a melhor forma de movimentar os recursos conforme as exigências do mercado;
- **a desregulamentação**, entendida como a diminuição da participação do Estado directa ou indirectamente nas actividades económicas.



Neste sentido, Boaventura de Sousa Santos (1998) refere que hoje continuamos a ter políticas nacionais mas temos uma economia global, isto deve-se ao facto de termos regiões com diversos níveis de desenvolvimento, desde os centrais que controlam a globalização (Europa, EUA e Japão), aos periféricos que são os países do terceiro ou mesmo quarto mundo. São os países centrais que impõem uma globalização neoliberal dominante, que cria uma discrepância entre o quadro político e o quadro económico. Isto acontece através das agências multilaterais como o Banco Central Europeu, o Banco Mundial ou o FMI, onde o poder de decisão e de voto se mede pelo PIB de cada país. Ou seja, os países ricos tomam decisões que também afectam os países pobres, o que implica, na prática, uma economia globalizada e uma política não globalizada que se mantém nacional.

### ***Impactos/Consequências do Processo de Globalização***

Existem perspectivas, segundo as quais, a passagem que estamos a atravessar da "era da riqueza das nações" para a "era da riqueza do mundo" e do "capitalismo nacional" para o "capitalismo global" é a maior ruptura histórica (Kovács, Ilona, 2001a: 22). Isto não é senão a destruição do nacional face aos interesses daqueles que tentam aumentar cada vez mais o seu lucro e poder, facto impulsionado pela globalização que permite a intensificação da concorrência mundial. Estamos perante um cenário de luta de todos contra todos ou, como refere o Grupo de Lisboa (1994), perante o excesso da competição, que tem efeitos prejudiciais a nível humano, social e ecológico.

Ainda de acordo com o Grupo de Lisboa (1994), a globalização actual devia ser "triadização", pois esta seria uma designação mais adequada, já que as três regiões mais desenvolvidas do mundo (Europa, EUA e Japão) são sinónimo de integração tecnológica, económica e sociocultural. Essas três regiões equivalem a 15% da população mundial, enquanto, como afirma Ricardo Petrella (1999), 85% dos cidadãos são excluídos da globalização.

Neste sentido, **será a globalização um fenómeno político, económico e socialmente sustentável?**

Existem três diferentes perspectivas acerca do conceito: temos, por um lado, a visão optimista que só vê vantagens, ou seja, não identifica problemas e, conseqüentemente, não procura soluções; por outro lado, temos a visão pessimista que só consegue ver conseqüências negativas para as quais não há solução possível; finalmente, temos a visão realista dos factos partilhada pelo Grupo de Lisboa (1994), Castells (1999), Ricardo Petrella (1999) entre outros, na qual há uma rejeição do determinismo e um apelo ao estudo da realidade, no sentido de que sejam detectados os problemas e procuradas as possíveis soluções.

Castells (1999), tal como o Grupo de Lisboa (1994), vê a globalização muito humana para os fortes e muito desumana para os fracos. A estrutura em rede liga ao sistema dominante apenas o que lhe interessa excluindo todo o resto, pois na rede só têm lugar os mais fortes. É neste sentido que Castells defende a necessidade de "humanizar a globalização", para tal deve haver uma orientação da potência das novas tecnologias, das novas produtividades, da comunicação universal através da internet, de forma a que essa força seja aproveitada pelos sectores mais fracos e não exclusivamente pelos mais fortes e com maior nível de qualificação. Mais ainda, devem ser criadas formas de governação responsáveis e democráticas, no intuito de resolverem os diversos problemas que se colocam a nível económico, social e cultural.

Dessas conseqüências graves, são de destacar: a primazia dada aos sistemas técnicos em detrimento das pessoas, tendo estas importância apenas enquanto produtores e consumidores; os poderes centralizados deixam para segundo plano as pessoas, o meio ambiente em função do aumento da riqueza; o aumento das desigualdades; o crescimento da divisão da população e regiões do mundo em "integrado" e "excluído", exclusão esta que marginaliza indivíduos, empresas, cidades ou até nações inteiras que não são competitivas,

desenvolvendo-se, deste modo, a agressividade o que impedirá o diálogo e a solidariedade.

Para além disso, a globalização permite também o acesso a uma diversidade de bens de consumo, novas tecnologias e conhecimento. Actualmente a imitação de ideias e a adopção de práticas inovadoras, pode ser uma condição fundamental para o sucesso. O aproveitamento dessas oportunidades por parte dos países em desenvolvimento coloca-lhe alguns desafios, tais como fazer com que haja um bom desempenho nas diversas instituições: políticas, justiça, administração pública, educação, saúde etc. A estas capacidades sociais deve juntar-se o reforço das ajudas ao desenvolvimento e, principalmente uma reformulação das instituições internacionais. Só desta forma poderão enfrentar as dificuldades que o processo de globalização coloca, tais como: a incerteza económica; as crises financeiras ou a fase de diminuição da procura internacional; as perturbações sociais resultantes do declínio das empresas com menor índice de competitividade e dos trabalhadores menos qualificados.

## ***2.5 - Alteração do Papel do Estado***

Todavia, não podemos esquecer que o Estado é um elemento decisivo na economia. Com a introdução dos países numa economia global, os interesses do Estado relacionam-se com a competitividade das empresas nacionais. A partir da década de 80, um pouco por todo o mundo, os Estados tentaram desregulamentar os mercados e privatizar as suas empresas, principalmente em sectores estratégicos como a energia, as telecomunicações, entre outros. A desregulamentação ou privatização, numa economia global, são fundamentais para o crescimento económico. Neste sentido, os Estados para verem a sua riqueza e poder crescer têm de se tornar internacionalmente competitivos, no intuito de desenvolverem a competitividade das empresas e a qualidade da produção. No entanto, esse desenvolvimento está dependente de uma série de medidas que devem ser tomadas tanto a nível tecnológico como a nível

educacional, entre outros, com vista ao desenvolvimento de recursos, nomeadamente no âmbito da produção informacional. Isto porque, se deve ter em conta, na implementação das novas tecnologias, os factores culturais e institucionais de todo o sistema social.

Todo este processo de desmantelamento tem sido unificado por medidas de privatização, desregulamentação e liberalização, no intuito de reduzir as despesas públicas (segurança social) e incentivar os investimentos privados. As consequências destes actos repercutem-se no abandono da política de pleno emprego, nos cortes financeiros, na luta contra a pobreza e na eliminação da promoção da igualdade de oportunidades, apenas há lugar para os mais capazes e competentes.

## ***2.6 - Implicações Deste Novo Contexto na Estrutura Organizacional***

A associação entre globalização e novas tecnologias para além de conduzir a um aumento do crescimento das desigualdades, prejudicando de certa forma o processo de internacionalização dos mais frágeis, pode também levar à reflexão sobre outros temas actuais, como os efeitos da globalização sobre a inflação e a concentração de monopólios. Além da intensificação da globalização, tem-se verificado também um aumento da centralização das actividades económicas num pequeno número de grupos e/ou empresas, o que resulta na elevação de poder e influência, a nível mundial, dessas empresas ou grupos, por meio da inserção em redes de relações.

A internacionalização da economia mundial não provocou directamente a 'crise do fordismo' mas ajudou, isto porque a internacionalização das economias e a deslocação das empresas causaram instabilidade em diversos sectores da sociedade, principalmente o aumento da concorrência a nível mundial. A crise diz respeito ao momento de saturação, na medida em que os ganhos de produtividade não acompanharam os investimentos feitos em tecnologias. Além

disso, existia também, um desajuste entre as taxas de rendibilidade e o aumento do poder de compra. Começam a surgir cada vez mais conflitos sociais, falta de humanização no trabalho e, para culminar, a crise do estado-providência e das grandes empresas em que ele assenta.

Face à evidente crise começam a desenhar-se algumas mudanças, nomeadamente ao nível da organização da produção, na melhoria desta última e no aumento de formas de cooperação, etc. Consequentemente, emerge uma nova lógica organizacional, uma produção mais flexível para fazer face à variabilidade dos estilos de vida e a um mercado cada vez mais competitivo, ou seja, desenvolvem-se novos modelos de produção.

De acordo com a convicção de Warhurst *et al.* (1999), na economia globalizada as diferentes economias nacionais são cada vez mais submetidas a práticas e estruturas de empresas globais que, de certo modo, produzem modelos de produção diferenciados na tentativa de adequar os diversos ambientes. Trata-se de uma interdependência entre as práticas, as estruturas organizativas das empresas, a economia, a política, a sociedade e os governos, o que leva à transformação da gestão e das práticas laborais.

No que respeita às alterações empreendidas no trabalho e nas relações laborais, elas repercutem-se directamente nas pessoas e nos locais onde vivem. Efectivamente, a incerteza, a instabilidade e o desconhecimento das estratégias das organizações globais causam ansiedade, já que não é dada atenção à especificidade de cada país ou região, há sim uma adequação do local às práticas e interesses do global.

A globalização assume uma importância particular, não só pelas suas movimentações económicas, financeiras ou territoriais, mas também pelas transformações sócio-económicas que estimula. O processo altera as regras do jogo da competitividade, onde as decisões globais podem travar desenvolvimentos locais. No crescente aumento de acordos estratégicos, de

fusões e aquisições, as empresas sentem a pressão da competitividade, elaborando estratégias de reestruturação que, muitas vezes, levam ao desemprego, à desqualificação da mão-de-obra, à desmotivação e a momentos de incerteza face ao futuro da empresa.

A competitividade é a palavra-chave no mundo actual. Competir numa economia mundial *"tornou-se um slogan quotidiano, difundido por multinacionais de anunciantes, por responsáveis de escolas de gestão, por economistas e líderes políticos"* (Grupo de Lisboa, 1994: 14).

## **II – MUDANÇA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

“...os problemas simples acabaram... e as respostas simples também”

**Gregory Bateson**

### **1 – Nova Lógica Organizacional: A Busca Pela Flexibilidade**

O mundo está a mudar rapidamente. A alteração dos valores e das prioridades das pessoas causa um profundo impacto nas práticas empresariais. O aparecimento de novas culturas e novas metodologias acompanham o surgir de novas tecnologias susceptíveis de serem ajustadas a tais processos e mudanças. No entanto, essa integração está dependente das opções de cada organização.

A globalização mostra-nos uma realidade inquestionável que é o facto das organizações não poderem parar correndo o risco de se tornar obsoletas, devem questionar-se, tratar os seus recursos humanos como imprescindíveis para conseguirem satisfazer as necessidades dos seus clientes, cada vez mais exigentes, de forma inovadora/original.

As novidades tecnológicas associadas a novidades nas formas de organização conduzem a uma optimização dos processos funcionais - cadeia de valor da empresa, permitindo uma gestão e uma cooperação mais eficiente quer nos departamentos internos, quer de empresa para empresa. Parceiros, clientes e fornecedores visam a obtenção de benefícios, tais como sinergias e economias de escala levando a uma satisfação mais estreita das necessidades. Isto é, a uma optimização de fluxos produtivos. O facto das novas tecnologias de informação permitirem criar repositórios centralizadores de dados, levam de imediato a uma melhor comunicação interdepartamental no seio da empresa, visto que a passagem de informação fica facilitada, alinhando-se

horizontalmente estratégias, de forma a que exista uma maior eficácia e eficiência interdepartamental, ou seja, uma maior cooperação entre os departamentos. Esta partilha de informação quando se estende ao cliente, ao fornecedor e ao parceiro de negócios, permite aproximá-los, tornar essa ligação mais estreita, promovendo o funcionamento em rede, uma clara eficácia na obtenção de matéria prima e na entrega do produto acabado.

As tecnologias de informação e comunicação permitem ligar diversas áreas de actividade, pessoas e organizações. A intranet, a internet, as redes de comunicação e, sem dúvida alguma, o poder de cálculo que temos hoje, proporcionam o acesso de todos à mesma informação indispensável na actualidade. Promove-se, deste modo, no funcionamento em rede o uso da mesma linguagem e acima de tudo no mesmo momento de tempo. A localização do cliente, do fornecedor e dos parceiros deixou de ser um factor tão crítico como era na economia industrial; pelo contrário na economia informacional/global com as redes de comunicação internacionais, quebram-se fronteiras não só nacionais como intercontinentais, permitindo aos diferentes *players* do mercado situarem-se nos pontos mais diversos do mundo. Temos como exemplo o comércio electrónico, a evolução a que temos assistido na área do *e-business*, etc. Esta contraposição de fronteiras proporciona-nos uma oferta mais variada, oriunda das diversas partes do globo fomentando claramente a competitividade nos mercados e, conseqüentemente, uma maior satisfação das exigências da procura.

A informação está cada vez mais presente no nosso dia-a-dia. As pessoas não precisam de sair de casa ou do trabalho para conseguirem aceder a milhares de locais, fazerem compras, pagarem as suas contas e manterem-se informados acerca dos últimos acontecimentos. Actualmente, os sistemas de informação colocam à nossa disposição um número infinito de informações, cabe-nos saber filtrar e retirar a informação útil.

Nesta nova dimensão, as empresas repensam naturalmente as suas actividades, pois o que fazia sentido localmente pode deixar de fazer sentido num mercado global. Por conseguinte, há que adaptar a estrutura empresarial e a capacidade de resposta a esta nova dimensão. É certo que esta adesão é normalmente faseada, começando-se por substituir alguns processos tratados em papel por mecanismos electrónicos, seguindo-se simplificações nos processos, etc. Dependendo do sucesso da actividade no mercado global, o processo pode culminar na utilização inovadora de fluxos de informação, onde a única fronteira é a infra-estrutura de informação que suporta a actividade. Do ponto de vista da organização, os impactos internos são elevados, já que existe o aniquilamento da morosidade de alguns processos tradicionais, como a encomenda, o pagamento, a entrega, resultando num aumento da eficiência. A taxa de erros também tende a diminuir, aumentando o controlo electrónico. Os *stocks* tendem a ser mais reduzidos ou inexistentes, o seu controlo torna-se mais fácil em função da procura solicitada.

Assim, a flexibilidade, a descentralização tornam-se fundamentais para a mudança, já que a rigidez no mundo empresarial é vulnerável às transformações do contexto económico. O problema que se coloca no processo de adaptação é o confronto com o desconhecido quer em relação ao futuro, quer na incerteza de saber se as capacidades actuais conseguirão fazer face às novas necessidades.

Em busca de uma maior flexibilização, as empresas dedicaram os seus esforços essencialmente ao que constitui o seu *core business*, deixando para terceiros outro tipo de actividades necessárias mas que não constituem o papel principal da empresa. As empresas tendem a dedicar-se em exclusivo às actividades que melhor sabem fazer, subcontratando outras actividades que suportam o seu negócio, a empresas, parceiros ou fornecedores que por sua vez operam também no seu *core business* e são especializadas nesse tipo de actividade. É neste contexto, que as empresas de *outsourcing* e de consultoria se situam, recorrendo-se da subcontratação como meio de flexibilização, no intuito de

manterem um menor número de recursos quer humanos quer materiais necessários à sua actividade, facilitando naturalmente a sua gestão e, conseqüentemente, a sua capacidade de avaliação. Do mesmo modo, pelo facto de subcontratarem algumas das actividades de suporte, conseguem exigir capacidade de adaptação aos seus fornecedores que se encontram num mercado concorrente, muitas vezes trabalhando com mais do que um em simultâneo para o mesmo tipo de actividade como forma de pressão.

O contexto favorece a criação de um maior número de empresas mas mais especializadas, cada uma dedicada exclusivamente àquilo que melhor sabe fazer, criando relações em rede de parceria entre empresas, ganhando uma grande capacidade de inovação e flexibilidade, surgindo uma nova forma de organização produtiva.

As empresas, na busca pela flexibilização das suas estruturas e pela descentralização das suas actividades, recorrem a processos de *outsourcing* e reengenharia, o que implica *downsizing*. Trata-se de técnicas de gestão utilizadas no sentido de reduzir a dimensão das empresas, os custos de produção e o número de efectivos, no intuito de conseguirem a tão desejada flexibilidade.

Em suma, num mundo de mudança, procuram-se continuamente soluções, mas num tempo de mudança, devem evitar-se respostas definitivas. As organizações que sobrevivem num cenário de profundas alterações são, a maior parte das vezes, aquelas que sabem não as respostas, mas quais as questões que devem colocar para progredir. Neste sentido, solicitam-se novas competências às empresas, imprescindíveis para enfrentar a mudança organizacional.

Em relação ao futuro, sentimos uma certa ambigüidade onde apenas algumas coisas podem ser previstas, numa imensidão de variadas situações. "Sabemos, de qualquer modo, que não há, afinal, uma única maneira correcta de gerir, de decidir; e sabemos também que as diferenças são a riqueza do nosso mundo.

Precisamos, apenas, de assumir que somos livres para optar” (Reto, Luís; Rodrigues, Jorge; et al., 2003: 62).

### **1.1 – A Questão da Flexibilidade**

Michel Crozier (1994), considera que é legítimo falar-se de uma nova lógica dadas as transformações que continuamente estão a ocorrer. Essa nova lógica fundamenta-se em quatro elementos interligados, sendo eles:

- a capacidade de inovar, há que flexibilizar a capacidade de racionalização de forma a criar um ambiente favorável à inovação;
- a primazia é dada à qualidade, a preparação da inovação é regulada pela qualidade e não pela quantidade;
- os recursos humanos como o elemento central, são eles que com a sua capacidade de aprendizagem, decisão, empenhamento e desenvolvimento conseguem rentabilizar o investimento feito em matérias-primas, tecnologia, capital e responder a novos desafios;
- o investimento imaterial sobrepõe-se ao investimento material, só o ser humano tem capacidade de inovar, desenvolver novos serviços e atingir uma qualidade cada vez maior.

Diversos países europeus debatem-se com o mesmo problema, tentam combater o desemprego e responder aos novos desafios da competitividade. Enquanto uns implementam a flexibilidade interna, em que os seus colaboradores desempenham várias tarefas na mesma empresa e cumprem, por vezes, horários mais flexíveis, visando uma produção de elevada qualidade; outros adoptam uma flexibilidade externa, anulando a rigidez do mercado de trabalho, apostando numa mão-de-obra mais barata para competir em termos de preços.

Todavia, há que salientar que apesar de alguns defenderem que ela é a solução para os problemas actuais, esta temática da flexibilidade não gera consenso, ela tem sido objecto de inúmeros debates e utilizada dentro de contextos e em sentidos diferentes, por isso pode não ter uma única definição. Geralmente é vista como a capacidade de adaptação de um sistema às diversas alterações que ocorrem a nível técnico, social, organizacional e laboral. Porém, não basta flexibilizar a produção introduzindo inovações nos processos produtivos, sendo também imprescindível que essa implementação seja feita numa organização flexível disposta de recursos humanos igualmente flexíveis, considerados como o elemento central numa estratégia de sucesso.

Por conseguinte, projectam-se novas estratégias que têm como meios indispensáveis as flexibilidades tecnológicas, organizacionais e humanas. Assim sendo, a flexibilidade organizacional e profissional tornam-se tão relevantes no novo paradigma produtivo como as tecnologias flexíveis. O 'determinismo tecnológico' que caracterizou as fases anteriores deixou de ser predominante, surgindo uma nova estratégia organizacional, na qual o foco principal deixa de estar na tecnologia e passa a estar centrado nos recursos humanos que, dotados de competências estratégicas, desempenham um papel crucial na competitividade da empresa.

Segundo Michel Crozier (1994), nesta nova lógica de empresa o factor humano é visto como componente de competitividade tanto ou mais importante que a componente técnica. Diversos autores têm defendido esta perspectiva, afirmando que os recursos humanos são um elemento fundamental de competitividade organizacional, já que a inovação, o desenvolvimento de novos serviços, a busca da melhor qualidade, dependem muito do investimento imaterial que é feito. A capacidade de aprendizagem do indivíduo é o elemento diferenciador e o único capaz de enfrentar a complexidade do mundo actual.

Partilhando a opinião das abordagens que atribuem ao ser humano um papel fundamental, não se pode negligenciar o factor técnico, pois o desenvolvimento tecnológico é crucial para a sobrevivência das empresas num contexto cada vez mais desregulamentado e liberalizado. Neste sentido, defende-se um alinhamento estratégico entre o factor humano e o factor técnico, uma vez que as inovações tecnológicas só serão verdadeiramente aproveitadas por pessoas qualificadas, empenhadas, capazes de utilizar eficaz e criativamente o conhecimento, conseguindo distinguir-se num ambiente desenfreado.

Posto isto, é imperativo romper com os modos de produção e os métodos de gestão tradicionais repressores da criatividade, da inovação e espírito crítico, tão necessários para o bom funcionamento das organizações hoje em dia, requer-se a introdução de novas práticas de gestão e novas estratégias empresariais que contem com recursos humanos altamente qualificados, inovadores, flexíveis, polivalentes, motivados, etc, inseridos em organizações também elas flexíveis.

### ***1.2 - Reorganização Produtiva: a Necessidade de Novos Modelos de Produção***

Nas últimas duas décadas, além de se redefinirem as estratégias de organização produtiva, foram também introduzidas profundas alterações nos modelos de produção adoptados.

As empresas foram gradualmente alterando, não só as suas estratégias, nomeadamente em termos de: inovação, produção diversificada, orientação para o cliente, cumprimento dos prazos de entrega; como também o seu funcionamento interno, no que respeita a inserção de: novos princípios de gestão, novos sistemas de produção, novas formas de organização do trabalho e de gestão de recursos humanos e novas relações entre empresas.

Neste contexto, emerge então um modelo orgânico e flexível que permite às empresas tornarem-se mais capazes de se adaptarem às situações de

instabilidade e desordem, no intuito de fazer face ao modelo burocrático-mecanicista que caracteriza a época fordista.

Surge assim um novo tipo de empresa mais participativa, organizada em rede e com uma gestão descentralizada. Estas estratégias de mudanças não significam que a empresa adoptou um modelo orgânico e flexível. A complexidade das condições ambientais favoreceu a emergência de novos padrões/regras e estratégias. A sua adopção não é uniforme, variando de acordo com a realidade de cada empresa, no intuito de descobrir e tirar proveito das oportunidades do mercado.

Nesta época de incertezas, verifica-se que a liberdade é cada vez maior, estabelecendo-se não apenas três rumos distintos: neotaylorista/neofordista, *lean production* e sistemas antropocêntricos de produção, mas também uma diversidade de estratégias, fixadas de acordo com as características de cada empresa.

Para uma análise mais simplificada, os investigadores tendem a agrupar as diversas estratégias à volta de três modelos principais: neotaylorismo/neofordismo<sup>5</sup>, *lean production* e sistemas antropocêntricos de produção. No entanto, assiste-se a uma diversificação de trajetórias e/ou princípios que poderão aproximar-se mais de um ou de outro modelo ou originar modelos únicos com especificidade própria (Boyer, Robert, 1998).

---

<sup>5</sup> Esta designação significa, para alguns investigadores, a preservação de uma lógica anterior, fundamentada nos princípios que caracterizam a época fordista, como: a tecnologia, a produção e a organização industrial, embora se valorize mais a articulação das diversas economias, países e organizações; por seu lado, Castells é de opinião que estamos perante uma nova regra económico-social instituída mundialmente.

### **1.2.1 - Neotaylorismo/Neofordismo**

Embora alguns anunciem a morte do modelo de produção taylorista-fordista<sup>6</sup>, verifica-se que ele continua a ocupar um lugar importante no sistema produtivo actual. Na realidade, houve contínuas alterações no funcionamento deste modelo, devido às pressões competitivas e ao desenvolvimento de novos sistemas técnicos. Essas alterações não significaram a sua aniquilação mas a sua revitalização, daí a denominação de neotaylorismo/neofordismo.

Segundo Coriat (1993), autor que analisou as alterações ao fordismo no contexto actual, as formas produtivas clássicas do fordismo sofreram uma larga e vigorosa evolução. Muitos dos seus princípios foram reestruturados, no sentido de se adaptarem ao contexto económico e social em vigor, tais como: inovações ao nível tecnológico, produtivo, estratégico, organizacional e no relacionamento entre empresas.

O aparecimento de inovações tecnológicas mais flexíveis, tornou a produção mais diversificada e favoreceu a remodelação do modelo neotaylorista/fordista.

A necessidade de responder às exigências do mercado para adquirir uma maior capacidade competitiva, fez-se com a introdução de profundas alterações na produção, nomeadamente: uma produção flexível, podendo ser especializada ou de grandes volumes, dependendo das necessidades do mercado; reestruturação das relações entre empresas e aumento das redes empresariais; novas formas de flexibilidade na gestão de recursos humanos.

Em síntese, o modelo taylorista/fordista não foi totalmente alterado mas sim revitalizado mediante adaptações técnicas e organizacionais, no intuito de fazer face às novas regras de competitividade. A principal originalidade do modelo

---

<sup>6</sup> O conceito não deve ser entendido como o modelo de desenvolvimento que apareceu, nos países mais industrializados, após a Segunda Guerra Mundial mas numa dimensão mais restrita com as sucessivas mudanças que foram introduzidas no seu funcionamento.



neotaylorista/neofordista está na capacidade de associar as vantagens tradicionais da economia de escala com as economias de organização renovadas (Coriat, 1993).

### **1.2.2 - Modelo lean production**

As reestruturações radicais nas estruturas internas das organizações como forma de adaptação ao ambiente externo instável levam, em determinados contextos, à aplicação do modelo *lean production*, regulado pela máxima: '*produzir mais, melhor e mais rapidamente com menos*'.

Lean production<sup>7</sup> (ou produção magra), expressão indicada inicialmente por Womack, Jones e Ross (1990), procura assinalar um conjunto de práticas organizativas e de trabalho levadas a cabo pela empresa Toyota nos anos 50/60.

Segundo os autores, anteriormente referidos, para que as empresas se tornem competitivas têm de adoptar o modelo *lean production*. Trata-se de um modelo que não tem parado de crescer desde os anos 90 e continua a ser visto como o modelo do futuro, que todas as empresas têm que aplicar se pretendem reforçar a sua competitividade.

Apesar da possibilidade de reprodução do modelo japonês ser muito refutada, pelo facto de se tratarem de contextos sócio-culturais muito distintos, ele foi um desafio e uma importante fonte de inspiração para muitas empresas ocidentais (Baglin, G.; Caprano, M., 1999).

O *lean production* distinguia-se pelo desenvolvimento de uma série de princípios/directrizes de gestão que se afastaram do modelo taylorista/fordista<sup>8</sup>,

---

<sup>7</sup> O modelo *lean production* tornou-se conhecido através da divulgação do relatório do MIT (Womack, Jones e Ross, 1990) acerca do futuro do sector automóvel.

<sup>8</sup> Apesar do modelo *lean production* ser resultado de uma transferência dos princípios tayloristas para o Japão, tendo sofrido algumas influências, ele tem uma especificidade própria. Este é mais um dos aspectos que gera discórdia, enquanto para alguns o modelo tem a sua própria identidade,

sendo de destacar: técnicas de produção mais diferenciadas, como são exemplo a optimização do layout<sup>9</sup>, a abolição do desperdício, o sistema *just-in-time*<sup>10</sup> e o controlo da qualidade total (TQM)<sup>11</sup>; políticas de gestão de recursos humanos distintas, traduzidas num maior envolvimento dos trabalhadores na identificação e resolução de problemas e no, conseqüente, aumento do seu nível de desenvolvimento e motivação; novas formas de relacionamento entre empresas, nomeadamente subcontratação, deslocação de múltiplas actividades, parcerias, estabelecimento de redes empresariais e processos de internacionalização.

Em termos de modelos de produção, o modelo *lean production* é o que mais agrada às empresas ocidentais, como forma de obterem as vantagens que as empresas japonesas possuem. Os contínuos aperfeiçoamentos introduzidos levaram, com o decorrer dos anos, ao desenvolvimento de sistemas inovadores de gestão da produção, nomeadamente: aumento da produtividade, melhoria da qualidade, maior flexibilidade, baixos custos e constantes melhorias.

Os processos de reorganização das empresas apoiavam-se no modelo *lean production*, focando-se essencialmente nos seguintes aspectos:

- Centralização na actividade principal de grande valor acrescentado (*core business*), com a externalização e deslocalização de outras actividades (*outsourcing*);
- Simplificação e descentralização das estruturas empresariais;

---

ultrapassando as fragilidades do modelo taylorista/fordista, para outros, não é mais do que uma melhoria desse modelo.

<sup>9</sup> Possibilita uma adaptação contínua dos recursos materiais e humanos às oscilações da carga de trabalho, facilitando não apenas uma adequação às condições do mercado como também uma racionalização dos recursos (flexibilidade operacional).

<sup>10</sup> *Just-in-time* significa comprar ou produzir apenas quando for necessário. Os seus objectivos são: melhorar a competitividade e baixar os custos, maior rapidez na fabricação e flexibilidade, fabricar pequenas quantidades, aproveitar todo o tempo disponível, possuir materiais de confiança, abolir os stocks entre as operações e polivalência do pessoal.

<sup>11</sup> Qualidade total ("zero defeitos") é percebida como método de gestão, que procura o controlo de qualidade no processo produtivo e a garantia de qualidade por parte dos fornecedores, sem aumento de custos (Kóvac; Castilho, 1998).

- Ligação de um grande número de empresas com dimensão mais reduzida e de trabalhadores por conta própria através de redes de informação;
- Investimento nos recursos humanos como produtores e utilizadores de conhecimento, fomentando a autonomia, a criatividade, a participação;
- Substituição do contrato de emprego com duração indeterminada por um com termo determinado, com contratos de trabalho temporários;
- Substituição crescente do princípio da organização a favor do princípio do mercado como mecanismo de coordenação de actividades (Kovács, Ilona, 2002: 143).

A utilização do modelo *lean production* gera discordância, enquanto os seus defensores afirmam que o modelo melhora a competitividade por meio de uma "racionalização contínua", os críticos do modelo defendem que ele traduz excesso de trabalho, marginalização dos trabalhadores, principalmente pessoas com mais de 50 anos e deterioração das condições de trabalho. De acordo com alguns estudos, os EUA e a Europa, numa tentativa de imitarem o Japão deterioraram a qualidade de vida no trabalho como resultado da "japonização das empresas".

### **1.2.3 - Sistemas Antropocêntricos de Produção**

Ao mesmo tempo que o modelo *lean production* foi adquirindo superioridade em relação aos outros, emergiram na Europa vozes discordantes que destacavam a diminuição da produtividade das empresas europeias em comparação com as japonesas. No sentido de recuperar o nível de competitividade das empresas europeias, foi defendida a implementação de um novo modelo de produção, fundamentado em princípios antropocêntricos mais adequados ao contexto europeu (Kóvac; Castilho, 1998).

A aplicação do modelo antropocêntrico, deve-se ao contributo da corrente sócio-técnica. O desenvolvimento dos princípios deste novo modelo produtivo

teve origem nos programas de democracia industrial<sup>12</sup>, desenvolvidos nos anos 30 (Santos, M<sup>a</sup>. João, 2001b). No entanto, após sucessivos ajustamentos, surgiram modelos mais complexos, como são exemplo os sistemas antropocêntricos de produção. Estes definem-se como uma *“organização descentralizada de tecnologias avançadas e de recursos humanos qualificados em que no nível operacional se controlam a tecnologia e a organização do trabalho com base em soluções técnicas descentralizadoras e uma nova profissionalidade”* (Kóvac; Castilho, 1998: 103).

A estratégia antropocêntrica tem como foco a valorização dos recursos humanos. Ela aposta no ser humano e na organização, na medida em que tenta adaptar as potencialidades das tecnologias às capacidades das pessoas, com vista ao aumento da sua autonomia, poder de participação e eficácia. Além disso, acredita na qualificação dos recursos humanos e no desenvolvimento de um sistema produtivo com elevada qualidade, capaz de inovar, flexível e descentralizado.

A opção antropocêntrica tem por base a melhoria da competitividade e da qualidade de vida no trabalho, a polivalência dos recursos humanos, o uso de tecnologias flexíveis adaptadas a uma organização descentralizada, flexível e participativa. O apelo à participação é fundamental, já que as pessoas devem identificar-se com o que fazem, só assim conseguem alcançar uma melhor produtividade, qualidade e desempenho no contexto da globalização e no aumento da competitividade, tirando vantagens do estímulo, capacidade de aprendizagem, inovação e inteligência dos recursos humanos polivalentes, qualificados e responsáveis.

Outra vantagem do sistema antropocêntrico é a sua preocupação com a forma como os indivíduos se organizam para realizar o trabalho, sendo a forma de organização privilegiada o grupo. A opção pela organização do trabalho em

---

<sup>12</sup> Através dos quais se tornou evidente a importância do aumento da qualidade de vida no trabalho e da responsabilização e envolvimento dos trabalhadores.

grupos, realiza-se de acordo com uma maior descentralização do poder, uma maior flexibilização das estruturas que suportam os grupos. Estes são autónomos no que respeita ao trabalho realizado, ou seja, cada equipa é responsável pelo seu trabalho, controlo de qualidade e funcionamento do produto. A autonomia e responsabilidade do grupo são fundamentadas pelas qualificações e competências das pessoas que dele fazem parte.

Outro dos aspectos a ter em conta é a questão do trabalho em rede. Trata-se de uma forma de comunicação menos rigorosa e mais rápida do trabalho dentro da organização. A descentralização da informação ligada ao desenvolvimento dos sistemas de comunicação, além de abrir novas perspectivas para o trabalho em grupo, possibilita também a diminuição das várias fases de produção e dos tempos de resposta às solicitações feitas. Isto porque, o acesso à informação é imediato.

Os sistemas antropocêntricos têm como estratégia o sucessivo melhoramento, ao contrário do modelo *lean production* que tem como centro a procura da melhor solução. Com os sistemas antropocêntricos pretende-se gerar um modelo organizacional, onde todos trabalhem e aprendam em conjunto. Este modelo prevê a afirmação de uma nova cultura industrial, apoiada na participação e na melhoria dos processos de trabalho.

Em suma, as empresas podem aplicar estratégias diferenciadas, desde que estejam em conformidade com a diversidade de problemas colocados pela instabilidade do mercado, pelas condições sócio-culturais, políticas e restrições locais. Neste sentido, tendo em vista o propósito da competitividade, a tendência é para a coexistência de vários modelos.

## **2 - Empresas em Rede: uma Nova Forma de Organização Produtiva**

As alterações que ocorreram após a crise de 73 e que se estenderam, segundo Piore e Sabel (1990), por mais de uma década, questionaram os princípios base do modelo de desenvolvimento fordista.

A reavaliação e reposicionamento de estratégias são a base de sobrevivência para muitas empresas se manterem competitivas, especialmente aquelas que requerem um trabalho intensivo.

A grande empresa de hierarquização vertical característica da segunda guerra mundial (produção em massa), deu lugar a empresas mais pequenas que concentram a sua actividade em processos mais específicos (especialização flexível). Estas funcionam, a maior parte das vezes, como departamentos ou filiais da empresa mais descentralizadas e integradas, numa lógica de funcionamento em rede. Com a descentralização das grandes em pequenas empresas é possível realizar economias de escala, pois estas são mais especializadas no campo tecnológico e organizacional. Para além disso, porque dispõem de uma maior flexibilidade, em ambientes instáveis são mais competitivas, portanto conseguem adaptar-se mais rapidamente, alterando a quantidade e a diversidade dos produtos de acordo com as situações dos mercados.

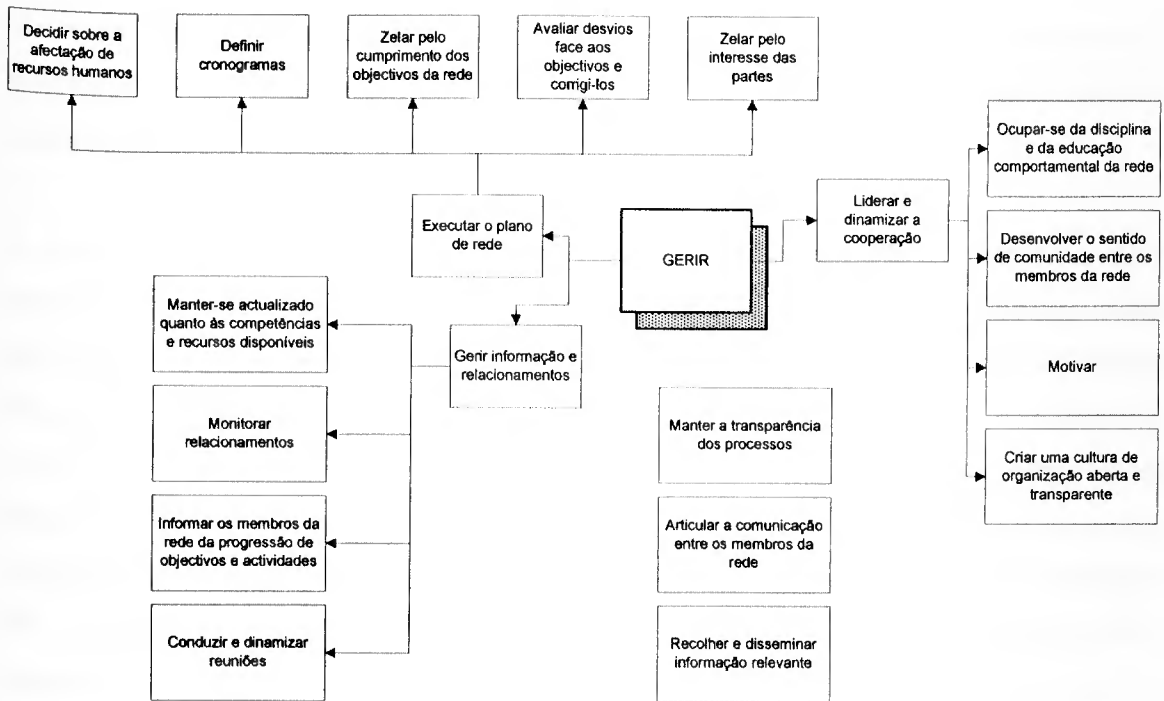
As empresas não actuam de forma isolada e passam a actuar numa rede, em que cada uma traz valor acrescentado para a solução final. A clássica empresa tradicional surge agora como uma agregação de recursos, originários de diferentes empresas, que se juntam numa oportunidade de negócio. Estes podem actuar numa perspectiva permanente ou apenas para o contexto criado, mudando a sua composição dinamicamente em função das necessidades, entrando e saindo novos parceiros ou fornecedores de acordo com a solução que se pretende atingir em determinada altura.

Estes cenários requerem elevados mecanismos de controlo, partilha de informação e acima de tudo de organização e gestão, onde muitas vezes se efectua a apresentação para o exterior como uma única entidade, camuflando as diferentes formas de trabalho que, sendo flexíveis, se adaptam ou convergem para a realização de um projecto comum. É uma nova filosofia de organização que envolve uma redefinição dos papéis de cada empresa e, conseqüentemente, de funções e tipos de trabalho.

Com as organizações em rede tenta-se manter o grande domínio de influência característico das mega-estruturas. No entanto, mantendo a flexibilidade interna observa-se uma descentralização na tomada de decisão, experiências e situações são partilhadas, fruto de uma boa comunicação horizontal e as qualificações dos recursos humanos são consideradas um bem fundamental.

O trabalho em rede é composto não só pela partilha de actividades, informação e saberes mas também pela partilha de relações marcadamente interpessoais, onde a definição e atribuição de papéis se revela uma tarefa (de gestão) complexa.

A constituição e manutenção de uma rede inter-organizacional, implica vários passos: a sua arquitectura com a definição do objectivo estratégico para o qual é constituída; a escolha de recursos humanos e materiais; a regulação de relações que necessitam de se enquadrar num conjunto institucionalizado de regras e princípios que facilitem a comunicação, estimulem a confiança e a interacção; por fim a sua gestão que numa fase de funcionamento implica a manutenção de relacionamentos, tanto de liderança como de dinamização, alimentando constantemente a cultura da rede e garantindo que esta mantém a sua abertura ao exterior, em busca de novos desafios para o projecto comum.



**Figura 1. Competências Necessárias na Gestão da Cooperação**

(Fonte: Covelo, Susana, 2003: 29)

As intensas redes de cooperação entre pequenas empresas, seria o novo modelo de produção do pós-fordismo. No entanto, para isso a produção deveria possuir algumas condições necessárias, nomeadamente: a flexibilidade a nível tecnológico e organizacional, o que permitiria às pequenas empresas produzir uma enorme diversidade de produtos em pequenas quantidades; um paradigma produtivo organizado por pequenas empresas integradas em redes, o que facilitaria a exploração de economias de escala e de diversidade e, ainda, a partilha dos riscos por uma série de empresas; a ligação das empresas ao meio onde se inserem, o que favorece o sistema de produção local, promovendo uma forte ligação entre a sociedade e a economia.

### **2.1 - A Importância da Localização no Processo de Modernização Empresarial**

Pensava-se que perante o crescente processo de globalização, o factor espaço deixava de ser relevante. No entanto, “à medida que a globalização se intensifica e se afirmam os pressupostos de uma nova socioeconomia, considera-

*se cada vez mais que os processos de modernização dependem menos das empresas tomadas individualmente e mais de um conjunto de sinergias que se desenvolvem ao nível do meio" (Santos, M<sup>a</sup>. João, 2002: 91).*

A modernização das empresas depende do seu funcionamento interno e das relações que estabelece com o seu espaço/meio, ou seja, há uma ligação mais estreita promovida pelo funcionamento das empresas em rede, o que permite descobrir condições que podem favorecer processos de inovação. A mudança não depende apenas do funcionamento interno da empresa, ela é introduzida tendo em conta factores de ordem social e territorial. A sua localização, a sua história económica, cultural e tecnológica é extremamente relevante, na medida em que pode afectar a sua capacidade de inovação, aprendizagem, modernização e, conseqüentemente, o nível de competitividade, já que este é fundamental para que se consiga responder às exigências que lhe são feitas.

A empresa não pode ser considerada como um organismo fechado onde só interessa o seu funcionamento interno descurando totalmente o exterior com o qual necessita de se relacionar. Ela precisa de ter em conta uma série de condicionalismos que influenciam não só as suas estratégias internas como também a sua rede de relações a nível global, sectorial e local.

Através de uma operação em rede é permitido às organizações localizarem as suas diversas operações onde têm maior vantagem competitiva, é exemplo disto o facto das empresas desenharem e promoverem um determinado produto nos EUA (empresa mãe), mas reservarem a confecção desse produto para os países Asiáticos, onde a mão-de-obra é muito mais barata. Ou seja, actualmente, com a internacionalização e globalização da economia, as grandes potências mundiais são as que mais procuram os países onde os trabalhadores, muitas vezes jovens e até crianças, são explorados e trabalham sem as mínimas condições, sem segurança nem protecção social. Tudo isto é feito para manterem ou aumentarem o nível de competitividade nos mercados mundiais, objectivo muitas vezes alcançado à custa da exploração e sob o disfarce do

desenvolvimento económico, praticam “*um autêntico dumping social*” (Pereira, Garcia, 1998: 38).

Num cenário de profundas transformações e de crescente globalização, há que questionar qual a relação que se estabelece entre o global e o local. Verifica-se um aumento da importância dos factores territoriais, a tendência é para seleccionarem determinados locais geográficos, no intuito de tirarem vantagem das mais-valias que aí existem.

Neste sentido, as variáveis territoriais tendem cada vez mais a ser consideradas nas estratégias das empresas. A acessibilidade ao conhecimento tecnológico, as características industriais, a proximidade dos mercados, a qualificação dos recursos humanos, são alguns dos factores que impulsionam a modernização, inseridos, muitas vezes, em espaços locais.

Mais ainda, com o crescimento das estruturas informacional e comunicacional no funcionamento das empresas, dá-se cada vez mais importância ao aparecimento de serviços, a nível local, que favoreçam o aumento de *know-how*, fundamental para que os recursos humanos qualificados se mantenham actualizados.

Actualmente, as questões da **modernização empresarial** são de grande relevância perante um cenário onde a competitividade é a palavra de ordem. No entanto, segundo M<sup>o</sup> João Santos, as mudanças que têm sido empreendidas ao nível socioeconómico geraram não apenas uma redefinição das estratégias empresariais, mas também uma modificação das condições e dos factores capazes de gerar inovação.

Na realidade o processo de modernização não é pacífico, origina desigualdades a vários níveis: social, económico, político, judicial, educacional, organizacional e laboral, entre outros. Enquanto a novidade tecnológica dos anos 70 e 80 veio melhorar os modelos organizacionais e a difusão de práticas de gestão passíveis

de humanizar mais o local de trabalho; já a propagação de estratégias globais na década de 90, provocou, em parte, ambientes de incerteza face a um conjunto de decisões transnacionais.

Para além disso, outro aspecto relevante, em todo o processo de modernização, prende-se com o facto de existirem novas vantagens competitivas com características mais marcantes não consideradas no passado, como é exemplo a capacidade de inovação dada a natureza de rápida evolução que os mercados globalizados apresentam, em contraposição com as clássicas vantagens competitivas muitas vezes expressas em economias de escala, custos de mão-de-obra, dimensão tecnológica. Estas passaram para segundo plano em detrimento de novas vantagens que, segundo António Barquero (1999, *in* Santos, M<sup>a</sup> João, 2002) são: a capacidade de inovação; a qualidade dos recursos humanos e a sua postura face à inovação; o grau de competitividade dos seus fornecedores; a utilização de serviços de produção de alta qualidade; o sistema de relações inter-empresariais; a rede de contactos, enfim todo o ambiente onde se efectiva a actividade produtiva.

### **3 - Impactos da Mudança Organizacional no Trabalhador**

#### **3.1 – Resistência à Mudança**

Este tipo de transformação nas empresas, requer uma mudança não só tecnológica mas essencialmente organizacional. As empresas que se organizam em rede, tendem a ser mais "achatadas" e com a descentralização da tomada de decisão, existe uma maior delegação de responsabilidades às camadas mais baixas da estrutura empresarial. Isto na prática também significa que algumas pessoas ganham mais influência e que outras a irão perder, potenciando, de certa forma, o conflito e sendo comum encontrar resistência à mudança por parte de quem tem tendência a perder algum poder ou ficar mais vulnerável com o processo de transformação das organizações. Não só se observam

gestores de topo resistentes a estas mudanças, sendo comum a sua realização apenas com a sua substituição, como também se observa uma forte resistência dos quadros intermédios, dado que constituem um grupo vulnerável se considerarmos que os níveis hierárquicos tendem a diminuir e estes têm que encontrar novas funções na organização.

A mudança nasce geralmente da junção de esperança e insatisfação. Exige reflexão entre o que é e o que podia ser. Quase toda a mudança provoca stress, resistência, principalmente durante as incómodas fases de transição. Os programas de mudança revelam-se frequentemente ineficazes porque o grupo de liderança não se encontra preparado para a "longa marcha" que a mudança acarreta. Essa "longa marcha", provavelmente, cumprirá o seu propósito caso as pessoas concordem com os seus objectivos. A resistência à mudança significa, para muitos, impotência, sentimento partilhado pelas pessoas que são confrontadas com a mudança sem a mínima hipótese de participação. Esse sentimento conduz à falta de expectativa e, por conseguinte, ao insucesso.

Desta forma, o processo de mudança torna-se difícil e a palavra flexibilidade muitas vezes é sinónimo de menor segurança para os trabalhadores. Criar organizações qualificantes deve significar flexibilidade qualitativa (funcional), possibilitando o surgimento de melhores empregos, oportunidades de desenvolvimento de novas competências e elevação do valor dos trabalhadores no mercado laboral. A confiança é a melhor arma contra os aspectos negativos da mudança, tais como: custos elevados, resistência e oposição frontal. Uma organização baseada na confiança mútua possui uma maior flexibilidade e uma maior abertura à inovação.

É, assim, necessária uma reestruturação dos sistemas de uma organização, atitudes e formas de trabalhar. Só através de uma mudança radical é possível que as organizações beneficiem da responsabilização dos empregados.

A organização espera que os seus recursos saibam lidar com o conhecimento e informação, o qual rapidamente se deve transformar em "mercadoria", sendo significativo o que se faz ou o que se cria com essa informação, já que o objectivo no mercado global é a melhor qualidade ao mais baixo custo.

### **3.2 – A Dualização dos Trabalhadores**

Dependendo da actuação da gestão ao nível das empresas, não dispensando o papel do Estado nesta matéria, já que é a este que cabe dar o exemplo, uma promoção desequilibrada das tecnologias de informação, não atendendo aos aspectos sociais da vida dos trabalhadores, pode criar um mercado de trabalho em que de um lado existem os grupos aptos à sua utilização e do outro lado se encontram os 'excluídos'. Ou seja, podem favorecer a emergência de dois tipos de trabalhadores: aqueles que possuem um trabalho estável e protegido e aqueles que têm um trabalho precário sem as mínimas condições. Estes terão dificuldades de integração, dado a sua inadequação aos novos postos de trabalho ou a falta de promoção dessa adequação pelos empresários. Neste sentido, *"A Sociedade da informação valoriza o factor humano no processo produtivo, ao transformar o conhecimento e a informação em capital, marginalizando simultaneamente os menos qualificados"* (Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, 1997: 53).

Posto isto, há que ter presente a ideia de que os recursos das organizações nem sempre são encarados do mesmo modo. Isto é, existem os que contribuem para a organização de forma a trazerem valor acrescentado e os que se dedicam a serviços de rotina. Tipicamente aos primeiros, mais bem pagos, são confiadas tarefas onde existe a necessidade de utilizar eficazmente a criatividade e o conhecimento, onde se espera a capacidade de produzir ideias originais difíceis de copiar pela concorrência. Aos recursos dos serviços de rotina, estão-lhe destinadas tarefas de introdução de dados, impressão de relatórios, etc, processando dados em bruto de uma forma monótona muitas vezes comparada

com as linhas de montagem. Geralmente, estes são mal pagos, facilmente substituíveis e nos quais as empresas, muitas vezes, aplicam estratégias de *outsourcing* e de reengenharia<sup>13</sup>.

A competição desenfreada no mercado globalizado, faz-se notar e muito na gestão dos recursos humanos, quando aplicados métodos do *downsizing* e reengenharia numa tentativa de redução de custos, traduzem-se na substituição daquelas pessoas com mais idade por jovens recém formados, acrescentando o facto da maior parte dos empregos passar a ser instável em detrimento do emprego para toda a vida que praticamente deixou de existir.

A subcontratação nas organizações é uma forma de flexibilização quantitativa, onde se substituem os vínculos contratuais estáveis por contratos comerciais. Esta flexibilidade é desejada como forma de rápida adaptação às condições de mercado, fazendo maior ou menor uso destes recursos conforme as necessidades, submetendo-os a uma grande instabilidade proclamada pela adequação às flutuações da procura e pela manutenção do lucro e da competitividade.

As organizações tendencialmente mais 'magras', conservam e dão maior estabilidade aos recursos que constituem o "núcleo duro" mas que são em menor número. Elas apelam à iniciativa, à capacidade de abstracção, à capacidade de identificação e resolução de problemas e à adaptação constante às mudanças. Aos trabalhadores é pedido que saibam viver no 'caos', que se habituem a um estado constante de não equilíbrio, onde continuamente são identificadas e consideradas uma grande variedade de opções como forma

---

<sup>13</sup> A aplicação da reengenharia não gera consenso. Alguns autores defendem que a reengenharia é a única teoria capaz de solucionar as condições actuais, já que é a reconstrução ou reestruturação radical das empresas. Para os críticos, a aplicação da reengenharia é uma abordagem tecnocêntrica, uma vez que esquece as pessoas e dá ênfase à dimensão tecnológica. É óbvio que a utilização de tecnologias avançadas é crucial para melhorar a competitividade, porque faz com que a produtividade e a qualidade aumentem e, ainda, possibilita a flexibilidade técnica. No entanto, a implementação de novas tecnologias não basta para eliminar as falhas organizacionais existentes, causadoras da rigidez operacional e do mau funcionamento. Ou seja,

de manter a organização não num curso definido de acção, mas sobre aquele que na altura melhor se adapta aos objectivos da organização.

Em contraposição, os que suportam a necessidade de flexibilidade da organização, tendem a ser em maior número. Estes vêem-se numa situação de fraca empregabilidade, onde o bom emprego se torna um bem escasso. Ocupam uma posição onde dificilmente são alvo de investimento em formação e quando acontece tende a ser passageira e muito específica às tarefas que têm de realizar. Este tipo de formação não lhes permite reforçar a sua empregabilidade, já que não é estruturante, não permite o desenvolvimento de novas competências que abram as portas a uma mobilidade ascendente. Muitas vezes, em situações de trabalho temporário, estes encontram-se numa situação de permanente insegurança, de falta de perspectiva e confiança relativamente ao futuro da sua situação profissional.

É evidente a dualização dos indivíduos na sociedade e seus impactos sociais, como consequência da aplicação do modelo flexível a que temos assistido nas empresas. Encontramo-nos perante uma situação de desigualdade cada vez mais vincada pelo facto de a empresa ser para alguns 'um lugar de cidadania, de sociabilidade', enquanto para outros (uma grande camada da população), é-lhes negado o direito ao trabalho. O mesmo acontece com a aplicação das estratégias, enquanto que aos trabalhadores chave se aplica a 'flexibilização qualitativa', aos trabalhadores pouco qualificados é aplicada a 'flexibilização quantitativa'. Esta discrepância leva ao agravamento da desintegração social, resultando no aumento do fosso entre ricos e pobres.

**A empresa em última instância terá um fim social?** É certo que esta deve ser gerida de forma a promover o bem-estar dos seus trabalhadores e a estabilidade da sua vida em sociedade, como forma de sustentação dos seus índices de produtividade, criatividade e bem-estar. Mas isso, muitas vezes, acontece em

---

não conseguem, por si só, responder a situações complexas e instáveis. Ela pode ser entendida como uma mudança imposta, desprezando os conhecimentos das pessoas e as suas sugestões.

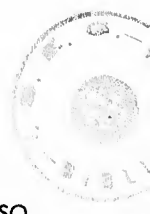
relação aos recursos que são considerados 'core' para a empresa, isto é, os que lhe trazem valor acrescentado.

### **3.3 – Nascimento de Um Novo Contrato**

É sabido que o contrato social de que os indivíduos beneficiam historicamente nas organizações tem os dias contados. O trabalho individual, leal e consistente ao longo dos anos, recompensado com o aumento da remuneração, responsabilidade e segurança dá lugar a um novo tipo de contrato. O novo contrato centra-se no empenhamento do indivíduo, pois tanto a organização como o seu colaborador devem cumprir a sua parte. Por um lado, a organização aposta nos resultados a atingir em vez do trabalho realizado; por outro lado, para o indivíduo o que importa é um trabalho qualificante que lhe permita crescimento pessoal, independentemente de o encontrar numa única organização ou em várias ao longo da sua vida activa.

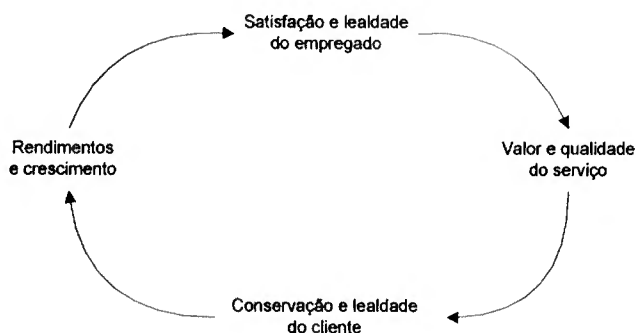
A velha empresa regulava-se por um acordo de segurança para o trabalhador em troca da sua obediência e diligência. No entanto, as enormes mudanças nos ambientes de negócios forçaram profundas alterações nas culturas empresariais, em que o resultado tendencial é a ruptura do clássico acordo.

O efeito do cliente moderno sobre esse acordo faz-se sentir. O cliente exigente não quer saber qual a forma de gestão ou que plano estratégico está por trás da empresa, mas sim que resultados o ajudam a atingir ou que valor lhe podem entregar. No novo paradigma, não é a empresa que dispensa os trabalhadores ou fecha as fábricas, mas sim os clientes através das suas acções ou omissões. Estas passam a funcionar colocando o cliente em primeiro lugar e, conseqüentemente, a empresa e os trabalhadores passam para segundo plano. Numa organização, todas as pessoas são obrigadas a dançar a 'música' que o cliente 'toca', já que as suas necessidades têm de ser preteridas a favor das necessidades das pessoas para as quais estão a criar riqueza.



As organizações forneceram durante algum tempo um ambiente fantasioso, confortável e estável, no qual as pessoas podiam fingir que existia segurança. Essa fantasia perdurou enquanto a empresa mantinha as incertezas do mundo exterior à distância dos seus empregados, conseguindo-o pelo facto de ter clientes dóceis e subservientes. No entanto, as empresas já não dominam os seus ambientes e têm que trabalhar em ambientes de incerteza e instabilidade, lado a lado com quem já o aprendeu a fazer há muito mais tempo. Quer se queira quer não, segurança e estabilidade estão fora de questão, uma vez que já não existe ninguém capaz de o garantir. O cliente já não o proporcionará tão facilmente como outrora.

Assim, nasce um novo acordo. A sua essência é baseada numa troca, por um lado, a empresa proporciona a oportunidade e a liberdade de crescimento pessoal; por outro lado, os empregados como forma de retribuição prometem a iniciativa de criação de valor para os seus clientes, de forma a conseguirem obter rendimentos para a empresa. Nasce assim o conceito serviço-benefício como ilustra a figura.



**Figura 2. A Cadeia Serviço-Benefício** (Fonte: Fundação Drucker, 1998: 48)

As velhas regras empresariais já não funcionam. As hierarquias estão a transformar-se em redes; a mão-de-obra e a gestão estão a unir-se em equipas; os salários decompõem-se em novas combinações, incentivos e propriedade; as competências profissionais fixas estão a dar lugar à aprendizagem contínua à medida que os empregados fixos se transformam em carreiras fluidas.

Perante tal cenário, obediência e diligência passam a ser irrelevantes. Trabalhar arduamente e fazer o que mandam não traz qualquer garantia de sucesso, na medida em que cada um passa a ser responsável pelos resultados e não pelo esforço. A nova regra do jogo é a seguinte: em troca de um contínuo desenvolvimento de capacidades aplicadas, no sentido de obter o sucesso da organização, esta garantirá o desenvolvimento individual, proporcionará um bom local de trabalho e recompensará os contributos individuais. A lealdade é assim substituída pelo empenhamento no sucesso do negócio, onde o empregado tem a sua cota parte de responsabilidade no êxito ou fracasso de cada objectivo. A empresa deixa de ser o 'cérebro' e o empregado apenas o 'executante'. Este passa a ser visto como um adulto responsável, capaz e auto-confiante.

Posto isto, cada vez mais a grande empresa se torna numa pequena empresa, em que cada indivíduo actua como um pequeno empresário, no desenvolvimento do seu negócio. Ninguém precisa de dizer ao proprietário de uma pequena empresa qual a importância que o cliente tem, como é fundamental manter a proximidade com ele, manter a flexibilidade, cortar em despesas desnecessárias, etc. O pequeno homem de negócios sabe que os sucessos conquistados hoje não são garantia de segurança para o futuro, caso não se trabalhe afincadamente na obtenção de novos resultados para manutenção do seu emprego futuro.

## **4 - Gestão do Conhecimento**

“A mente que se abre a uma nova ideia  
jamais volta ao seu tamanho original”

**Albert Einstein**

### **4.1 – Gestão do Conhecimento nas Organizações**

O tempo médio de vida do conhecimento crítico para uma organização está a decrescer rapidamente. As empresas para se conseguirem manter actualizadas, têm que encarar uma nova realidade de aprendizagem como algo que é necessário para toda a vida. Longe vão os tempos em que as 'injecções' de conhecimento no início da vida activa de um indivíduo, eram encaradas como o que o manteria nas 'luzes da ribalta' nas décadas seguintes. O conhecimento passa a ser algo 'volátil', deve ser encarado como válido apenas num determinado espaço de tempo. Este tende a diminuir com o aumento da frequência de novos produtos ou serviços no mercado, fruto da aplicação do conhecimento adquirido. Aqui a capacidade de aprendizagem é de uma importância extrema para qualquer empresa à luz do novo paradigma económico.

Segundo David Vice (CEO da Northern Telecom) citado por Jonas Ridderstrale (2000: 15) *“No futuro, haverá dois tipos de empresas – as rápidas e as mortas”*.

Numa economia baseada em cérebros, as diferenças intelectuais de cada indivíduo são cada vez mais vitais. A diferença entre uma pessoa de média qualificação e uma de qualificação superior é crucial e crítica para a organização. Essa diferença permite identificar o número limitado dos que personificam o conhecimento e tornam o valor acrescentado da organização único.

Jonas Ridderstrale (2000), defende que numa empresa típica a proporção de capital intelectual realmente utilizado varia entre 5 a 15%. A explicação que apresenta para a maioria das pessoas é a de que aprendemos a aceitar que o emprego significa na verdade uma castração intelectual. Desta forma, desperdiça-se o activo mais crítico de uma empresa.

A gestão do conhecimento é um processo complexo, tem como função principal criar valor com os bens intangíveis da organização. No entanto, existem alguns obstáculos à eficácia dessa gestão, nomeadamente não haver uma cultura organizacional que assegure, motive e recompense a criação e a partilha de ideias, informação e conhecimento, fazendo com que os seus colaboradores estejam sempre a aprender. Neste sentido, uma boa gestão do conhecimento requer alterações profundas a nível comportamental, cultural e organizacional.

Estamos na era das organizações intensivas em conhecimento. Organizações cujo valor não se pode contabilizar pelo seu valor tangível, como é o caso das suas infra-estruturas físicas, máquinas ou frota automóvel, pois grande parte do seu valor encontra-se nos activos intangíveis. É nestes, difíceis de contabilizar que reside o seu valor, tais como: a competência dos trabalhadores, as suas relações pessoais, a capacidade de trabalho em equipa, a partilha da cultura de empresa, as relações que mantêm com clientes e fornecedores etc. São estes activos, mais do que qualquer outro, que põem a grande máquina a funcionar como um todo e asseguram a sua continuidade e saúde futura (Sveiby, 2000). São activos não materiais que marcam a diferença quando se analisa o valor comercial de uma empresa, as suas ideias, as suas patentes, as políticas de funcionamento, a sua reputação, têm muito valor ainda que difícil de contabilizar.

As empresas intensivas em conhecimento, na sua maioria, são constituídas por empregados altamente qualificados e muito bem preparados, ou seja, verdadeiros profissionais. As tarefas que desempenham consistem em transformar

informação em conhecimento, por isso é natural que, neste tipo de empresas, os activos intangíveis sejam muito mais valiosos do que os activos materiais.

Incentivar e desenvolver o conhecimento como um activo da organização é um dos maiores desafios que se colocam aos gestores de hoje. Estes devem ser capazes de reconhecer e favorecer a oportunidade de continuamente melhorar a sua base intelectual.

Dentro de uma organização existem três tipos de conhecimento que importa destacar (Bontis, Nick, 2002):

- Conhecimento Individual;
- Conhecimento de grupo;
- Conhecimento organizacional.

Interpretar requer mais do que competência e capacidade, requer também motivação e uma linha de acção bem definida ou um objectivo bem traçado. É através da junção do que os indivíduos conseguem realizar em conjunto, com a sua motivação e com o objectivo que pretendem atingir, que fortalecem a sua aprendizagem pessoal, isto é, o seu conhecimento individual.

O conhecimento de grupo, envolve a partilha de conhecimento individual ou a interpretação pessoal como contribuição para o conhecimento comum. É através de uma interacção entre os membros de um grupo que a mentalidade comum se desenvolve e evolui. Esta interacção implica ter as pessoas certas alocadas às tarefas certas, a existência de reuniões produtivas entre os indivíduos dentro dos grupos, uma abertura que permita tanto a partilha de sucessos como de fracassos (é muito comum esconder do grupo os fracassos, desperdiçando as lições que estes revelam), que se fomente a diversidade de ideias e que exista uma resolução de conflitos verdadeiramente eficaz.

No que diz respeito ao conhecimento organizacional, implica o envolvimento tanto do conhecimento individual como do de grupo, aplicado a aspectos não

directamente ligados aos recursos humanos da organização, como é o caso dos sistemas, das estruturas, dos procedimentos definidos ou mesmo da estratégia da organização. O conhecimento individual e de grupo deve apresentar-se em alinhamento com estes aspectos não humanos da organização, de forma a produzir um efeito maximizante na eficiência organizacional tão necessária ao contexto competitivo. O conhecimento organizacional deve evoluir tanto no que confere a novas áreas, como no que toca à exploração do saber já existente, nomeadamente no que respeita à fluência do conhecimento adquirido pelos vários níveis de hierarquia, desde a gestão de topo passando pelos quadros intermédios até aos inferiores.

Nick Bontis (2002), afirma que o conhecimento organizacional tem uma relação mais directa com a *performance* da organização do que o conhecimento individual ou de grupo. Com esta observação, o autor conclui que nas organizações se investe muito no aumento do conhecimento dos indivíduos valorizando o capital humano, mas não existe uma aposta ou investimento em garantir que esse conhecimento flui dentro da organização, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

#### **4.2 - Aprendizagem Contínua ao Longo da Vida**

“A morte do homem começa  
no instante em que ele desiste de aprender”

**Albino Teixeira**

Algumas teorias defendem a chegada de uma nova época, na qual a aprendizagem contínua será fundamental para o desempenho de tarefas profissionais mais qualificantes e com elevado grau de conhecimento, onde a maior vantagem será a capacidade inovadora de todos os participantes.

Para que os trabalhadores consigam acompanhar as constantes mudanças nos domínios tecnológico e organizacional, precisam de estar munidos de uma sólida cultura, formação de base, dotados de competências flexíveis e sempre aptos para uma contínua aquisição de novos conhecimentos, como forma de responder ao inesperado. Ou seja, para evitar que os conhecimentos dos trabalhadores se tornem desajustados é necessário garantir que a formação seja estratégica, visando o "*...reforço dos conhecimentos técnicos com capacidade de diagnóstico e previsão dos problemas, conhecimentos de logística e planeamento, preparação para a tomada de decisões e, ainda, com o fomento de novas atitudes mentais, abertas à mudança e à imprevisibilidade*" (Lopes, M. Chagas, 1995: 71).

Tendo em conta o actual contexto globalizado, o sistema de ensino/formação é visto como um remédio precioso para satisfazer a procura de qualificações, munir-se, previamente, de estratégias para responder às constantes alterações e inculcar o interesse pela aprendizagem ao longo da vida.

"O investimento em formação é entendido como meio de flexibilização do mercado de trabalho interno" (Kovács; Castilho, 1998: 85). Todavia, a educação/formação não deve ser apenas responsabilidade do Estado e das empresas, que têm um papel preponderante no aumento da formação, mas também do próprio indivíduo pela sua auto-formação, no sentido, de conseguir uma melhor integração profissional e societal. Assim, a aprendizagem no local de trabalho deve ser contínua, de forma a que os trabalhadores se mantenham actualizados, melhorando cada vez mais os seus conhecimentos.

No futuro, ainda mais do que hoje, a evolução de um país vai avaliar-se pelo seu nível tecnológico, pelo desenvolvimento das suas capacidades de produção e pelas competências dos seus recursos humanos. A evolução rápida das técnicas que revolucionaram todos os sectores, forçando a abertura das fronteiras, bem como a internacionalização das organizações e a globalização, constituem para cada país um contínuo desafio. Cada vez mais se deve contar com o imprevisível,

na medida em que, muitas vezes, é preciso mudar de profissão ao longo da vida activa. A precaução a tomar prende-se com: saber aumentar as competências e ajustá-las às necessidades do mercado; ser dinâmico, criativo e estar preparado para mudar de função e se necessário transpor fronteiras.

O futuro torna-se incerto e dependente das estratégias e escolhas feitas pela gestão, no que diz respeito à participação dos trabalhadores nos sistemas de formação e aprendizagem nas empresas.

### **4.3 - O Capital Intelectual e sua Fluência Dentro da Organização**

A intensa competição global tem resultado num ambiente de negócios muito complexo e imprevisível, onde os mercados se podem transformar eles próprios quase instantaneamente. No meio de toda esta turbulência, a capacidade de aprendizagem de uma organização pode revelar-se a sua forma de sobrevivência. Para Wick e León, a questão é posta numa perspectiva em que as organizações ou “*aprendem ou morrem*” (Wick; León, 1993: 19).

O objectivo das organizações é serem ‘inteligentes’, ‘qualificantes’, que aprendam e apostem na qualificação dos seus recursos humanos. O seu factor chave não é possuir um conhecimento específico, mas sim a capacidade de aprendizagem, para saber ler os sinais dados pelo mercado e para desenvolver novos serviços ou produtos.

O ser humano pode aprender em quase todas as actividades que exerce, a actividade laboral é uma boa oportunidade para o desenvolvimento de competências nas pessoas “*desde que essa actividade profissional seja qualificante, isto é, tenha um efeito formador*” (Kovács, 1998: 14). Para isso, as actividades laborais devem ser renovadas, no sentido de criar trabalho interessante e que permita, simultaneamente, o desenvolvimento das pessoas.

Essas organizações podem ser denominadas organizações que aprendem ou qualificantes (*learning organization*), "... são organizações em que as pessoas continuamente aumentam a sua capacidade de atingir os resultados pretendidos, onde novos e expansivos padrões de conhecimento são desenvolvidos, onde as aspirações colectivas são livres e onde as pessoas estão continuamente a aprender como aprender em conjunto" (Senge, Peter M. 1990). Estas devem ser vistas como sistemas de aprendizagem duradouros, dada a importância do conhecimento e das pessoas para o desenvolvimento de capacidades organizativas que se transformem em competências distintivas, ou seja, não imitáveis. Nelas, os trabalhadores têm possibilidade de: executar tarefas variadas e interessantes; fortalecer a descentralização para que os colaboradores participem de alguma forma na gestão da empresa, contribuindo para a negociação de objectivos; comunicar com os diversos grupos e departamentos; desenvolver e aumentar continuamente os seus conhecimentos e as competências técnicas e sociais; contribuir para a criação de novas necessidades de formação; motivar os trabalhadores dando-lhe mais autonomia e responsabilidade.

Os responsáveis de recursos humanos tendem a recrutar e a desenvolver os melhores e mais brilhantes colaboradores, tendo em mente o aumento da performance do negócio em que se inserem, considerando como vantagem, competitiva o aumento do investimento em capital humano. No entanto, é necessário ter presente que este investimento deve estar alinhado com os sistemas, os processos de trabalho e a cultura organizacional, já que de outra forma pode existir um conhecimento individual ou mesmo de grupo muito elevado, mas a estrutura organizacional tenda a impedir que as pessoas certas falem umas com as outras. Os próprios sistemas de recompensas ou de promoção dentro da organização, se não forem convenientemente adequados, podem levar à competição desenfreada entre indivíduos em que cada um tenta tirar partido do seu próprio conhecimento, impedindo a sua partilha.

Uma organização é composta por várias pessoas, logo é uma fonte de criatividade que precisa de condições para ser explorada e incentivada. Todas as pessoas são capazes de ter uma boa ideia, mas nem todas as empresas dão a devida importância a essas ideias. Muitas vezes existem obstáculos, burocracias entre outras estruturas inúteis que impossibilitam que as ideias sejam descobertas, discutidas, comunicadas e acarinhadas.

É certo que a maior parte das ideias que surgem não são proveitosas, mas é necessário acolher e fomentar a diversidade de ideias, tanto as boas como as más, devem ser encorajadas para que os indivíduos não se sintam inseguros relativamente ao seu contributo. É importante que exista espaço na organização para a discussão dessas ideias, envolvendo o indivíduo, no intuito de dar a conhecer a perspectiva de quem acolhe e avalia o seu contributo. Esta interacção pode ser muito positiva porque lhe permite: por um lado, observar a fraqueza da sua ideia, podendo ser esta uma excelente oportunidade de passagem de conhecimento entre um elemento mais sénior, que avalia a ideia, e o indivíduo que percepção e aprende outras perspectivas da realidade em que se encontra; por outro lado, porque através dessa interacção, o indivíduo sente que é escutado e que os seus contributos são considerados. Neste sentido, a organização terá sempre que filtrar as ideias que surgem, mas é importante que exista a percepção geral que essa filtragem ocorre e que o processo funciona de uma forma eficaz.

#### ***4.4 - A Relevância da Criatividade na Inovação Organizacional***

A gestão das organizações passa também por uma fase de tendências contraditórias, nunca houve tanta informação para desenvolver e ao mesmo tempo tanta incerteza e falta de referências como actualmente.

Segundo António Bento (2001), dizer que as pessoas são o recurso mais valioso da organização é uma utopia enraizada, presente em 80% dos manuais de gestão

de recursos humanos. Acrescenta, ainda, que o recurso mais valioso são as ideias, os seus autores e quem corre o risco permitindo que sejam aplicadas. Num mercado cada vez mais agressivo e exigente só vencem aqueles que têm capacidade para desenvolver ideias inovadoras e aqueles que têm coragem para as implementar.

A formação tem um papel relevante no desenvolvimento da criatividade individual, é um instrumento de grande valor de que a organização dispõe numa época em que a qualidade das respostas rápidas, as diferentes perspectivas que abram novas possibilidades e novos rumos inovadores, fazem toda a diferença num mundo onde inovação é a palavra de ordem.

A criatividade assume diversas formas numa organização de sucesso, ela é fundamental *"... para reforçar uma vontade de repensar e de reexaminar perspectivas, de modo a chegar-se à solução certa e não à solução segura"* (Cannon, Tom, 1999: 78). Os líderes devem elaborar estratégias para incentivar a criatividade de todos os que fazem parte da empresa. A competência principal está na capacidade de dizer não de formas que estimulem a criatividade e não a oprimam. As pessoas devem ter oportunidade de sentir e ganhar a sua devida importância no trabalho. As organizações onde existe um elevado nível de confiança são mais capazes de gerar com êxito a mudança e responder às alterações imprevistas, já que a falta de liberdade reprime a capacidade de criar, inovar e produzir.

As tendências sociais, económicas, históricas e condições do mercado são outros aspectos a ter em conta para gerar criatividade organizacional. Ou seja, é necessário haver uma adaptação ao meio onde a empresa está inserida.

António Bento (2001) salienta três formas pelas quais a gestão de recursos humanos pode auxiliar a desenvolver a criatividade individual e organizacional, são elas: formação e desenvolvimento de novas competências; práticas de compensação de resultados; conjugação trabalho/lazer.

#### **4.5 - Gestão da Motivação como Impulsionadora do Processo Criativo**

Segundo Teresa Amabile (2000), existem três componentes necessárias para que um indivíduo realize um trabalho criativo. A primeira, está relacionada com o conhecimento do indivíduo na área específica da sua formação ou treino, onde existem capacidades técnicas desenvolvidas. Obviamente que esta componente também é condicionada pelo talento que se possui de uma forma mais ou menos inata, pela capacidade verbal, pela capacidade matemática, etc.

A segunda, constitui a capacidade criativa de um indivíduo, pode ser aplicada em qualquer domínio independente da sua área de especialização. Esta componente diz respeito à forma como uma pessoa aborda os problemas, ao modo como percebe e encara as situações, no fundo está relacionada com o estilo cognitivo que o indivíduo apresenta e que aplica, independentemente do tipo de problema ou área em questão.

A terceira componente é a da motivação. Assumindo que os gestores adquirem os seus quadros em função das duas componentes anteriores e que com maior ou menor capacidade podem-se aprender ou praticar. Por seu lado, a motivação é uma componente fundamental porque depende, em grande parte, do ambiente externo ao próprio indivíduo.

Nesta fase, há que distinguir dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Enquanto a motivação intrínseca tem origem no desafio pessoal, no prazer, na satisfação pelo próprio trabalho e não em motivações externas; já a motivação extrínseca baseia-se em factores externos, como a obtenção de uma recompensa, os resultados de uma competição, o comportamento que apresentam quando sob observação, etc.

Teresa Amabile (2000), defende que as pessoas são mais criativas quando motivadas intrinsecamente. Obviamente que isso está relacionado com as

inclinações naturais ou o gosto de uma pessoa para realizar determinados tipos de tarefas, resultando daí uma motivação natural. Mas o mais importante é que as pesquisas efectuadas pela autora levaram a concluir que, o envolvimento social e o seu ambiente no contexto de trabalho, podem provocar drásticas alterações na motivação intrínseca. Por exemplo, se alguém intrinsecamente motivado, for exposto a um ambiente onde existem muitas pressões exteriores, eventualmente resultantes de motivações externas, a sua motivação intrínseca é abafada e, por conseguinte, o mesmo acontece à sua criatividade. Isto é, se as pessoas estão a realizar determinadas tarefas num grupo, onde existe muita competição e sob permanente vigilância, com o objectivo de conseguirem uma determinada recompensa e, ainda, preocupadas com o resultado da avaliação, todas essas pressões tendem a baixar os seus índices de criatividade.

No entanto, há que salientar que nem tudo o que se refere à motivação extrínseca é necessariamente indesejado. É evidente que quando se participa em projectos, temos a noção de que estes têm limitações de tempo ou de material e é natural que se imponham pressões temporais para a sua realização, pois se estas não existissem isso poderia ser negativo. Contudo, o que se observa na maioria das organizações é o problema oposto, ou seja, por uma questão de redução de custos ou pela simples ideia de optimização dos recursos, as pessoas acabam muitas vezes com "montanhas" de tarefas por terminar, que absorvem todo espaço existente para a criatividade.

Teresa Amabile refere um exemplo muito curioso acerca desta temática que é importante salientar. Num dos seus estudos numa organização relacionada com alta tecnologia, se um grupo de engenheiros e cientistas realizava um trabalho particularmente bom no contexto de um projecto, era recompensado com recursos adicionais para os projectos subsequentes fossem estes humanos ou materiais, o que levava o grupo a ficar mais motivado e envolvido com as próximas tarefas a desempenhar. Esta é a motivação que Teresa Amabile considera ser motivação extrínseca sinérgica, onde as pessoas são

recompensadas pela sua competência, fomentando a motivação intrínseca sem efeitos negativos.

Os gestores devem identificar os obstáculos organizacionais à criatividade, desde problemas de política organizacional, confrontos de territórios, sobre-controlo, apropriação de ideias, venham estes de onde vieram. Só assim conseguem criar uma política interna favorável à criatividade, caso contrário, é certo que essa política será sempre objecto de resistência. Quem tem a responsabilidade de nomear pessoas para um determinado projecto ou cargo, deve ser sensível aos interesses dos indivíduos, não olhar apenas para as suas competências mas tentar conciliá-las com os seus interesses, gerindo motivação.

É necessário ter presente a ideia de que a alocação da pessoa certa à tarefa certa é muito importante, para que ela se sinta desafiada de uma forma positiva. Isto é, deve estar intrinsecamente motivada para a realização da tarefa e sentir que ela vai possibilitar-lhe o desenvolvimento de competências. Apesar disso, não deverá existir a sensação de que a tarefa é demasiado difícil, dado o nível de conhecimento que ela requer em comparação com o do indivíduo, nem deve gerar a sensação de trabalho fácil sem qualquer desafio, tornando-se até monótono e aborrecido. Ambas as situações apresentam-se como um desafio negativo que, claro está, não favorece qualquer motivação.

A liberdade que é dada aos indivíduos na realização das suas tarefas, também é um factor influenciador da motivação. Sempre que as pessoas se sentem sem autonomia, não conseguem alcançar soluções criativas, executando apenas o que lhes é pedido. O indivíduo precisa de controlar e dominar as suas tarefas, de tomar as suas próprias decisões de como chegar ao objectivo que lhe foi proposto, tendo a liberdade de poder explorar ideias alternativas.

É certo que, não podemos ignorar todos os constrangimentos que existem no meio empresarial e que impedem os gestores de aplicar todas essas ideias de uma forma linear ou imediata. Muitas vezes não é fácil para um gestor conseguir

a alocação dos recursos de forma a promover a criatividade, já que existem constrangimentos financeiros, temporais ou de outra ordem, que exigem os elementos mais capacitados para determinada tarefa e que a executem, por vezes, repetidamente. É inegável que este tipo de conduta é a mais simples do ponto de vista da gestão e a que consegue maiores resultados a curto prazo, porque geralmente acarreta menores custos, já que as tarefas são feitas em menor tempo, pois não é necessário tempo de aprendizagem. No entanto, este tipo de atitudes abafam a criatividade e revelam-se desastrosas a longo prazo. Não investir no tempo de aprendizagem necessário, para a aplicação de uma solução de qualidade que vise um desafio positivo para o colaborador, faz com que se elimine a motivação intrínseca e, por conseguinte, a capacidade criativa. Sendo esta fundamental para se chegar à solução do problema em causa de forma inovadora.

## **5 - Preparar o Futuro das Organizações da Nova Era**

“A única vantagem sustentável que qualquer organização  
vai ter no futuro é a capacidade do seu pessoal”  
**(D. Quinn Mills, Harvard Business School)**

Os 'trabalhadores do saber' são cada vez mais independentes na realização do seu trabalho<sup>14</sup>. No entanto, essa autonomia só pode ser obtida quando se é merecedor de confiança, motivado e responsável, o que requer alguma inteligência emocional<sup>15</sup> para sobreviverem como profissionais.

---

<sup>14</sup> Num estudo realizado por Michael Hair em 1996 (*in* Goleman, 2000), já nessa altura 77% dos 'trabalhadores do saber' americanos dizem que decidem o que fazer no seu trabalho em vez de alguém lho dizer.

<sup>15</sup> É definida como "a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações" (Goleman, 2000: 323).

Tal como os trabalhadores, também as organizações devem ser emocionalmente inteligentes. Uma organização emocionalmente inteligente é aquela que resolve as divergências entre os valores que publica e a sua realidade.

O nível de inteligência emocional de uma organização indica até que ponto é realizado o seu capital intelectual. Uma falha de inteligência emocional equivale a um sistema imunitário enfraquecido, o que pode ser crítico porque expõe a vulnerabilidade da empresa. Pelo contrário, se uma organização é detentora de competências que sucedem de capacidades de liderança e comunicação, como a auto-consciência, auto-regulação, motivação e empatia, tornar-se mais resistente para enfrentar a incerteza do futuro (Goleman, 2000).

Perante a pressão, as organizações inovadoras respondem desenvolvendo uma imagem que as distingue, mostrando o tipo de empresa que querem ser. Essa imagem é constituída por dois elementos: os valores da organização e uma aparência forte, aquilo que a organização gostaria de ser.

O ritmo das mudanças ultrapassou a capacidade de resposta da maior parte das organizações. Sentimentos como insatisfação e vontade de antecipação são partilhados pelo mundo empresarial perante as alterações que estão a ocorrer. Tal facto é ilustrado pela rapidez com que as linhas de raciocínio acerca desse mundo se alteram (Cannon, 1999). Sempre que percebemos a adesão à última ideia, verificamos que já está ultrapassada devido à desenfreada procura de vantagens ou liderança competitivas. A competição baseada no tempo rapidamente se torna obsoleta, dando lugar a uma batalha pela remodelação.

As organizações com futuro devem ser como os camaleões, que disponham do equipamento necessário para a sua sobrevivência e se adaptam constantemente ao seu ambiente. Elas devem possuir características importantes, tais como: grande flexibilidade e agilidade, empenhamento para com o indivíduo, superior utilização das equipas, fortes competências nucleares, rapidez, autonomia e gosto pela diversidade (Fundação Druker, 1998).

O trabalho em equipa é essencial na organização. A equipa é a 'alma' de uma organização 'camaleão'. Estas quando auto-orientadas e auto-geridas constituem o motor de uma organização flexível, dado que à medida que o ambiente muda, a constituição das equipas também vai mudando.

As equipas formam-se para 'abraçar' um determinado projecto ou tratar um determinado problema. Assim, quando o problema ou o projecto acabam, as equipas redefinem-se em função do próximo objectivo. Neste tipo de cenário, é encarado de forma natural que uma pessoa possa ser numa equipa um especialista tecnológico, enquanto numa outra passa a ser o chefe da equipa, mais ainda, que participe simultaneamente em mais do que uma equipa com funções distintas. Temos como exemplo a indústria cinematográfica, onde surge uma suposta organização durante o tempo de duração do projecto e depois se dissolve. Há quem afirme que este será o modelo do trabalho no futuro.

Apenas dessa forma se atinge a flexibilidade desejada. Só assim é possível uma concentração de esforços no produto final da equipa. É certo que se exige uma nova forma de pensar, um diferente empenhamento individual não característico da organização tradicional. Requer-se um esforço individual superior e qualificações, muitas vezes, não ministradas nas nossas escolas que só a organização o pode fazer na passagem da sua cultura para o indivíduo.

A organização camaleão aprecia a diversidade, a qual pode incluir a aceitação de uma semana de trabalho mais longa ou mais curta, de acordo com as necessidades de trabalho em cada problema ou projecto. O futuro pertence a este tipo de organizações, com uma capacidade de adaptação surpreendente e o facto de o fazerem de uma forma natural quase sem esforço, torna-as extraordinárias.

Segundo Tom Peters (*in* Phillips, Nicola 1997), as empresas de hoje para serem competitivas têm de se tornar 'adaptáveis', mudando continuamente as suas

formas de resposta às alterações do mercado tão rápida e inesperadamente como o tempo.

De facto a capacidade de adaptação de uma organização revela-se um dos seus melhores trunfos. Contudo, há que ter em atenção a manutenção de tal capacidade, já que por vezes os sucessos passados deixam as empresas presas aos mesmos processos, deitando 'por terra' o seu maior trunfo. Essa capacidade deve estar enraizada na sua cultura organizacional, o que só acontece quando os indivíduos estão apaixonadamente empenhados na flexibilização como um valor a preservar.

A tarefa principal dos líderes ou gestores consiste em ir além da sobrevivência de forma a alcançar o sucesso, o que requer uma capacidade de prever o futuro. A construção de potencialidades para o futuro de modo a assegurar vantagens competitivas é tão relevante como a preservação das capacidades do presente. A abrangência da visão de futuro salienta a importância da investigação e da procura do êxito empresarial. As organizações que não conseguem transpor o seu próprio ambiente, buscando novas ideias, perspectivas e conhecimentos, têm como meta o fracasso no âmbito de uma conjuntura cada vez mais complexa.

Neste momento, a questão central que se coloca é a seguinte: **será que os gestores de ontem são capazes de gerir as empresas de amanhã?** A responsabilidade da gestão já não é a especialização de pormenores e o controlo rigoroso, mas sim uma liderança centrada no conhecimento das capacidades e competências da organização. Como não existem duas organizações iguais, o que funciona numa empresa não é garantia de funcionamento noutra. Por isso, sejam quais forem as novas técnicas de gestão, elas devem ser ajustadas à realidade de cada organização.

O gestor dos dias de hoje tem que possuir sólidos conhecimentos e características psíquicas e culturais adequadas. Isto porque, só os mais inteligentes, perspicazes

e versáteis conseguem identificar os problemas e as oportunidades que a organização terá que enfrentar.

Nos anos futuros estima-se que os países do chamado terceiro mundo serão o principal motor de crescimento da economia mundial e, por conseguinte, a potencial maior fonte de crescimento económico e de criação de emprego para as nações industrializadas. Isto significa que muitos dos serviços de baixa qualificação vão continuar a mudar-se para esses países em desenvolvimento e não só. Temos assistido ao deslocamento de alguns trabalhadores mais especializados, como é exemplo a programação de *software* para Índia, de empresas como a IBM, a Texas Instruments ou a Motorola. Já que se estima a existência de mais de um bilião de pessoas à procura de emprego nos países em vias de desenvolvimento, o incentivo pela manutenção de baixos salários continuará até mesmo nas regiões que estão a melhorar rapidamente as suas infra-estruturas. Ao compararmos esta realidade com os salários e o padrão de vida dos países industrializados, depressa nos apercebemos que esta só se poderá manter pela via da diferenciação, através do aumento da qualificação dos trabalhadores. A competitividade das empresas depende muito da utilização do cérebro dos trabalhadores e não só das suas mãos.

### **5.1 - A Importância de Reter os Mais Brilhantes Talentos Humanos**

“O homem... é uma tarefa a realizar,  
uma imensa reserva de futuro”

**Ernest Bloch**

É certo que dimensões como tecnologia, estratégia e inovação, serão críticas na vantagem competitiva do futuro. No entanto, cada uma dessas dimensões está dependente do talento do Homem, por isso, só as organizações com capacidade para atrair, desenvolver e reter os mais brilhantes talentos humanos poderão conseguir essa vantagem competitiva e, nessa medida, a inteligência emocional será ainda mais importante.

A capacidade das pessoas, nesta nova era, é um dos factores cruciais para a sobrevivência e sucesso das organizações. É necessário que o conhecimento seja colocado em prática, já que são as acções oriundas do conhecimento que buscam novas soluções para os problemas que surgem. Apesar disso, nas organizações deve haver também um ambiente motivador e favorável a essas práticas, por exemplo, uma política de incentivos que reconheça e recompense o esforço demonstrado. O mundo empresarial está cada vez mais convicto de que a qualidade de vida é de extrema importância para as empresas que querem manter e atrair novos talentos.

Atrair o melhor e conservá-lo requer da organização capacidade de compreender a predisposição psicológica dos que entram para a força de trabalho, de modo a que fomente um ambiente de contínuo desenvolvimento humano. Embora seja evidente que os empregados não esperam encontrar um emprego para toda a vida, eles esperam empregabilidade, ou seja, uma experiência que lhes permita desenvolverem-se pessoalmente e/ou desenvolver a sua carteira de especializações transferíveis. Será cada vez mais evidente (em especial nos quadros superiores) uma maior compreensão do seu mercado de valores e, conseqüentemente, uma maior exigência em relação às suas recompensas, sejam estas monetárias ou novas oportunidades de desenvolvimento.

Os grandes talentos exigirão ser recompensados com base no mérito do seu próprio desempenho. Muitas organizações que adoptaram sistemas de recompensas reflectem apenas bom trabalho, lealdade e antiguidade, o que vai de encontro às expectativas da maioria da força de trabalho corrente concentrada no passado. No entanto, é relevante salientar que este sistema quando ajustado para cativar e criar incentivos para novos trabalhadores, obriga ao encontro de um ponto de equilíbrio e não defender apenas as expectativas da força de trabalho existente. Se o sistema de recompensas não é ajustado, qualquer novo trabalhador sentirá justamente que está em clara desvantagem com os parceiros de trabalho mais antigos. Se o objectivo é contratar novos

talentos com elevada capacidade de realização, estes por seu lado, gostam de se sentir em pleno estado de igualdade para se empenharem com motivação em qualquer tipo de relação de trabalho. Obviamente, isto não significa que antiguidade e lealdade não sejam importantes para a organização e que não devam ser reconhecidas. Apesar disso, a verdade é que para uma empresa esses atributos só se tornam valiosos quando são traduzidos em relações valiosas com clientes que dão segurança à organização ou significam conhecimentos acumulados pelo indivíduo, revelando-se uma vantagem competitiva. Quando esses atributos não traduzem qualquer vantagem para a organização e são objecto de recompensa, tiram credibilidade ao sistema de compensações e, por consequência, enfraquecem a capacidade da organização em conservar os melhores talentos.

Neste sentido, cabe à política de recursos humanos, criar comportamentos e estados de alma que percebam e aceitem a flexibilidade e a reconfigurabilidade da empresa. Estas práticas começam pelo recrutamento e atracção de pessoas que se ajustem à organização e não apenas à função, visto que as funções mudam mas os traços de personalidade dos indivíduos, os valores e a cultura da empresa terão menos susceptibilidade para mudar.

Da mesma forma, os processos de avaliação tendem a ser mais simples, repetidos várias vezes em ambientes de rápida mudança, onde se avaliam as participações do indivíduo em cada equipa ou projecto. A esses processos costumam a ser aplicados sistemas de remuneração mais flexíveis ajustados às capacidades das pessoas e não às suas funções, ao seu desempenho nos objectivos ou projectos em que participam, através de gratificações em vez de unicamente pacotes anuais, promovendo deste modo mudanças mais rápidas e uma maior experimentação.

## **5.2 - Necessidade de Uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

As pressões competitivas do mercado porque exigem o uso total das potencialidades das pessoas, desempenharam um papel fundamental no aparecimento da perspectiva da gestão de recursos humanos. Esta faz com que as organizações beneficiem de duas formas: a eficácia organizacional e a satisfação das necessidades dos empregados.

Ora, este cenário altamente competitivo exige às empresas "...um realinhamento da estrutura, dos processos de gestão, dos sistemas de informação, dos sistemas de recompensas e de recursos humanos..." (Caetano, António, 2000: 19), que sejam vistos como a estratégia da organização. Assim, as pessoas começam a ser percebidas como o recurso mais importante na resposta das empresas à concorrência, sendo por isso cada vez mais usada a designação "capital humano" que traduz o saber, competências e aptidão que abrangem todos os indivíduos.

Estas novas formas de gestão dos recursos humanos, nas empresas, fundamentam-se em princípios que importa salientar, já que actualmente são as pessoas que constituem e fazem com que as organizações se distingam, tornando-as inovadoras graças às suas competências e saberes. Neste sentido, elas são o recurso fundamental para que uma organização seja bem sucedida. A aceitação deste facto faz com que seja alterada a gestão dos recursos humanos que, não deve ser feita apenas pelos especialistas nessa área, mas expandir-se pelos gestores de todos os níveis hierárquicos (gestores de linha). Isto porque, só com a motivação de todas as pessoas, que fazem uma organização, se conseguem atingir os melhores objectivos.

A expressão gestão de recursos humanos é utilizada por Jackson e Schuler (1995) para designar as práticas específicas de recursos humanos tais como: recrutamento, selecção e avaliação de desempenho. Estas são políticas formais

de recursos humanos, que facilitam ou impedem directamente o desenvolvimento. Segundo os autores referidos elas "... contêm um sistema que atrai, desenvolve, motiva e retém os empregados que garantem o funcionamento eficaz e a sobrevivência da organização e seus membros" (Jackson; Schuler, 1995: 238).

Storey (1995) também é de opinião que o modelo de gestão de recursos humanos possui qualidades estratégicas, já que as decisões e a elaboração de políticas ligadas aos recursos humanos são de grande importância para a empresa, sendo precioso o envolvimento dos gestores de topo na sua designação. Estas devem fazer parte da estratégia da empresa, ou seja, *"a ideia de que a gestão de recursos humanos é um assunto de importância estratégica para a organização, requerendo a atenção completa das chefias e das equipas de gestores seniores, tem sido vista como uma característica distintiva (...)"* (Storey, 1995:6).

Numa gestão estratégica dos recursos humanos, os desafios que a organização tem à sua frente dizem respeito ao desenvolvimento de uma gestão que consiga adquirir para a empresa novas competências, valores, no intuito de conseguir melhores resultados e mais oportunidades de negócio. Todavia, é preciso ter em consideração uma série de componentes que entram na gestão de recursos humanos, tais como: as condições de trabalho, os valores da empresa, as competências organizacionais entre outros. Neste sentido, a gestão de recursos humanos deve orientar-se segundo os principais objectivos estratégicos que se seguem:

<b>OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>
Existência de uma ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento de recursos humanos.
Desenvolvimento das políticas e da gestão dos processos de mudança.
Existência de relações contingenciais entre as estratégias da organização e as práticas implementadas de gestão de recursos humanos.
Identificação das capacidades e das competências individuais e organizacionais.

**Quadro 1. Objectivos Estratégicos da Gestão de Recursos Humanos**

(Fonte: Adaptado Caetano, António, et al, 2000: 53)

Com a valorização dos recursos humanos, incentivando o desenvolvimento de novas competências consegue-se uma organização mais inteligente, um melhor trabalho de equipa/cooperação fundamental para o alcance da qualidade. As empresas devem empreender esforços no sentido de criar condições para uma maior responsabilização e envolvimento dos trabalhadores, visando melhorias de produtividade e qualidade. Uma vez que é extremamente importante para qualquer pessoa sentir que pertence ao espaço onde desempenha o seu trabalho. Ou seja, é através de uma maior circulação da informação, de uma maior aproximação entre líder e liderados que se promove a eficácia e se consegue tirar maior partido da qualidade dos recursos humanos. A eficácia das pessoas será limitada, caso não estejam motivadas para o desempenho da sua actividade.

Embora nem todos estejam interessados e predispostos a mais desafios e responsabilidades, as tendências de acordo com as informações recolhidas, mostram que os indivíduos estão mais satisfeitos quando têm um trabalho enriquecedor, onde lhes é permitido um elevado envolvimento com a organização.

Pelo exposto, verificamos que a gestão de recursos humanos pode, a longo prazo, levar as empresas a conseguirem uma melhor *performance*, sendo considerada como factor de sucesso. No entanto, é fundamental o modo como o sistema é estruturado, segundo Pfeffer (1994) um sistema de recursos humanos de alta *performance*, poderá estar na forma como o trabalhador é remunerado e avaliado.

Não sendo nosso objectivo analisar todas as práticas que compõem o sistema de recursos humanos, tal como já foi referido na introdução do presente trabalho. Importa-nos, sobretudo, destacar a prática de avaliação de desempenho, já que é um processo de grande interesse e potenciador de um enorme impacto na *performance*/desempenho global da empresa.

A avaliação de desempenho, enquanto sistema de apreciação do trabalho realizado pelos indivíduos de uma organização, surgiu como um elemento da gestão de recursos humanos praticamente quase desde que a gestão das organizações começou a ser elaborada no início do século anterior (ex. Latham; Wexley, 1981).

### **III – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

“Não há limite ao engenho humano se a este  
forem dadas as condições adequadas”

**Winston Churchill**

#### **1 – INTRODUÇÃO**

A avaliação de desempenho constitui um dos elementos mais importantes de gestão dos indivíduos nas organizações. Ela permite analisar comportamentos, personalidades, atitudes, produtividade e realização de objectivos na execução de uma determinada função durante um certo tempo. O seu principal objectivo é avaliar o trabalhador e auxiliar na melhoria do seu futuro desempenho através do desenvolvimento das suas potencialidades, de acordo com os objectivos da organização e os interesses do trabalhador.

Sendo focada na acção humana, destaca-se entre as funções que constituem a área de recursos humanos por poder exercer grande influência na produtividade dos indivíduos nas organizações e se apresentar com um sistema *pivot* entre os sistemas de recompensas, promoção, remuneração, formação e desenvolvimento dos colaboradores.

As organizações esperam resultados das pessoas que nelas trabalham. Estas devem ser produtivas, o seu trabalho deve ser executado com qualidade e rigor, tendo em vista os objectivos que devem ser atingidos, usando para isso, todo o seu potencial de forma a contribuir para uma organização cada vez melhor.

Neste sentido, surge a avaliação de desempenho que consiste na definição dos resultados esperados, com base no planeamento estratégico da organização, no acompanhamento do progresso dos trabalhos, na solução contínua dos

problemas que surgem e na verificação dos resultados obtidos para a elaboração de propostas futuras.

A avaliação de desempenho tem como premissa básica o confronto de algo que de facto aconteceu (resultado) com algo que foi previamente estabelecido (objectivo, meta, etc.). Ela permite ao trabalhador orientar-se e melhorar o seu desempenho ao longo do processo, atingindo resultados para a organização e ao gestor instrumentalizar-se com uma ferramenta de gestão que possibilite, a médio prazo, melhorar o planeamento e o controlo das actividades da sua equipa.

No início do século XX, a avaliação de desempenho foi retratada como um problema cuja solução devia permitir aperfeiçoar as práticas de gestão das organizações (ex. Lathan & Wexley, 1981). Em busca dessa solução, desde logo se colocou o problema da exactidão dos julgamentos emitidos acerca do trabalhador.

A investigação que se seguiu desde então, concentrou-se essencialmente no problema dos instrumentos usados no processo de avaliação e na forma como eles medem eficazmente o desempenho do avaliado. Nesta sequência de estudos, muito se pesquisou acerca das propriedades de medida e permeabilidade aos erros dos diferentes instrumentos e da sua adequação, de acordo com os objectivos a atingir com o sistema de avaliação.

A partir dos anos 50 começaram paralelamente, mas em muito menor escala, a surgir algumas pesquisas acerca do problema das fontes de recolha de informação, considerando-se desta vez fontes alternativas às clássicas, protagonizadas pelos superiores hierárquicos.

Com a entrada nos anos 80, o papel do avaliador no processo de avaliação ganhou maior atenção nas pesquisas, nomeadamente na sua acção, de acordo

com os procedimentos, e na validade dos seus julgamentos como interpretador de informação. Relativamente à recolha de informação, começaram a ganhar maior expressão o uso de múltiplas fontes no processo de avaliação.

As exigências organizacionais a partir dos anos 90, levaram as pesquisas a dar maior atenção ao avaliado e à forma como este interpreta o processo de avaliação de desempenho. Uma vez que, a satisfação com a forma como é conduzida a sua avaliação pressupõe ter impacto nos resultados organizacionais pretendidos com o sistema de avaliação. Neste sentido, o papel de avaliador surge numa nova perspectiva, não podendo continuar a ser negligenciado ou remetido para segundo plano. Nesta sequência, as pesquisas começam a preocupar-se com a validade social do processo de avaliação, ou seja, com a forma de comunicação e negociação de responsabilidades e com os modelos de avaliação implementados, se são percebidos como justos pelos avaliados.

Com as transformações das estruturas empresariais, o uso de múltiplas fontes de avaliação é expandido até aos clientes, fornecedores e parceiros de negócios levando ao aparecimento do conceito de *feedback 360°*, considerado por alguns como socialmente mais válido e fomentador de maior justiça no processo de avaliação.

### ***Estrutura do Capítulo***

O presente capítulo, para além da introdução e da sua estrutura, caracteriza em primeiro lugar, a importância do desempenho humano e da sua medição no contexto do desempenho global de uma organização, destacando-se os colaboradores como o principal motor entre os agentes envolvidos no desempenho global da empresa.

Em segundo lugar, num primeiro momento são referidas algumas vantagens do sistema de avaliação de desempenho a nível individual e organizacional. Num

segundo momento, são apresentados alguns dos requisitos considerados fundamentais para um eficaz processo de avaliação de desempenho, sublinhando-se: a flexibilidade e a motivação; a importância da relação avaliador/avaliado; a utilidade de um processo formal; a necessária preparação dos avaliadores; a relevância de uma comunicação eficaz e o controlo das relações de poder.

Em terceiro lugar, são identificados e analisados os problemas que têm vindo a ser postos pela investigação no que diz respeito à escolha do instrumento e das fontes na avaliação. Num primeiro momento, são caracterizados os diferentes instrumentos de avaliação existentes centrados em diversas abordagens e sintetizadas as suas características, vantagens e desvantagens, reveladas por décadas de investigação acerca do tema. Num segundo momento, apresentam-se as diferentes fontes de *feedback* usadas no processo de avaliação, onde se evidenciam variadas perspectivas encaradas pela investigação ao longo dos tempos.

Em quarto lugar, são exibidos os resultados de um estudo de grandes dimensões efectuado no contexto nacional, no qual são abordadas algumas conclusões retiradas dos resultados, acerca da problemática dos instrumentos e das fontes na prática empresarial. Seguidamente, são feitas algumas referências à influência que os avaliadores exercem nos procedimentos da avaliação e como a sua postura condiciona a opinião que os avaliados têm acerca do processo.

Em quinto lugar, são revelados alguns factores que levam os avaliados a perceberem o processo de avaliação como injusto. É abordada, também, a necessidade que os indivíduos têm de ser socialmente aceites pelo grupo de trabalho onde se inserem e a influência que essa aceitação pode ter no desempenho do indivíduo e na sua conseqüente avaliação. Seguidamente, caracteriza-se de que forma, causas externas à organização, podem influenciar o processo internamente e afectar a noção de justiça dos indivíduos acerca do

sistema de avaliação. Por último, explora-se a percepção de justiça na avaliação baseada no *feedback* 360°.

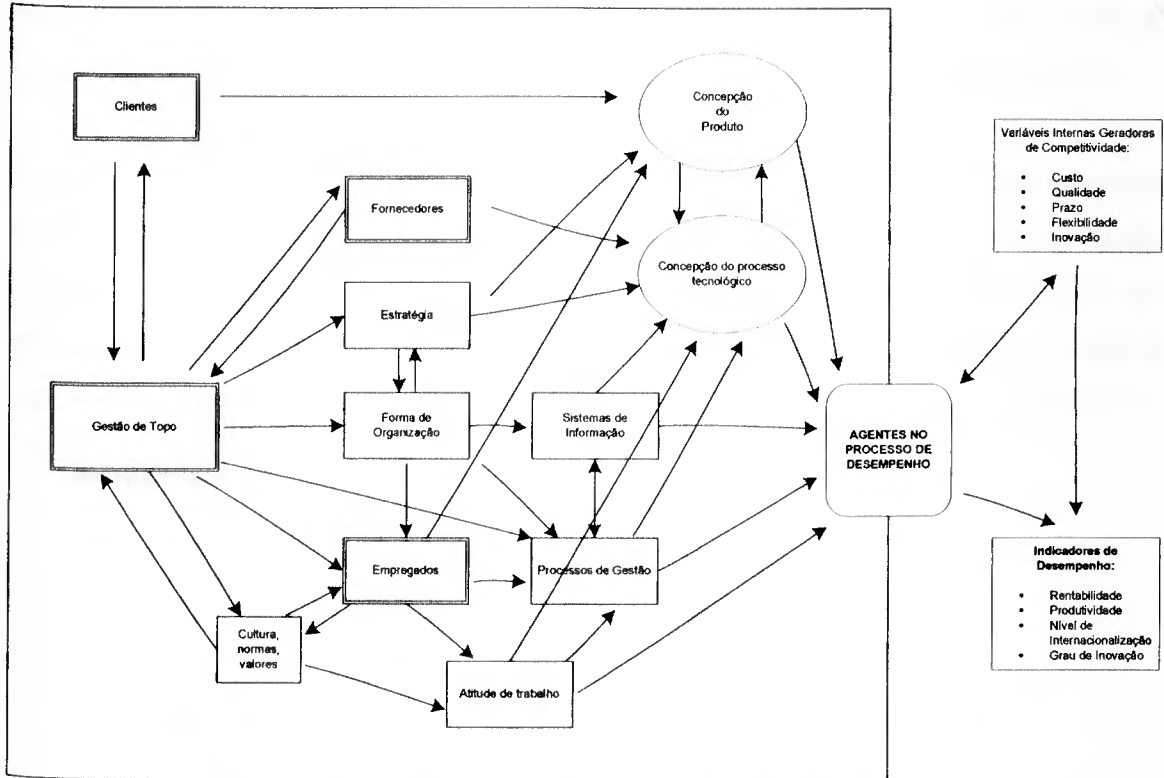
Em sexto lugar, é exibida uma perspectiva de evolução futura do processo de avaliação de desempenho, sustentada por uma reformulação dos níveis estruturais das organizações e fundamentada na percepção de uma crescente partilha de poder entre os indivíduos.

## **2 – O Desempenho Global da Empresa**

A empresa é uma entidade com uma missão que se movimenta por determinados objectivos. Em cenários em que a oferta excede a procura, a concorrência entre empresas torna-se mais intensa, os compradores são mais exigentes, sendo necessária uma maior capacidade de inovação, de resposta e uma maior variedade de produtos em menos tempo. Esta capacidade exige das empresas flexibilidade a todos os níveis, tornando-a numa 'máquina' que se adapta, com maior ou menor eficiência, às solicitações do mercado de modo a cumprir os seus objectivos. A sua capacidade de eficiência e eficácia nesse ciclo produtivo dita o seu desempenho, isto é, o grau de sucesso com que consegue atingir as suas metas, previamente definidas.

São as pessoas (empresários, gestores, trabalhadores, etc.) que operando numa determinada estrutura, num determinado contexto, "abraçando" uma determinada cultura, dominando e detendo conhecimento e tecnologia, constituem sistemas eficientes ou ineficientes na organização.

Existem vários agentes que têm envolvimento no processo de desempenho de uma organização, desde os agentes humanos: clientes, gestão de topo, fornecedores e empregados até aos agentes incorpóreos da organização: estratégia, cultura, forma de organização, atitude no trabalho, sistema de informação, processo de gestão, como nos mostra a figura que se segue.



**Figura 3. Agentes Envolvidos no Processo de Desempenho**

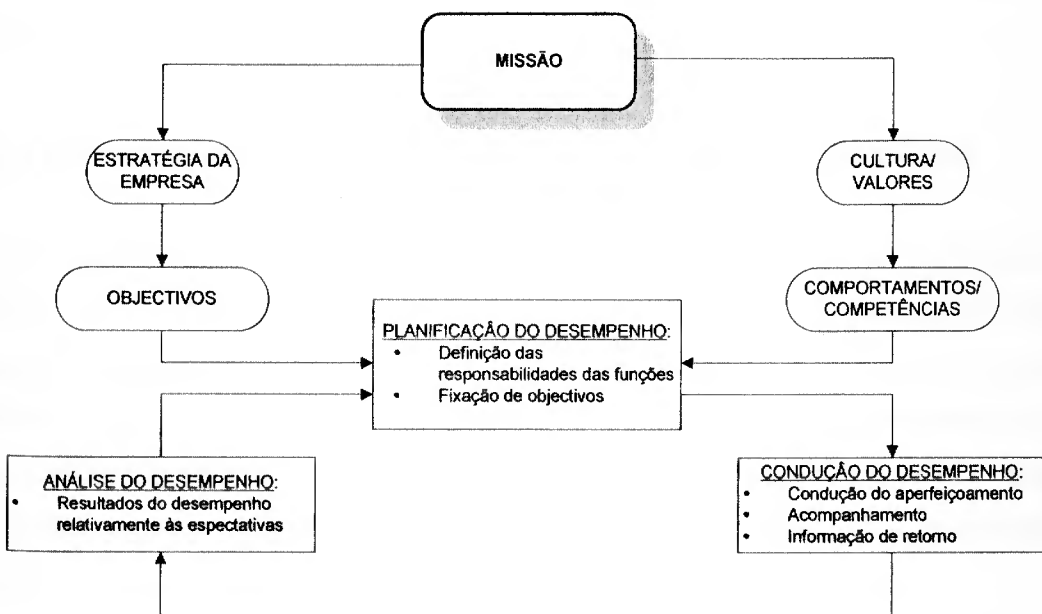
(Fonte: Reto, Luis; Rodrigues, Jorge; et al., 2003: 156)

Entre os agentes envolvidos no desempenho organizacional, destacam-se os colaboradores/empregados como principais autores do desempenho global da empresa. *"Numa época em que os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais factores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação de desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os processos de gestão devem resolver"* (Caetano, António, 1996: 5).

São os indivíduos que com as suas competências, isto é, características individuais relacionadas de uma forma causal com um desempenho efectivo ou superior num determinado trabalho (Boyatzis, 1982), contribuem fortemente para o desempenho global da organização. Competências como 'motivações', 'traços pessoais', 'auto-conceitos', 'atitudes', 'valores', 'aptidões cognitivas', constituem um conjunto de características determinantes do desempenho de cada indivíduo. As mais básicas, são consideradas essenciais e são um pré-

requisito para que um desempenho mínimo seja atingido. As mais críticas, constituem um factor de distinção entre os elevados e os baixos desempenhos.

A gestão do desempenho global constitui-se como um processo que engloba simultaneamente os objectivos do indivíduo e os da organização, como forma de aperfeiçoar e alinhar os desempenhos individuais e colectivos. A missão da empresa deve, portanto, ser traduzida em objectivos organizacionais realistas que se traduzem em objectivos individuais a fixar, de acordo com as funções de cada indivíduo (figura 4).



**Figura 4. Processo da Gestão Global do Desempenho**

(Fonte: Adaptado Mitrani; Dalziel; Bernard, 1994)

A avaliação de desempenho assume-se como um processo complexo de extrema importância para uma organização, onde se analisa a forma como cada indivíduo põe as suas competências ao serviço da empresa. Ela visa, entre outras coisas:

- A atribuição e negociação de responsabilidades, de expectativas para o cargo ou mesmo de objectivos de desempenho;
- A sua orientação e revisão;

- A comunicação e discussão com os colaboradores acerca do seu trabalho;
- O reconhecimento da sua contribuição para a organização em função do trabalho desenvolvido;
- A identificação de obstáculos e a definição de acções que permitam atingir os níveis de desempenho desejados.

As organizações devem, por isso, desenvolver um sistema de avaliação de desempenho adequado às suas características, já que ele é fundamental para um processo de gestão de recursos humanos eficaz e muito susceptível de influenciar o desempenho global da empresa.

### **3 – O Processo de Avaliação do Desempenho Humano**

Existem registos de que em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA, introduziu um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho das pessoas. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema e em 1918, a General Motors já possuía um sistema de avaliação para os seus trabalhadores. Apesar disso, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação do desempenho foram largamente implantados nas empresas (Chiavenato, 1993).

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se apenas com a eficiência das máquinas, no intuito de aumentar a produtividade da empresa. O foco central era o equipamento, sendo o homem visto como um objecto que se manipulava de acordo com os interesses da organização, pois acreditava-se que a sua motivação restringia-se apenas a interesses salariais e económicos.

Verificou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém em relação ao homem não houve qualquer progresso e a eficiência das organizações deixava muito a desejar.

Com o aparecimento da Escola de Relações Humanas<sup>16</sup> a preocupação dos administradores passou a ser o homem.

De facto, as práticas de avaliação de desempenho não são novas. A partir do momento que um homem deu emprego a outro, o seu trabalho passou a ser avaliado, o que mostra que a avaliação é uma prática antiga e natural no homem. Todos nós, de uma forma ou de outra, estamos sempre a avaliarmo-nos a nós próprios e aos outros. De acordo com as circunstâncias em que nos encontramos e com as interações que temos com os interlocutores do mundo que nos rodeia, de forma espontânea avaliamos. Por exemplo, num simples aperto de mão, na forma de olhar, falar ou escrever, são impressões que ficam registadas e caracterizam quem nos rodeia.

Avaliar é de facto uma tendência humana natural, o que deveria fazer da avaliação de desempenho humano na empresa uma actividade natural e rotineira, sem despertar preocupações por parte de avaliadores e avaliados. No entanto, o que se verifica é que avaliar perante testemunhas e transmitir essa avaliação por escrito não é fácil. Quando se avalia e se guarda essa interpretação apenas na nossa mente, estamos num domínio confortável que há muito nos habituamos. Todavia, quando temos que transmitir a alguém o nosso julgamento ou ainda escrevê-lo, verifica-se um processo formal e de confronto de posições que ultrapassa o domínio do confortável, tornando-se um processo com alguma resistência e até muitas vezes indesejado.

Assim sendo, para que o processo de avaliação de desempenho tenha lugar, é necessário ultrapassar uma série de problemas, tais como:

- Procedimentos mal desenhados;

---

<sup>16</sup>É uma Escola orientada pelos seguintes princípios: a variável principal das organizações é o factor humano; o indivíduo tem como motivação primordial o 'estar junto' e 'ser reconhecido pelos outros'; as normas do grupo a que o indivíduo pertence no contexto laboral determinam o seu comportamento; esse grupo deve ser informal, sendo crucial para o desenvolvimento da cooperação, orientação e integração social nas organizações (Ferreira, Carvalho *et al.*, 2001).

- Resistência psicológica por parte dos gestores em atribuir avaliações negativas aos seus colaboradores;
- Critérios injustos de avaliação e inadequados ao trabalhador;
- Objectivos mal definidos ou não entendidos da mesma forma pelas partes envolvidas que permitem a instalação de ambiguidades;
- Discordância por parte do colaborador relativamente aos objectivos pelos quais vai ser avaliado; etc.

### **3.1 - Objectivos/Vantagens do Processo de Avaliação de Desempenho**

#### **A Nível Individual**

O processo de avaliação poderá:

- Permitir uma maior equidade remuneratória, pois caso a relação entre desempenho e recompensas não esteja correlacionada, pode colocar em causa todo o processo<sup>17</sup>;
- Favorecer o planeamento de recursos humanos, uma vez que constitui um inventário de talentos;
- Facilitar, ainda, o conhecimento dos pontos fortes e fracos e, conseqüentemente, orientar e planejar acções de formação de acordo com as necessidades de cada indivíduo.

Apenas mediante um processo de avaliação de desempenho afinado e adequado às organizações, se conseguirá maximizar a *performance* de cada pessoa e manter a sua motivação pelas tarefas que tem de desempenhar, o que só acontecerá se o processo for percebido como adequado e justo.

---

<sup>17</sup>Numa análise efectuada às atitudes dos gestores de topo no Reino Unido, relativamente aos sistemas retributivos baseados no desempenho, os autores Morris e Fenton-O'Creevy (1996 in Moura, Estevão Pires, 2000) concluíram que a existência de uma ligação clara entre a remuneração e o desempenho, constitui um dos fortes indicadores de motivação para a manutenção dos indivíduos na empresa e para um bom desempenho.

## **A Nível Organizacional**

Se pensarmos que esse processo tem consequências diversas no alcance dos objectivos da empresa, como por exemplo, na sua velocidade para atingir o retorno do investimento, na sua capacidade para atingir o lucro, então parece lógico identificar até à exaustão quais as melhorias que se podem introduzir no processo, em que variáveis se deve actuar de modo a maximizar a sua eficácia. Isto é, deve-se procurar continuamente aperfeiçoar o processo de avaliação, adaptando-o às mudanças contínuas da organização. Por vezes, o esforço é pequeno e com custos de investimento pouco significativos quando comparados com os benefícios que podem proporcionar.

### **3.2 - Requisitos Básicos para Um Eficaz Processo de Avaliação de Desempenho**

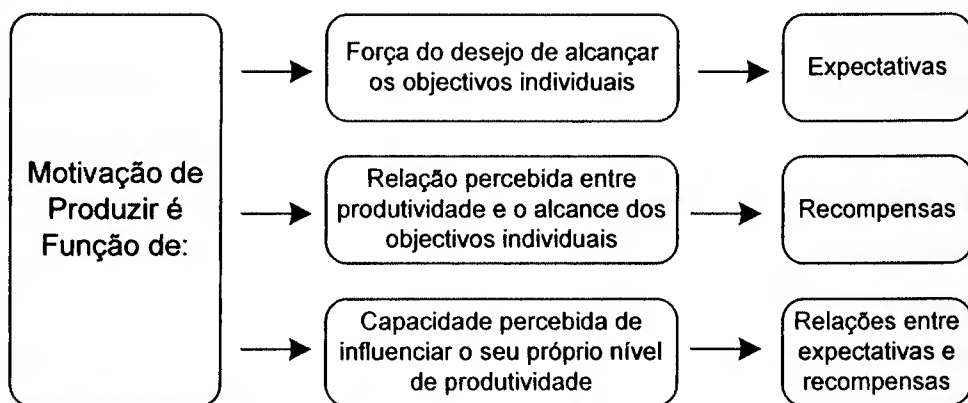
#### **3.2.1 – Flexibilidade e Motivação**

A rigidez de certos sistemas adaptados é que tem, na grande maioria dos casos, determinado o seu estrondoso fracasso, por isso não se aceitam procedimentos universais para o sistema de avaliação de desempenho. Este tem como primeiro objectivo conhecer, isto é, recolher dados que permitam caracterizar as condições que, dentro da organização, influenciam positiva ou negativamente o aproveitamento dos seus recursos humanos.

Torna-se, portanto, evidente que um sistema de avaliação de desempenho tem que ser flexível. Não deve apenas ter capacidade de evoluir com as mudanças na organização, mas também ser desenhado de modo a que se adapte às diferentes forças de trabalho existentes na própria organização, muitas vezes, impulsionadas por diferentes agentes motivacionais. As pessoas não fazem as coisas pelas mesmas motivações, cada pessoa é um caso diferenciado com metas, propósitos e filosofias de vida distintas que se traduzem em necessidades e desejos também eles distintos.

A motivação é o fenómeno humano responsável pelo dinamismo de um indivíduo no seu trabalho, enquanto alguns se motivam com recompensas monetárias, outros encontram a motivação na aceitação do grupo onde trabalham ou com a liderança desse grupo, outros, ainda, com o reconhecimento da sua capacidade profissional.

A relação que é estabelecida e dada a conhecer aos indivíduos, entre as suas expectativas e as recompensas atingíveis é de extrema importância neste processo. Só através de uma percepção clara por parte do avaliado de que melhorando a sua produtividade pessoal, consegue o retorno através de determinadas recompensas (seja qual for a sua natureza), se consegue estabelecer uma relação benéfica entre a empresa e o trabalhador. Caso contrário, o indivíduo, poderá tendencialmente não se esforçar muito, uma vez que não é linear e não lhe parecem correlacionados o seu investimento pessoal com os benefícios. O nível de produtividade dos indivíduos depende, assim, das expectativas, das recompensas e da relação entre ambas conforme é descrito no modelo contingencial de Vroom e ilustrado na figura.



**Figura 5. Factores Determinantes da Motivação** (Fonte: Chiavenato, 1992: 161).

Para ir ao encontro das motivações de cada indivíduo, o processo de avaliação de desempenho deve estar relacionado com um sistema de recompensas, em função do alcance dos objectivos formalizados com cada pessoa, e com o resultado global da sua avaliação. No entanto, se existem recompensas mas não

é perceptível a forma como estas estão ligadas com o reconhecimento do desempenho, cria-se espaço para a ambiguidade. O resultado é uma maior insatisfação relativamente ao processo de avaliação, uma vez que este não actua nas componentes motivacionais. Assim, o processo deve incluir a discussão de recompensas sejam estas monetárias ou simplesmente oportunidades de participação em determinados projectos. Como é do conhecimento comum, para se "mover mais rapidamente a carroça são necessárias algumas cenouras".

Ao estagnar, um indivíduo perde motivação, o que poderá traduzir-se em inúmeros problemas não só profissionais como pessoais. Um sistema de avaliação de desempenho deve captar quais as motivações de um indivíduo, de forma a que seja possível, dentro do que é razoável para a organização, motivá-lo para o cumprimento de objectivos, promovendo uma situação vantajosa para ambas as partes.

### ***3.2.2 – Importância da Relação Avaliador/Avaliado***

As interacções existentes entre o avaliador e o avaliado, durante um processo de avaliação, devem ser francas e com condições para um diálogo aberto à discussão de ideias entre ambos. O pior que pode acontecer é uma entrevista de avaliação servir para o avaliador "despejar" as suas conclusões sobre o trabalho do avaliado, não havendo qualquer espaço para o debate de ideias. Todavia, se o avaliado sente que é ouvido no processo de avaliação, que a sua opinião é tida em conta, bem como as dificuldades sentidas e os seus receios; se o resultado da avaliação se processa como sendo o registo de conclusões a que ambos os intervenientes chegaram e não apenas o avaliador, então o processo de avaliação será muito mais eficaz. Certamente, o avaliado mobilizará um maior esforço para mudar determinados comportamentos a serem corrigidos, já que fica com uma boa impressão do processo de avaliação, reconhece que o que lhe pedem é justo e é resultado de um debate de ideias saudável entre o próprio e a sua chefia.

É natural que em qualquer levantamento de opinião sobre a avaliação de um empregado, este procure saber o que pensa dele o seu superior hierárquico ou como a organização percebe o seu trabalho. Se assim não for, algo está errado com a sua motivação e o processo de avaliação está comprometido, uma vez que é necessário o empenho de ambas as partes da avaliação, na troca de ideias e discussão sobre como é percebida a prestação do indivíduo. Isto normalmente acontece na fase da entrevista, uma das fases mais difíceis da avaliação mas também imprescindível. Não basta apenas que ela aconteça mas deve ser conduzida da melhor forma, já que a resistência das chefias nesta fase do processo é clássica e atribuída a muitas causas, principalmente:

- Aversão à crítica sobre os seus subordinados;
- Falta de treino na condução de entrevistas desta natureza;
- Resistência à mudança das formas de trabalho tradicionais/habituais;
- Sentimento de desconfiança sobre a forma como funciona o processo de avaliação, etc.

Qualquer entrevista de avaliação deve obedecer a algumas regras fundamentais, tais como:

- Ser marcada com antecedência, de forma a que tanto o avaliador como o avaliado possam reflectir sobre a sessão de avaliação;
- Basear-se em factos recolhidos acerca do desempenho do trabalhador;
- Ficarem documentadas, todas as ilações e afirmações feitas no decorrer da entrevista;
- Criarem-se condições para uma comunicação aberta e franca;
- Ouvir o trabalhador e ponderar acerca das informações por ele apresentadas;
- Procurar acções a desenvolver concordantes entre as partes, resultantes de uma análise ao desempenho registado e discutido em comum.

### **3.2.3 - Utilidade de Um Processo Formal**

Uma avaliação de desempenho deve ser um processo formal que, de preferência, implique o registo por escrito e não apenas uma comunicação verbal entre o avaliador e o avaliado. Tipicamente, às comunicações escritas dá-se maior credibilidade do que às comunicações verbais, uma vez que constituem um registo de uma sessão de avaliação que pode ser consultado futuramente. Enquanto um processo de avaliação de desempenho demasiado informal pode inculcar a ideia, no avaliado, de ser um processo meramente burocrático e com pouca importância; por seu lado, um processo mais formal, poderá contribuir para uma menor ambiguidade, isto é, um maior entendimento entre as partes acerca do que se pretende para a função, objectivos ou metas a atingir, correcções de comportamento a efectuar, registando por escrito as conclusões e acções a tomar. Isto poderá facilitar uma maior discussão dos detalhes, sendo menos provável o esquecimento de pormenores importantes ou a ocorrência de interpretações dúbias, prevenindo-se, assim, futuros conflitos.

Apesar disso, não significa que os momentos informais de avaliação não devam ter lugar. Até porque as sessões formais de avaliação tendem a acontecer entre elevados períodos de tempo (tipicamente são anuais ou semestrais), devendo ser complementadas com um acompanhamento informal contínuo. Um estudo efectuado na *General Electric Company* (Meyer; Key; French, 1965), permitiu evidenciar que, nas situações em que a avaliação de desempenho era feita de forma contínua em ocasiões informais, as sessões formais de avaliação tornavam-se mais contextualizadas, adquirindo um carácter menos isolado e menos propício ao negativismo.

Muitas das dificuldades e resistências associadas ao processo de avaliação, são sinónimo de que este é considerado como um ajuste de contas ou uma forma de identificar as "ovelhas negras" da organização. Estes sentimentos de desconfiança, relativamente ao processo, devem ser combatidos dentro das organizações, sobretudo com muita informação. Esta deve ser uma acção

constante, para que o processo seja simplesmente encarado como uma forma de diagnosticar, o mais fielmente possível, o comportamento de um indivíduo face ao trabalho que lhe é atribuído. O avaliado deve reconhecer-lhe a possibilidade de identificar os seus pontos fortes e fracos, o que lhe permitirá saber em que áreas ou aspectos os seus níveis de eficiência podem ser melhorados promovendo, deste modo, a maximização da sua actuação e, por conseguinte, aumentando o seu valor para a empresa.

Pelo exposto, deve ser evidente para todos os intervenientes no processo de avaliação que só diagnosticando é possível efectuar acções acertadas, sejam estas de formação para melhorar os pontos fracos identificados, sejam recompensas pelos pontos fortes demonstrados ou pelo cumprimento de objectivos estabelecidos. Esse processo deve ser claro e adequado para que as partes envolvidas lhe reconheçam as suas vantagens:

- Para a empresa, que conhecendo melhor os seus recursos humanos poderá criar políticas de incentivo orientadas às motivações das pessoas, no intuito de tirar maior partido da produtividade dos seus recursos;
- Para o avaliador, que sendo na maioria das vezes o chefe directo de quem se submete à avaliação, tem oportunidade de se aproximar do seu recurso, de uma forma sincera, formal e justa, conquistando-lhe o seu compromisso de esforço para determinados objectivos que são, obviamente, parte dos seus próprios objectivos;
- Para o avaliado, que deve estar constantemente preocupado em melhorar o seu desempenho, dá-lhe a oportunidade de receber, de uma maneira mais formal, o *feedback* da sua chefia e ser orientado sobre os pontos do seu trabalho que exigem maior empenho e quais os que realiza com distinção. Pode, ainda, identificar acções de formação, visando a melhoria do seu desempenho e desenvolvimento, contando com o apoio do seu supervisor e, desta forma, aumentar a sua empregabilidade.

### **3.2.4 - Necessária Preparação dos Avaliadores**

É natural que o grau de aceitação à crítica, acerca do desempenho, varie de acordo com os indivíduos, pelo que os avaliadores devem ter em atenção as diferenças de personalidade, devendo, por isso, existir um conhecimento dos subordinados, que permita respeitar as diferenças individuais de cada um.

O processo de avaliação de desempenho exige do avaliador preparação para enfrentar e contornar dificuldades. Estas costumam ser mais marcantes quando os avaliados constituem uma elite de especialistas, onde impera a criatividade. Segundo Shapero (1991 *in* Moura, Estevão Pires, 2000) estas dificuldades podem ter origem:

- No facto de uma actividade especializada ou criativa não se conseguir, por vezes, definir com objectividade de forma a cumprir pré-requisitos, esperando-se um resultado inovador e não previsto;
- Na abordagem correcta de um problema, onde foi investido um grande esforço pessoal mas cujo resultado final não foi o esperado. No entanto, um mau resultado a curto-prazo pode revelar-se um sucesso futuro, simplesmente porque na altura em que foi criado, os seus avaliadores não tinham a necessária preparação, revelando-se demasiado avançado para a mentalidade da época (como são exemplo algumas obras de arte);
- Na comparação de diferentes especialistas, com métodos de trabalho totalmente distintos e muito dificilmente comparáveis;
- Na falta de um método preciso, objectivo e sem falhas para avaliar um trabalho específico com particularidades próprias.

Assim sendo, o avaliador deve estar preparado para o papel que tem de desempenhar num processo de avaliação. Deve ter especial cuidado com alguns erros mais comuns entre os avaliadores, tais como:

- Observar uma característica positiva ou negativa no avaliado e ditar logo globalmente uma apreciação de aprovação ou reprovação (efeito de halo);
- Manter-se muito perto das avaliações médias, não destacando claramente e sem margem para dúvidas, o desempenho excepcional do mau desempenho (tendência central);
- Fazer uma avaliação cujo resultado está de alguma forma condicionado pelos resultados, bons ou maus, obtidos em avaliações anteriores (efeito de memória);
- Não atribuir, em princípio, por pior que seja o desempenho que avalia, uma classificação abaixo de determinado valor (Tendência à indulgência);
- Dar demasiada importância a determinadas características do avaliado, desprezando completamente outras (erro sistemático).

Estudos efectuados por Ganzach (1995), permitiram evidenciar que existe uma tendência dos avaliadores para atribuir maior peso aos aspectos negativos do que aos positivos. No entanto, segundo o autor, essa tendência tende a dissipar-se quando o nível geral de avaliação é elevado.

Todos estes erros característicos, podem colocar em risco a credibilidade do processo de avaliação de desempenho. Se pensarmos num cenário, onde tipicamente existem vários avaliadores que praticam este tipo de erros, então podemos compreender os impactos e discrepâncias que podem surgir entre

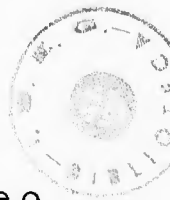
avaliações de indivíduos com desempenho equivalente. Para se combater este tipo de efeitos, é crucial a preparação dos avaliadores de forma a garantir uma certa harmonização entre avaliações, mesmo que isso implique uma comparação dos resultados dos trabalhadores avaliados por diferentes avaliadores, como forma de corrigir discrepâncias resultantes de diferentes pontos de vista. Como teremos oportunidade de verificar, posteriormente, o instrumento de avaliação utilizado, poderá influenciar a forma como estes erros afectam o resultado da avaliação.

### **3.2.5 - Relevância de Uma Comunicação Eficaz**

“A comunicação é a fonte mais importante do poder pessoal”

***Revista Fortune***

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho adequado a uma determinada organização ou a simples revisão de um processo já existente, são acções que estão longe de se tornar pacíficas pelos mais variados motivos. Qualquer alteração ou implementação de um processo desta natureza, tem que ter o “patrocínio/aval” incondicional da gestão de topo. No entanto, os elementos que compõem esta camada da organização vêem o factor tempo como um bem escasso e caro, o que faz com que a dedicação ao processo fique muitas vezes longe da desejada e necessária. Observa-se, assim, a sua ausência em palestras ou sessões de esclarecimento conduzidas geralmente pelo responsável pela implementação do processo. Apesar de existir autorização para a sua implementação, os elementos que compõem a administração são os primeiros a dever conhecê-lo. Garantir que isso acontece, pode ser sinónimo de “entrar num terreno pantanoso” e difícil de gerir pelo responsável do processo, que tem a tarefa de ensinar algo sobre a empresa a alguém que já a dirige há anos. De facto, apoio incondicional deve significar humildade para aceitar que alguém, após uma análise à empresa sobre o prisma da avaliação de desempenho, em toda a sua extensão, lhes forneça informação preciosa. Os



gestores de topo, devem estar conscientes dos impactos organizacionais que o processo implicará e como afectará o contexto que lhes cabe dirigir.

Muitas empresas têm enfrentado sérios problemas ao implementar ou renovar o sistema de avaliação de desempenho. Embora este seja um processo que interessa a todos os níveis da organização, existem diferentes interesses nesse processo. Portanto, é frequente o aparecimento de resistências à mudança de todos os "cantos" da empresa, instalando-se, por vezes, um clima de desconfiança tal que origina uma guerra declarada ao processo, comprometendo seriamente o seu propósito final, chegando-se, algumas vezes, à conclusão de que era preferível ter deixado tudo como estava inicialmente.

As mudanças que esses procedimentos acarretam são sentidas, muitas vezes, como ameaças à segurança e responsáveis pela instalação de um clima de mal-estar. Esta insegurança apoia-se na ignorância e na dúvida, isto é, havendo o desconhecimento do processo, não se sabe como abordá-lo, logo a atitude de defesa é automaticamente invocada, no sentido de enfrentar uma ameaça à tranquilidade e bem-estar. Quando é percebido que o novo sistema afectará as recompensas, então temos o "caldo entornado", uma vez que a ideia, geralmente, é a de que se está a arranjar uma forma para apontar deficiências e "roubar" os benefícios dificilmente conquistados.

É nesta altura que se instala o boato, como a importância do assunto é elevada e o número de interessados se estende por toda a organização, os boatos depressa se difundem por todos os cantos da empresa. A única forma de combater esta situação é seguindo uma estratégia de informar, divulgar e esclarecer por todos os canais de comunicação possíveis, fazendo-o de uma forma clara e sincera para que todos fiquem a conhecer o processo correctamente. Qualquer falha ou omissão, neste sentido, resulta em ideias truncadas que se espalham pela empresa. Algum elemento não suficientemente esclarecido é um candidato à não-aceitação, à resistência e um potencial iniciador de boatos.

Assim sendo, quando se pretende implementar ou modificar um sistema de avaliação de desempenho, deve garantir-se que toda a informação sobre a mudança está disponível e acessível a todos os empregados a qualquer hora. Sempre que existirem conferências, palestras ou apresentações sobre o tema, é importante a presença, a visibilidade, uma palavra da gestão de topo, que não apenas autorize mas também participe credibilizando o processo, não deixando margem para dúvidas sobre a sua viabilidade, importância e autoridade de quem está a conduzi-lo.

### **3.2.6 - Controlo das Relações de Poder**

Para além de toda esta problemática da informação, existem outras barreiras a este tipo de acções dentro da organização, provocadas pelas relações de poder. Na sociedade portuguesa parecem existir demasiados bloqueios sociais, políticos e organizacionais a impedir o desenvolvimento de intervenções centradas nas pessoas e nas suas capacidades (Kovács, Ilona, 1990).

A nível macro, as empresas portuguesas tendem a adoptar políticas progressivas de gestão de pessoas, escondendo muitas vezes as linhas de orientação seguidas, pretendendo com isso obter uma vantagem competitiva. Esta conduta, tem levado à falta de partilha de conhecimento entre as organizações, uma vez que as experiências não são partilhadas, limitando a aprendizagem e evolução organizacional. Pelo contrário, noutros países a divulgação deste tipo de estratégias faz parte do contexto empresarial, muitas vezes utilizadas como objecto de comparação da *performance* entre empresas. Na verdade, tudo leva a crer que esta atitude dos gestores não se baseia na manutenção de uma posição competitiva, mas sim no receio de perda de poder.

Ao nível interno de cada empresa, as relações de poder podem manifestar-se das mais diversas formas no desenrolar do processo de avaliação, sendo muito característica a deturpação dos resultados para proveito próprio. A maioria dos administradores não quer ver a tensão interna aumentar, logo possuem uma

tendência natural para revelar informações acerca dos resultados das avaliações que não venham perturbar o ambiente e mantenham a estabilidade no seu domínio de actuação. Isto é, guiam-se pela premissa de que se os dados que apresentarem, acerca da avaliação de desempenho, não forem excepcionalmente bons, nem extremamente ruins, então estarão numa posição mais vantajosa e que chama menos à atenção. Neste sentido, acreditam ser mais fácil defender-se em qualquer circunstância em que lhes seja exigido maior esforço da sua equipa de trabalho. Esta ideia sai reforçada ou não de acordo com a forma como os restantes membros da administração reagem perante os dados apresentados.

Em situações que exigem maior esforço por parte dos trabalhadores, tanto o registo de elevado como de fraco desempenho, já serviram de pretexto para inviabilizar a alocação de maior número de recursos humanos. Isto porque, ou prevalece a ideia de que estes registraram um fraco desempenho e portanto "têm que dar o litro" desta vez, ou se são tão excepcionais então de certeza que "vão dar conta do recado". Este tipo de experiências passadas, conduzem apenas à avaliação inócua como forma de defesa e conquista de uma posição confortável, uma vez que esta é muitas vezes o escape encontrado para tal política empresarial.

As tensões podem ter as mais variadas origens e causas, como lutas internas pelo poder ou simplesmente o facto das pessoas não estarem preparadas<sup>18</sup> para lidar com um processo de avaliação de desempenho na organização que administram.

De qualquer forma, não é de desprezar o mais elevado empenho, por parte de quem tem poder dentro da organização, para a implementação do processo de

---

<sup>18</sup> No caso português e de acordo com Porter (1994) a educação insuficiente nas empresas, muitas vezes dirigidas por famílias, levou à frequente concentração de funções numa camada de indivíduos seniores. Estes confrontados com um elevado número de tarefas e nenhuma especialidade, vão-se "desenrascando" com o conhecimento mínimo necessário na realização de todo o trabalho que pretendem desempenhar.

avaliação. Por vezes, este apenas é encarado com seriedade e rigor (pelos directores, chefes de departamento, etc.), quando quem está no comando assim o determina.

#### **4 - A Problemática da Avaliação de Desempenho**

Embora se reconheça que desde que o homem dá emprego ao seu semelhante, de alguma forma o avalia por isso, o *feedback* que, tradicionalmente, era dado aos trabalhadores era realizado de um modo informal e muitas vezes motivado por problemas de produtividade. À medida que as organizações industriais foram amadurecendo, novas filosofias de gestão foram ganhando terreno alterando a forma como o *feedback* chegava aos trabalhadores.

O problema da avaliação de desempenho tem sido desde então posto no plano teórico, como um problema de medida.

No início dos anos 50, começaram a emergir algumas políticas de gestão por objectivos, o que obrigou a uma aproximação entre os trabalhadores e os seus superiores na formalização de objectivos e no modo como o *feedback* era dado. Pesquisas realizadas na altura, revelaram que tanto a produtividade como a satisfação nos postos de trabalho aumentaram pelo facto de começarem a receber *feedback* com regularidade, acerca da forma como estavam a proceder na realização das tarefas combinadas.

Até aos anos 60, a maioria das pesquisas focalizou-se no problema psicométrico<sup>19</sup> que a avaliação de desempenho apresenta procurando, essencialmente, segundo Thorndike (1949) satisfazer quatro critérios:

---

<sup>19</sup> O problema psicométrico diz respeito às propriedades de medida dos instrumentos, utilizados no domínio psicológico.

- **Fidelidade** – grau em que os resultados obtidos a partir de um objecto de medida estão isentos de erro de medida;
- **Validade** – grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão que se pretende tomar;
- **Praticabilidade** – grau de adaptabilidade do instrumento de medida ao contexto geral onde vai ser aplicado;
- **Isenção de erros** – grau que o instrumento de medida oferece na detecção ou na eliminação de erros (tais como *efeito de memória*, *tendência central*, etc.).

A busca pela satisfação destes critérios considerados fundamentais, levou à criação sucessiva de novos instrumentos de avaliação, numa tentativa de superar as deficiências psicométricas de cada um dos instrumentos anteriores.

Para além da adequação do instrumento de medida, tem também sido objecto de análise, embora com muito menor atenção, o problema dos procedimentos que, entre outros aspectos, se preocupa com **quem**, **quando** e **como** se intervém no processo de avaliação. No entanto, esse problema por ser considerado de mera aplicação prática, não tem constituído objecto central de pesquisa, tendo sido de alguma forma negligenciado no passado. A única excepção é de facto o problema das *fontes*, ou seja, quem deve intervir na avaliação de desempenho (superior hierárquico, colegas, subordinados, etc.), o que tem servido de objecto a alguns estudos.

Com a introdução nas empresas da gestão por objectivos, as reuniões de *feedback* entre os superiores e os seus subordinados, passaram a ser a norma. Todavia, depressa começaram a ser sentidos vários problemas como, por exemplo, o desacordo entre as partes relativamente aos resultados da avaliação; a falta de *feedback* regular ou resultante de observações insuficientes, traduzindo-se negativamente na motivação dos trabalhadores e o facto do método de avaliação descendente, apresentar apenas uma

perspectiva da avaliação, a dos superiores. Colocava-se assim o problema prático das fontes de recolha de informação.

Na prática, tanto o problema dos instrumentos, o das fontes como o dos procedimentos, revelam uma enorme importância, uma vez que tais variáveis têm grande peso na maior ou menor dificuldade, aceitação ou eficácia, que um processo de avaliação de desempenho pode ter numa organização.

#### **4.1 - Instrumentos de Avaliação**

A busca pela satisfação dos critérios anteriormente referidos levou ao aparecimento dos mais variados instrumentos de medida com diferentes propriedades psicométricas que, como iremos verificar, podem ter maior ou menor adaptabilidade de acordo com o propósito a que se destinam. Neste sentido, o processo de avaliação de desempenho não constitui um fim em si próprio, mas é constituído tendo em vista determinados objectivos organizacionais, sejam estes de remuneração, de promoção, de reconhecimento, etc. Portanto, é natural e expectável que existindo diferentes instrumentos de medida, com diferentes características, uns sejam mais adequados do que outros, de acordo com o fim que se pretende atingir com o processo de avaliação de desempenho.

A problemática da medida do desempenho de um indivíduo dentro de uma organização, envolve um executante que com a sua personalidade apresenta um determinado comportamento perante uma situação que lhe é posta, produzindo um determinado resultado. Nesta sequência, de acordo com a caracterização de Mohrman *et al.* (1989), podemos encontrar diferentes métodos de medida: centrados na personalidade do indivíduo; centrados no seu comportamento; centrados nos seus resultados e, ainda, centrados na comparação entre diferentes indivíduos. A generalidade dos instrumentos de medida, inserem-se dentro desta caracterização.

Após a realização de uma série de leituras, optou-se pela realização de um conjunto de tabelas, com o intuito de facilitar a leitura tornando-a mais agradável, não submetendo o leitor a uma cansativa descrição dos instrumentos existentes.

Não sendo objectivo do presente trabalho, descrever exaustivamente os métodos de medida existentes, apresentamos de seguida uma síntese dos métodos mais conhecidos, com o objectivo de salientar algumas das suas características mais relevantes.

#### **4.1.1 - Abordagens Centradas na Personalidade**

<p><b>Método de Medida</b></p>	<p>Escalas ancoradas em Traços (ex. Paterson, 1922) (Escalas Gráficas)</p>
<p><b>Breve Descrição</b></p>	<p>Apresentação de traços de personalidade associados a uma escala numérica ou por adjectivos (âncoras). Exemplo de dimensões a avaliar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de trabalho;</li> <li>• Potencial de liderança;</li> <li>• Capacidade para trabalhos complexos;</li> <li>• Autonomia, etc.</li> </ul>
<p><b>Propriedades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem obter uma pontuação global única (Kavanagh, 1971; Latham e Wexley, 1981);</li> <li>• Favorecem a aquisição de uma pontuação discriminada por cada dimensão, facilitando a comparação entre avaliados (Kavanagh, 1971; Latham e Wexley, 1981);</li> <li>• Apresentam falta de qualidade psicométrica, por se basearem em traços;</li> <li>• Não permitem o controlo efectivo dos erros de halo, de leniência/ severidade e de tendência central;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As escalas são susceptíveis de subjectividade;</li> <li>• São pouco adequadas para dar feedback ao avaliado (McGregor, 1957).</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.1.2 - Abordagens Centradas no Comportamento

<b>Método de Medida</b>	Incidentes Críticos (ex. Flanagan, 1954)
<b>Breve Descrição</b>	Registo, por parte das chefias, de ocorrências relevantes no contexto de trabalho e que representam desempenhos excelentes e/ou desempenhos deficientes.
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registam comportamentos realmente ocorridos;</li> <li>• Permitem dar <i>feedback</i> específico e concreto sobre o desempenho positivo e negativo do colaborador;</li> <li>• Facilitam a entrevista de avaliação e clarificam as expectativas do superior hierárquico;</li> <li>• Consomem muito tempo aos avaliadores levando, por vezes, a alguma resistência na sua utilização e à deturpação da sua utilização (Carroll; Schneier, 1982);</li> <li>• Requerem períodos de <i>feedback</i> menos espaçados, para obterem maior eficácia (Carroll; Schneier, 1982);</li> <li>• Não permitem a quantificação do desempenho, impossibilitando as comparações individuais;</li> <li>• A ausência de quantificação elimina a existência de erros de halo, leniência/severidade, tendência central, etc.</li> </ul>

<b>Método de</b>	Escalas de escolha forçada
------------------	----------------------------

<b>Medida</b>	(ex. Berkshire e Highland, 1953; Sisson, 1948)
<b>Breve Descrição</b>	<p>Apresentação ao avaliador de blocos de adjectivos ou afirmações, tendo este de optar apenas por metade das mais representativas acerca do desempenho do avaliado.</p> <p>As afirmações tanto são desejadas como indesejadas, podendo aparecer no mesmo bloco os dois tipos de afirmações.</p>
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de difícil construção, implicando a participação dos avaliadores e um tratamento estatístico de forma a garantir uma correcta construção de afirmações;</li> <li>• Conseguem definir um perfil ou calcular um score para o avaliado. O método de cálculo não deve ser do conhecimento do avaliador, para não influenciar as avaliações;</li> <li>• Dificultam a formação da avaliação com base numa impressão global do avaliado;</li> <li>• Como o avaliador não conhece a forma directa de influenciar o score, os erros de halo, leniência/severidade e tendência central são bastante atenuados (Bartlett, 1983);</li> <li>• O facto da fórmula do resultado ser secreta, faz com que o avaliador não possa dar <i>feedback</i> específico ao avaliado, acerca da sua classificação, dificultando portanto uma entrevista de avaliação (Bownas; Bernardin, 1991);</li> </ul>

<b>Método de Medida</b>	<p>Escalas ancoradas em comportamentos</p> <p>(ex. Smith; Kendall, 1963)</p>
<b>Breve Descrição</b>	<p>As escalas são, geralmente, conhecidas por BARS (behavioral anchored rating scales), construídas não apenas com afirmações baseadas em adjectivos mas também com a descrição de</p>

	<p>comportamentos, acerca de diferentes dimensões da observação expectável. Elas são, na prática, escalas de expectativas comportamentais, como é exemplo: o nível de responsabilidade, de competências profissionais, de quantidade de trabalho, de qualidade de trabalho, de iniciativa, de cooperação, etc.</p>
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigem a participação do avaliador na construção das escalas, tornando o processo mais objectivo;</li> <li>• Estimulam o desenvolvimento do avaliador para interpretar, diagnosticar e melhorar o comportamento da pessoa avaliada (Dunnette; Borman, 1979);</li> <li>• Possuem propriedades psicométricas superiores às das escalas gráficas (Campbell <i>et al.</i>, 1973), nomeadamente na superação dos erros de halo, leniência/severidade e tendência central;</li> <li>• Permitem quantificar a avaliação quer num score único, quer num score por cada dimensão comportamental em apreciação;</li> <li>• Facilitam o <i>feedback</i> ao avaliado, uma vez que se baseiam em comportamentos específicos observados;</li> <li>• Apresentam geralmente custos elevados associados à sua construção.</li> </ul>

<b>Método de Medida</b>	Escalas de padrão misto (ex. Blanz; Ghiselli, 1972)
<b>Breve Descrição</b>	Escalas semelhantes às utilizadas nas BARS que exprimem três níveis distintos de desempenho (acima da média, média e abaixo da média), constituindo-se, assim, padrões ou graus de desempenho.

<p><b>Propriedades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem vantagens idênticas às obtidas pelo método da escolha forçada;</li> <li>• Permitem igualmente controlar o erro de halo, leniência/severidade (Dickinson e Zelliger, 1980; Hughes e Prein, 1986));</li> <li>• Possibilitam a obtenção de scores globais e por dimensão;</li> <li>• Consomem muito tempo ao avaliador, o que pode conduzir a reações negativas que se expressem em falta de fidelidade;</li> <li>• Não permitem ao avaliador dar <i>feedback</i> adequado ao avaliado, já que é desconhecida a forma de cálculo dos scores;</li> <li>• O processo de construção tem custos significativos e cálculo de scores é moroso, mesmo com recurso à computação (Cascio, 1982).</li> </ul>
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Método de Medida</b></p>	<p>Escalas de observação comportamental (ex. Lathan; Wexley, 1977)</p>
<p><b>Breve Descrição</b></p>	<p>Conhecidas também por BOS (<i>behavioral observation scales</i>), baseiam-se na frequência com que o avaliado manifesta determinado comportamento.</p> <p>Permitem identificar os comportamentos que mais claramente diferenciam os colaboradores eficazes dos ineficazes.</p>
<p><b>Propriedades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentam vantagens idênticas à BARS, nomeadamente no que se refere à possibilidade de dar <i>feedback</i> específico ao avaliado;</li> <li>• Não está demonstrado que sejam isentas de erros psicométricos (Steiner; Rain; Smalley, 1993);</li> <li>• Resultados obtidos em pesquisas sugerem que mesmo com escalas de observação comportamental, os avaliadores tendem a basear as suas cotações em</li> </ul>

	impressões registadas na memória (Murphy; Martin; Garcia, 1982).
--	------------------------------------------------------------------

<b>Método de Medida</b>	Listas de verificação (ex. Carroll; Schneier, 1982)
<b>Breve Descrição</b>	Listas de comportamentos ou traços que os avaliadores devem rever e assinalar para verificar quais se aplicam ao avaliado. Utilizam diferentes dimensões, geralmente com vários itens em cada. Podem ou não ter diferentes pesos em cada <i>item</i> de acordo com a sua importância.
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tal como as escalas de avaliação, também permitem a obtenção de uma pontuação global ou por dimensão;</li> <li>• Trata-se de um instrumento de avaliação bastante simplificado, uma vez que basta assinalar os itens que correspondem ao avaliado. Por esta razão, consomem normalmente pouco tempo ao avaliador, dependendo obviamente da quantidade de <i>items</i> que compõem a lista;</li> <li>• Os erros de halo e tendência central não são problemáticos, no entanto os erros de leniência ou severidade, podem surgir com facilidade;</li> <li>• Não são capazes de dar <i>feedback</i> concreto ao avaliado acerca do seu desempenho, pois alguns formatos não revelam a pontuação que se obtêm em cada item (Caetano, António, 1996).</li> </ul>

#### 4.1.3 - Abordagens Centradas na Comparação entre Indivíduos

<b>Método de</b>	Ordenação simples (ex. McCormick; Bachus, 1952)
------------------	-------------------------------------------------

<b>Medida</b>	
<b>Breve Descrição</b>	Classificação dos colaboradores com o mesmo ou idêntico cargo. Baseia-se na comparação de pessoas, hierarquizando-as em termos de desempenho, do melhor para o pior.
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante que não se atribui a mesma classificação a dois ou mais avaliados;</li> <li>• A ordenação pode-se basear em desempenho geral ou de acordo com determinadas dimensões previamente definidas;</li> <li>• Exige que cada pessoa seja comparada com todas as outras (com cargos iguais ou idênticos) em simultâneo. Contudo, o uso do método por si só, não garante que isso aconteça.</li> <li>• O resultado da avaliação traduz-se apenas numa lista hierarquizada com os nomes dos avaliados.</li> <li>• Não é gerada informação que permita dar feedback adequado ao avaliado.</li> </ul>

<b>Método de Medida</b>	Comparação por pares (ex. Carroll; Schneier, 1982)
<b>Breve Descrição</b>	Comparação de cada pessoa com todas as outras de cargos iguais ou idênticos, mas com uma de cada vez. Assim, são necessárias tantas comparações por avaliado quantos pares de colaboradores forem possíveis. O avaliador deve decidir qual é o melhor em cada par, tendo em conta o desempenho global de cada colaborador.
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabiliza quantos vezes determinado colaborador foi escolhido como o melhor do par;</li> <li>• O resultado final é semelhante à ordenação simples, uma vez que resulta numa lista de nomes hierarquizados de</li> </ul>

acordo com a avaliação;

- O método pode revelar-se bastante moroso dependendo no número total de comparações a efectuar.

**Método de Medida**

Distribuição forçada (ex. Cascio, 1982)

**Breve Descrição**

Consiste em comparar as pessoas, de modo a ordenar não cada uma mas grupos de pessoas, com graus de desempenho considerados idênticos (exemplo: Excelente, Bom, Médio, Mau, Muito Mau).

A distribuição dos colaboradores pelos níveis segue tipicamente uma distribuição normal.

**Propriedades**

- Tipicamente existem percentagens alvo de modo a encontrar os melhores e os piores colaboradores em termos de desempenho (exemplo: 5% melhores e 10% piores), forçando a maioria dos avaliados a entrar nos grupos medianos;
- O resultado final é uma lista com os colaboradores distribuídos por cada um dos grupos de desempenho;
- O método é muitas vezes associado a fins de promoção ou atribuição de prémios;
- A fidelidade da ordenação é frequentemente posta em causa, não tanto relativamente às posições extremas mas relativamente à grande maioria que é posta nos grupos de prestação mediana;
- Permite o controlo da maioria dos erros psicométricos;
- O facto de se supor uma distribuição normal, pode ou não ser um factor de erro importante, dependendo da utilização que se faz do método. Ao forçar este tipo de distribuição, pode camuflar-se o facto de se estar perante um grupo de trabalhadores com muito bom desempenho ou com fraco desempenho (Thompson; Dalton, 1970).

#### 4.1.4 - Abordagens Centradas nos Resultados

<b>Método de Medida</b>	Padrões de desempenho (ex. Taylor, 1911/1947); (ex. Carroll; Schneier, 1982)
<b>Breve Descrição</b>	Avaliação não de traços de personalidade ou padrões de comportamento, mas dos resultados obtidos a partir deles; Muito utilizado em trabalhos mecanizados, onde é possível recolher dados acerca da actividade realizada não só em quantidade como em qualidade (exemplo: Tempo de realização, qualidade da execução, número de erros ou defeitos, quantidade de desperdício, etc).
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados custos na implementação do método, uma vez que é necessário alguma afinação até ter resultados padrão que se apliquem à função em análise. Podem por exemplo, obrigar a novos padrões de acordo com as mudanças numa linha de produção;</li> <li>• Apresentam problemas de fidelidade, pois embora se baseiem em medidas puramente objectivas, são muito dependentes do julgamento das medições obtidas, por exemplo, ter em conta o valor de duração das tarefas na avaliação do funcionário sem considerar a sua qualidade. Diferenças de equipamento, de material ou da qualidade dos recursos, podem influenciar fortemente os resultados de um indivíduo;</li> <li>• Exigem um elevado grau de uniformidade nos procedimentos e operações;</li> </ul>

<b>Método de Medida</b>	Gestão por objectivos - MBO (ex. Drucker, 1954)

<b>Breve Descrição</b>	Avaliação de objectivos conseguidos face aos objectivos previamente acordados para o período em avaliação.
<b>Propriedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipicamente o próprio avaliado participa na formulação de objectivos, que se compromete a realizar, bem como no julgamento dos resultados (Huse, 1980);</li> <li>• Visa o desenvolvimento das competências, a identificação e a eliminação de entraves no desempenho do colaborador;</li> <li>• Requer a formulação de objectivos claros e específicos: que representem um desafio, não muito difícil nem demasiado fácil, que se possam verificar ou medir, que sejam relevantes para o cargo da pessoa a avaliar e que contribuam para os objectivos da empresa (Wehrich, 1985);</li> <li>• A avaliação é normalmente negociada entre o avaliador e o avaliado, minimizando-se o problema dos erros psicométricos;</li> <li>• É necessário ter em atenção os factores não controlados pelo avaliado e que podem levar ao não cumprimento dos objectivos;</li> </ul>

A avaliação de desempenho não constitui um fim em si mesma, sendo apenas uma ferramenta de gestão que é utilizada para um determinado fim. Assim, um sistema formal de avaliação não se reduz apenas ao problema dos instrumentos de avaliação, mas também ao dos procedimentos que são usados e dos objectivos que se pretendem atingir. Estando em causa a eficácia de um sistema de avaliação, podemos dizer que os objectivos que se pretendem atingir condicionam os instrumentos e os procedimentos a utilizar.

De facto, as empresas procuram com os sistemas de avaliação de desempenho responder a determinados objectivos, tais como: desenvolvimento da

organização; promoção; selecção para formação; atribuição de recompensas; retribuição de *feedback*; distribuição da massa salarial; etc. Os instrumentos de avaliação deverão ser adequados, de acordo com os objectivos que se pretendem alcançar, caso contrário o processo de avaliação fica comprometido, não por falta de validade do instrumento em uso, mas porque este não é o mais indicado para o fim que se pretende.

Por exemplo, se um dos objectivos do método de avaliação é dar *feedback* aos avaliados, nem todos os instrumentos são indicados para o efeito. Vimos claramente que os métodos centrados na personalidade ou na comparação entre indivíduos, não são indicados para fornecer informação específica ao avaliado acerca do seu desempenho. No entanto, um método como o da comparação entre indivíduos, pode ser consistente com os objectivos da gestão de remunerações ou, mesmo, servir para fundamentar determinadas promoções.

No que diz respeito aos procedimentos, a frequência com que se realizam as avaliações, a realização ou não de uma entrevista, depende, de igual modo, dos objectivos a atingir. Por exemplo, se o objectivo é a atribuição de uma recompensa anual, então só será necessário realizar uma vez por ano a avaliação e eventualmente a entrevista poderá ser dispensada. No entanto, se o objectivo é desenvolver profissionalmente os avaliados é provável que não se possa dispensar a entrevista e que uma sessão anual não seja suficiente, uma vez que tal objectivo requer um acompanhamento mais regular.

Diversos estudos realizados em organizações que implementaram sistemas de avaliação de desempenho, permitiram identificar quais as principais razões que levaram essas organizações à implementação do processo (conforme ilustra o quadro 2).

<b>Melhorar a eficácia da organização</b>	<b>85%</b>
<b>Motivar os empregados</b>	<b>57%</b>
<b>Aperfeiçoar a formação e o desenvolvimento</b>	<b>54%</b>
<b>Mudar a cultura</b>	<b>54%</b>
<b>Relacionar a remuneração com a produtividade</b>	<b>50%</b>
<b>Aliciar e manter especialistas</b>	<b>45%</b>
<b>Dar apoio à gestão da qualidade total</b>	<b>36%</b>
<b>Relacionar a remuneração com o desenvolvimento das competências</b>	<b>16%</b>
<b>Controlar a massa salarial</b>	<b>14%</b>

**Quadro 2. Objectivos de Implementação do Processo de Avaliação**

(Fonte: Mitrani; Dalziel; Bernard, 1994:100)

## **4.2 - Fontes de Avaliação**

O método mais clássico da avaliação de desempenho, que é usado nas organizações, é conhecido como avaliação descendente (*downward feedback*), onde o superior hierárquico recolhe informação acerca dos seus subordinados e avalia o seu desempenho. Acredita-se que as estruturas hierarquizadas das organizações, favorecem a posição do chefe directo como observador do trabalho dos seus subordinados, instituindo-lhe formalmente o poder de sancionar ou recompensar o desempenho dos elementos que compõem a sua equipa.

### **4.2.1 - Auto-Avaliação**

Nos anos 50, foi teoricamente fundamentada a necessidade de se utilizar a auto-avaliação (McGregor, 1957), com vista a superar deficiências e o descontentamento com as práticas de avaliação então utilizadas. Tal fundamentação, baseou-se na necessidade de envolvimento dos próprios avaliados no processo, como forma de aumentar a sua aceitação, deixando estes de ser agentes meramente passivos. Os avaliados podem, desta forma, analisar a sua actuação em factos ocorridos, diminuindo-se a tendência para

analisar a personalidade do subordinado e aumentando o foco de avaliação em aspectos mais práticos ligados com os objectivos pretendidos. Procura-se assim, dar a responsabilidade ao subordinado de analisar a sua prestação perante objectivos estabelecidos, como conhecedor das suas capacidades, possíveis causas para eventuais desvios nos resultados esperados, no sentido de estimular o lado crítico e o próprio desenvolvimento do colaborador, através de uma "auto-consciencialização" para a mudança.

Nas auto-avaliações os indivíduos apresentam-se menos defensivos do que nas entrevistas de avaliação. Contudo, este método revela uma tendência de inflacionamento dos resultados (leniência). Este deve-se a um auto-enaltecimento que se observa, uma vez que existe a tendência para manter uma imagem positiva de si próprio, processando a informação da maneira que lhe é mais favorável (Saavedra; Kwun, 1993). Recentes estudos realizados, pelos autores referidos, com grupos de alto, médio e baixo desempenho, revelaram que embora o auto-enaltecimento seja mais marcante nos grupos de baixo desempenho, está presente em todos eles, concluindo-se que isso se deve aos interesses pessoais e à auto-estima.

Apesar de identificados uma série de erros psicométricos associados à auto-avaliação, não é negligenciável a sua validade social, já que são observadas algumas vantagens, tais como: aumento do respeito pelo avaliado, ocupando este um papel activo; colocação do chefe directo no lugar de conselheiro e não de poder absoluto; maior aceitação da validade e justiça do processo de avaliação, com reflexos na motivação do indivíduo para alcançar objectivos estabelecidos. Neste sentido, existem autores, como por exemplo Mayer (1991), que defendem ser esta melhor alternativa do que a avaliação feita pelo chefe directo, já que esta torna-se incompatível com organizações orientadas à participação dos trabalhadores, mantendo uma orientação para as organizações burocráticas com estilos de gestão baseados no controlo dos subordinados. Todavia, uma vez que é sinónimo de quebra da relação tradicional, entre o chefe e o seu subordinado, tem sofrido muita resistência à sua

implementação, requerendo mesmo uma mudança cultural das organizações mais burocratizadas.

#### **4.2.2 - Avaliação pelos Pares**

O método de avaliação entre pares, baseia-se na avaliação entre indivíduos do mesmo grupo de trabalho. Ele surgiu com o objectivo de estudar as relações sociais entre os elementos dos grupos, tendo grande utilização no contexto militar. Em contraposição com a avaliação pelas chefias ou mesmo com o método de auto-avaliação, a avaliação pelos pares tem revelado propriedades psicométricas superiores, sendo reconhecida neste campo a sua validade pela literatura (Mumford, 1983). Contudo, apesar da sua validade reconhecida, um dos factores para a não utilização da avaliação pelos pares, de acordo com Murphy e Cleveland (1991), deve-se à crença na existência de algum efeito de leniência provocado pelas relações de amizade. Apesar disso, não é linear que a fidelidade e a validade da avaliação saiam afectadas, pois ela é resultado do contributo de muitas fontes, ao invés de uma única fonte como acontece no caso da avaliação pelo chefe directo. Os mesmos autores referem, ainda, problemas de amplitude neste tipo de avaliação, já que nesta os avaliadores não querem diferenciar os pares. Do ponto de vista teórico, consideram que o principal argumento para a utilização desta fonte reside na oportunidade diferenciada que os pares têm de observar os colegas, já que “o comportamento observado pelos pares é quantitativamente e qualitativamente diferente do observado pelos supervisores (...)” (Murphy; Cleveland, 1991: 113)

#### **4.2.3 - Avaliação Ascendente**

Conscientes das limitações do *feedback* descendente, no fim dos anos 60 início dos anos 70, iniciaram-se as investigações acerca do *feedback* ascendente (mais conhecido como *direct reports*) e do seu impacto sobre a *performance* da gestão e direcção. Concluiu-se que este método tinha um impacto positivo, se os gestores ou supervisores percepcionassem como eram vistos pelos seus

subordinados, o que trazia efeitos benéficos na alteração do seu comportamento.

Apesar deste reconhecimento, só a partir dos anos 80 é que o *feedback* ascendente ganhou maior aderência. Ele permite aos supervisores/executivos, aumentar o seu auto-conhecimento, o que enriquece a sua experiência e permite realizar, com a informação que obtêm acerca da forma como são percebidos, acções correctivas no seu comportamento e no modo como irão conduzir os seus subordinados no próximo objectivo ou projecto. Apesar de muitas organizações já terem adoptado uma política de avaliação de desempenho formal, nem sempre o *feedback* que é dado se revela suficiente para algumas camadas da organização. Quando nos referimos à camada de gestores médios ou seniores, deparamo-nos com indivíduos sequiosos da possibilidade de recolha de informações que lhes permitam corrigir eventuais desvios de comportamento na busca dos seus objectivos, aos quais o *feedback* ascendente veio dar resposta.

Algumas companhias têm feito uso deste método de avaliação há mais de 20 anos, como é exemplo o caso da IBM.

#### **4.2.4 - Avaliação 360 Graus**

A entrada nos anos 90 trouxe muitas mudanças, desde o aumento da competitividade, o foco no cliente, o desenvolvimento da especialização tecnológica, tornando obsoletos alguns dos métodos mais tradicionais de avaliação. Numa tentativa de enfrentar a concorrência, muitas organizações deixaram de ter estruturas com vários níveis hierárquicos e passaram a ter estruturas *flat*, deixando de existir alguns lugares de supervisão e passando os restantes a observar um número muito maior de indivíduos, criando assim uma necessidade de alternativas às formas tradicionais de avaliação de desempenho.

Com as organizações a operar em rede, devido ao aumento de complexidade dos projectos e ao uso de equipas de trabalhos constituídas por pessoas de diferentes departamentos ou mesmo de diferentes empresas da rede, as relações entre os indivíduos e as chefias passaram a ser uma matriz complexa. Todas estas múltiplas relações laborais requerem *feedback* de várias fontes, pois as informações sobre a *performance* de determinado indivíduo, não são conhecidas apenas por um único supervisor ou chefe de equipa. Torna-se, assim, necessária a recolha de *feedback* por uma rede de pessoas que tem contacto com o indivíduo, sejam estes colegas, clientes ou fornecedores.

Esta múltipla recolha de *feedback* é conhecida por *feedback* 360 graus, uma vez que a recolha de informação vem de todas as direcções hierárquicas, relacionadas com o indivíduo em avaliação, como se o posicionassem dentro de um círculo. Aproximadamente entre 20% a 25% das organizações de todo o mundo, usam este método como forma de recolha de informação para fins de desenvolvimento, formação e avaliação dos indivíduos.

De acordo com um inquérito recente, mais de 90% das empresas que adoptaram a recolha de informação a 360 Graus, usam-na para o processo de avaliação dos empregados (Ulmer, Walter, 1996 *in* Hancock, Thomas, 1999). Enquanto algumas organizações se sentem pressionadas a usar a informação no processo de avaliação de forma a justificar o investimento; outras, resistem a essa pressão fundamentando-se, essencialmente, em algumas conclusões suportadas pela investigação no modo como a informação é afectada, dependendo do fim a que se destina e dos procedimentos utilizados.

Foi demonstrado que, quando a informação obtida se destina a fins de avaliação, 35% dos indivíduos que fornecem o *feedback*, mudam as suas ideias e afectam os resultados, ou seja, evitam, por exemplo prejudicar o seu supervisor ou, pelo contrário, propositadamente tentam prejudicá-lo (Hancock, Thomas, 1999).

Ficou igualmente provado que, a informação reportada é afectada pelo facto de ser ou não anónima, o que significa que a informação é menos precisa se os indivíduos que a reportam poderem ser identificados. Da mesma forma, determinados indivíduos declaram aumentar as suas classificações se quem estão a avaliar tiver acesso aos resultados. Outro dos erros mais comum é pensar que, pelo facto de se usar *feedback* de múltiplas fontes de informação é disponibilizada maior quantidade de informação que outro método de *feedback*, por isso, a distorção introduzida com ou sem intenção é desprezável.

Por todas essas razões negativas e pelo inflacionamento dos resultados, muitas vezes, partilhado por diferentes indivíduos que se avaliam entre si, muitas das empresas que implementaram sistemas de avaliação de desempenho baseados em recolha de *feedback* a 360 graus, resolveram removê-los e outras optam apenas por usar a informação obtida para uma perspectiva de desenvolvimento e formação.

De facto, não existe consenso sobre o fim a que se deve destinar a recolha de informação a 360 graus. Não obstante, todas as opiniões partilham a ideia de que, antes de um sistema de avaliação de desempenho se basear em *feedback* 360 graus, ele deve primeiramente ser afinado e utilizado para fins de desenvolvimento, sendo esta uma fase essencial para que o processo atinja a sua maturidade.

Para se poder tirar o maior partido de toda esta informação, é necessária alguma afinação no processo ou pelo menos na forma como se encara a informação por ele produzida. Ou seja, toda a informação recolhida, muitas vezes conflituosa, deve ser cuidadosamente tratada, filtrada e analisada em conjunto com o destinatário dessa mesma informação. É típico que a informação que chega às mãos de um executivo, alvo do *feedback* 360 graus, não seja o que ele está à espera e seja discrepante relativamente à percepção que tem de si próprio. Aliás, o mais comum será ter uma percepção pessoal superior à classificação atribuída pelos que lhe fornecem *feedback*.

Um estudo recente (Luthans, Fred; Peterson, Suzanne, 2004), revelou que os executivos que trabalham, num processo de *feedback* 360, com acompanhamento, análise e discussão dos resultados são mais eficientes em alguns aspectos, nomeadamente: na eliminação de resultados discrepantes; na consciência com que ficam dos factos; na mudança de atitude necessária para a correcção de determinados comportamentos; na interpretação dos resultados obtidos em contraposição com os que não têm qualquer acompanhamento.

Nesta linha de orientação, é de salientar a conjugação dos processos de avaliação com diversas formas de orientação, tais como aconselhamento, apoio, entre outras. Esta conjugação tem sido objecto da mais recente investigação, com o intuito de se eliminarem alguns dos erros mais comuns no domínio do processo de avaliação.

Na realidade, o processo funciona como uma espécie de terapia, permitindo ao indivíduo aumentar o conhecimento acerca dele próprio e do que é para os que o rodeiam, tirando maior partido das experiências passadas. Esta análise dos factos pode ajudar na consciencialização para a necessária mudança de atitude, não sendo linear que tal aconteça (Bandura, 2001). O objectivo será tornar a pessoa o mais consciente possível dessa necessidade e de qual é exactamente a sua dimensão, ajudando, deste modo, a estabelecer um plano de acção para efectivar essa mudança.

Os resultados do estudo, anteriormente referido, mostraram que tanto os directores como os seus subordinados, melhoraram as suas atitudes após o processo de *feedback* 360 graus acompanhado, em comparação com as melhorias observadas num processo não acompanhado. Quer os directores, quer os seus subordinados registaram um aumento da satisfação no trabalho, bem como um aumento do comprometimento com os objectivos da organização. O estudo sugere, também, que um programa de *feedback* 360 graus terá muito mais eficácia, se for realizado com acompanhamento especializado. Isto porque, ajuda a minorar alguns efeitos indesejados característicos do processo (como é

exemplo a informação discrepante) e promove, de alguma forma, uma gestão da mudança nas atitudes dos superiores hierárquicos alvo da recolha de *feedback*.

## **5 - Análise de Um Estudo Acerca dos Sistemas de Avaliação**

De acordo com um estudo realizado por António Caetano (1995), a 300 empresas portuguesas<sup>20</sup>, o desenvolvimento individual, surge como o mais apontado entre os objectivos do sistema de avaliação de desempenho. No entanto, a grande maioria das empresas visa diversos objectivos com o sistema de avaliação de desempenho, podendo esses situarem-se, segundo o autor, em três dimensões distintas:

- Manutenção e desenvolvimento da organização;
- Desenvolvimento Individual;
- Gestão de recompensas.

O tipo de instrumentos mais utilizados nas empresas participantes do estudo foram: escalas de traços de personalidade, a avaliação por objectivos e as escalas comportamentais ancoradas. Contudo, foi possível constatar que em grande parte dos sistemas de avaliação encontrados, existem configurações desenvolvidas nas empresas constituídas por combinações dos três tipos de instrumentos referidos, suportando múltiplos objectivos de avaliação.

Ainda de acordo com o estudo referenciado, foi possível apurar que na grande maioria das empresas a avaliação é feita anualmente. Em mais de dois terços dos casos existe uma entrevista formal de avaliação mas, muitas vezes, é usada apenas para transmitir o resultado da avaliação.

---

<sup>20</sup> Nessas 300 empresas, inseriram-se 250 do sector secundário e terciário a operar em Lisboa e Vale do Tejo, fazendo parte das 500 maiores e melhores empresas do país.

Relativamente à questão das fontes, o estudo revela que a predominante é a hierárquica. Na grande maioria dos casos o avaliado não é considerado como fonte na avaliação e os pares não são considerados como fontes válidas.

As empresas na prática não encaram as escalas comportamentais como alternativa às escalas de traços de personalidade, embora as escalas comportamentais se revelem mais objectivas. De facto, o que surge como alternativa é a análise aos resultados do desempenho, mediante os objectivos de trabalhos propostos. No meio empresarial, a preocupação parece não residir tanto na qualidade do instrumento de avaliação, mas sim no entendimento que o avaliador e o avaliado fazem dos critérios em avaliação, o que assume especial importância na negociação de objectivos de desempenho que serão alvo de apreciação na próxima avaliação.

Os instrumentos de avaliação e a qualidade de medida que apresentam, tem sido alvo de grande atenção por parte da investigação. Contudo, esta não é a única variável de importância em todo o processo, uma vez que um sistema de avaliação de desempenho e principalmente o seu resultado é fortemente influenciado por outros factores, muitas vezes, negligenciados nas pesquisas, tais como: cultura da organização, contexto económico, preparação, motivações e expectativas dos actores envolvidos. Os intervenientes num processo de avaliação são actores com conflitos de interesses (como por exemplo: o valor do salário, as metas ou objectivos a atingir), que potenciam a negociação, por isso, é natural a existência de desacordo ou mesmo conflitos, entre avaliadores e avaliados, que dificilmente podem ser resolvidos melhorando simplesmente a qualidade do instrumento da avaliação.

A problemática da avaliação de desempenho, em especial quando orientada ao instrumento de medida, sempre foi equacionada tendo como pressuposto um avaliador motivado e naturalmente interessado numa maior qualidade dos julgamentos de avaliação por ele produzidos. Ora, isso nem sempre é um dado

adquirido, pelo que a exactidão dos julgamentos coloca-se como um problema do avaliador e não dos instrumentos.

O papel do avaliador aparece assim como uma variável determinante na forma como é conduzido o processo de avaliação. A forma como ele processa a informação, o seu armazenamento em memória, a sua recuperação para a utilizar em julgamentos ou tomadas de decisão é determinante para a exactidão do julgamento produzido, já que está sujeito a inúmeros enviesamentos.

Da mesma forma, também o papel do avaliado não é tão passivo como as concepções tradicionais faziam crer. Ele mostra cada vez mais ter percepções claras acerca da forma como decorrem os procedimentos de avaliação e as consequências que daí resultam. A perspectiva clássica da avaliação, suportada pela autoridade formal do avaliador como superior hierárquico do avaliado, coloca aquele numa posição de juiz e os seus julgamentos têm que ser acatados pelo subordinado, remetendo este para a posição de excluído do processo de avaliação. Ora, esta postura clássica dos processos de avaliação começa a ser posta em causa pelas organizações intensivas em conhecimento, onde existe uma grande autonomia e participação dos funcionários ao mais alto nível.

Nessas organizações, o poder formal imposto não é sinónimo de um processo de avaliação justo ou válido aos olhos do avaliado. Para que a avaliação do seu desempenho seja aceite, é necessário um processo de avaliação socialmente válido. Isto é, que não seja baseado nas imposições do chefe, mas que seja resultado de uma comunicação entre avaliado e avaliador, onde o superior hierárquico se coloca numa posição de partilha de poder. Esta é reflectida, quando se admitem outras fontes de informação para além do chefe directo, como o próprio avaliado ou os pares. É percebida pelo avaliado a possibilidade de intervir no processo de avaliação, quando tem a capacidade de negociar com o seu avaliador. Essa possibilidade de negociação é um factor determinante para a sua satisfação com o processo de avaliação. As metas ou objectivos estabelecidos nesse processo negocial, são aceites pelas partes

comprometendo-se o avaliado com os objectivos estabelecidos e conquistando o avaliador o empenhamento necessário à sua concretização (o que pode significar por exemplo a negociação de um prémio monetário indexado a determinados critérios a atingir).

Contudo, não deve ser menosprezada a importância de usar instrumentos de avaliação com credibilidade, na medida em que eles também contribuem para perceber a exactidão da avaliação, a desburocratização dos processos com ela relacionados, assumindo-se como um factor de extrema relevância para a renovação das práticas de avaliação nas empresas.

## **6 - A Percepção de Justiça na Avaliação de Desempenho**

Apesar dos recentes avanços nos processos de avaliação de desempenho, os críticos continuam a afirmar que nem sempre são eficazes (Atkins & Wood, 2002; DeNisi & Kluger, 2000).

Esta falta de consistência é fundamentada, em grande parte, pelas variações de sentimento que são despertadas nos avaliados relativamente ao processo. As emoções dos indivíduos em avaliação e a sua percepção de justiça, revelam-se um factor de extrema importância para a eficácia do sistema de avaliação.

Um dos primeiros estudos sobre os determinantes de justiça no contexto organizacional (Landy; Barnes-Farrel; Cleveland, 1980), colocou como hipótese que a noção de justiça, dos indivíduos em avaliação, seria influenciada pela classificação que obteriam, onde a baixa classificação estaria associada à ideia de menor justiça no processo de avaliação. O autor concluiu no final do estudo que a percepção de justiça e de exactidão não estava directamente relacionada com o resultado obtido na avaliação.

Os argumentos que chamam a atenção para a injustiça nos processos de avaliação referem-se, normalmente, a problemas procedimentais ou a problemas de distribuição, sendo estes considerados os mais relevantes (Brown; Benson, 2003).

Os problemas de conceito distributivo estão associados aos sentimentos dos indivíduos quando os resultados finais de uma avaliação não correspondem ao que era esperado. Isto é, por exemplo, quando um indivíduo tem a sensação de que o aumento de salário foi modesto em comparação com o trabalho produzido e que foi objecto de análise na avaliação. Esta percepção do indivíduo diz respeito à sua noção de justiça distributiva.

A noção de justiça procedimental, no contexto da avaliação de desempenho, está associada, por um lado, à percepção que os indivíduos têm de poder influenciar os procedimentos pelos quais são avaliados; por outro lado, à forma como são aceites no grupo de trabalho onde estão inseridos. Estas duas noções vêm simultaneamente da teoria do controlo e do modelo dos grupos válidos (Lind; Tyler, 1988).

A teoria do controlo assume que os indivíduos preferem estar no controlo das situações de tomada de decisão em vez de serem, simplesmente, remetidos para uma posição passiva. Um exemplo desta teoria, foi observado num estudo (Douthitt; Aiello, 2001), onde foi monitorizada a *performance* dos indivíduos de uma forma informatizada. Os autores do estudo, constataram que os indivíduos que participaram no fornecimento de informações, relativas às suas preferências nos processos de trabalho, ficaram com uma ideia mais positiva da justiça existente no processo de monitorização.

O modelo dos grupos válidos, por seu lado, defende que os indivíduos têm necessidade de ser respeitados e ter aceitação (serem válidos) no seu grupo de trabalho. Esta aceitação tem influência na forma como é percebida a existência de uma maior ou menor justiça procedimental. Num estudo recente

(Robbins *et al*, 2000), constatou-se que as questões ligadas ao modelo dos grupos explicavam uma maior variância no “commitment” organizacional e na *performance* do que outras questões ligados à justiça distributiva ou à teoria do controlo.

A necessidade de aceitação no grupo de trabalho onde nos inserimos é de facto fundamental, caso contrário, as relações que se estabelecem no ambiente laboral ficam de alguma forma comprometidas, podendo levar a situações que colocam em causa o desempenho do trabalhador. A excelência do trabalho em equipa é, cada vez mais, um factor determinante do sucesso empresarial, pelo que quando um indivíduo se depara com dificuldades de aceitação no grupo onde se insere, dificilmente conseguirá isolar o problema e evitar que influencie a sua prestação. O indivíduo será naturalmente confrontado com esta situação na sua avaliação de desempenho, podendo inclusive sentir-se prejudicado por factores que não controla.

Existem inúmeras causas que podem justificar a falta de aceitação de um indivíduo num grupo: mau temperamento, não ter uma característica fundamental para pertencer ao grupo (por exemplo, não ter conhecimentos de uma língua), etc. Entre essas causas, existem algumas que o indivíduo não pode controlar: ser de cor, pertencer a uma determinada religião, ter uma diferente orientação sexual, ser portador de uma doença, etc.

Num estudo (Elvira; Town, 2001), realizado numa grande empresa americana, acerca da influência deste tipo de factores na avaliação de desempenho, concluiu-se que os trabalhadores afro-americanos recebiam classificações inferiores, a nível genérico, em comparação com os seus colegas, mesmo quando a produtividade e outras variáveis demográficas eram rigorosamente controladas.

Na prática, existe muito trabalho de análise relativamente aos problemas distributivos e procedimentais das avaliações de desempenho, na sua grande

maioria, ligados a causas internas das organizações, onde foram muitas vezes negligenciados aspectos ligados à justiça social. Na realidade, muitos desses problemas, observados no contexto da avaliação, afectam a percepção de justiça no processo mas devem-se essencialmente a factores ambientais externos. Não sendo habitual ter em consideração estes factores de justiça social externos à organização, aquando da construção do processo de avaliação, os métodos e procedimentos do modelo de avaliação são "torcidos" pelos avaliadores de acordo com a sua maior ou menor tolerância a determinadas características do indivíduo. Isto leva a que problemas de carácter distributivo ou procedimental, resultantes de condições externas à organização, afectem a percepção de justiça no processo de avaliação.

### **6.1 - A Noção de Justiça na Avaliação 360° Graus**

No que diz respeito às fontes de avaliação, a percepção de justiça na avaliação de desempenho, o uso de *feedback 360 graus* tem dado indícios de estar um passo à frente dos sistemas baseados apenas na recolha de *feedback* do superior hierárquico. O que começou por ser uma técnica inovadora de recolha de *feedback* de múltiplas fontes de avaliação considerada apenas como *mais-valia* ("nice-to-have"), passou a ser regra fundamental no caso de muitas organizações ("must-have"). Este tipo de recolha de *feedback*, tem ganho alguma popularidade não só porque reduz alguns problemas como a tendência central ou o efeito de halo, mas também porque devolve aos superiores hierárquicos um papel confortável no processo de avaliação. Apesar do seu receio de perda de poder, estes deixam de desempenhar o papel de "Deus" pois passam a não ser os únicos julgadores.

De facto na sua essência, as avaliações baseadas no *feedback 360 graus* parecem apresentar critérios mais justos (Colquitt *et al.*, 2001). Estas não são sinónimo de perda da relação entre o avaliado e o seu superior, uma vez que é este quem, em última instância, comunica os resultados da avaliação e toma as decisões com base nesses resultados. Contudo, o receio da perda de poder, por

vezes, "fala mais alto" e leva os superiores a deixarem bem claro quem manda, quem é que está no lugar de superior e quem realmente é o subordinado. Esta conduta do avaliador, revela-se um forte obstáculo à percepção de justiça na avaliação de desempenho.

Para contrariar estas práticas, somos levados a acreditar que o caminho estará na redução e reestruturação dos níveis hierárquicos das organizações, onde os empregados possam ter uma voz mais activa naquelas decisões que afectam toda a organização e em particular o seu trabalho. Neste sentido, para que o resultado seja socialmente válido, há que garantir que os trabalhadores que representam as minorias também tenham voz activa, independentemente da sua raça, religião ou orientação sexual. Para que haja justiça social, é necessária a participação desses trabalhadores na construção ou reformulação do processo de avaliação e na identificação de obstáculos estruturais, que afectam e menosprezam a sua *performance*.

## **7 - Perspectiva Futura do Processo de Avaliação**

Geralmente, os sistemas de avaliação de desempenho são controlados pelos profissionais de recursos humanos, que são vistos como os "donos" do processo. Este controlo centralizado, pode revelar-se um forte obstáculo à eliminação de violações psicológicas que se verificam no terreno. Estas estão camufladas ou dissimuladas com um processo de avaliação desenhado e imposto de igual forma para todos, independentemente das diferentes funções ou mesmo das características pessoais dos indivíduos.

De acordo com Boyd e Kyle (2004), a resposta para um sistema de avaliação mais justo, socialmente válido e democrático, pode estar na entrega do controlo do processo aos empregados. Esta estratégia poderá revelar-se mais produtiva a longo prazo, dada a capacidade de intervenção dos trabalhadores no processo de avaliação ao longo do tempo. Uma vez que lhes seria dada a possibilidade

de efectuarem acções correctivas, identificar-se-iam mais com o processo e, por conseguinte, atribuir-lhe-iam maior validade.

Perante semelhante modelo, o papel central dos recursos humanos seria o de arbitrar e orientar, podendo cada indivíduo fazer opções na forma como é avaliado assumindo, com os profissionais de recursos humanos e com o seu superior hierárquico, o papel de co-autor no seu processo de avaliação de desempenho. Este modelo possibilitaria uma maior auto-consciência e reflexão dos indivíduos acerca do seu papel no trabalho e no grupo onde se inserem.

Numa perspectiva mais futurista, seria da responsabilidade do indivíduo entregar o resultado da sua avaliação aos membros da organização, não deixando essa tarefa remetida para o seu superior hierárquico. Num cenário destes, cada indivíduo seria responsável por reportar o seu próprio progresso, com base nos resultados obtidos face aos individualmente negociados. Esta conduta permitiria aos supervisores e gestores libertarem tempo para outras tarefas que devem desempenhar, uma vez que gastam muito do seu tempo na condução e revisão dos processos de avaliação de desempenho.

Para que um modelo assim pudesse ser aplicado, seria necessária uma descentralização de funções e uma menor hierarquização das estruturas, requerendo dos indivíduos uma elevada maturidade e conhecimento, para poderem participar na partilha de poder. Actualmente, existem organizações com uma cultura organizacional com maior susceptibilidade de poder vir a adoptar no futuro um modelo desta natureza. São exemplo disso e referência a nível mundial as cooperativas Mondragon<sup>21</sup>, situadas no país Basco em Espanha.

---

<sup>21</sup>Whyte (1995) apresentou as cooperativas Mondragon, como o caso mundial mais impressionante de cooperativas de desenvolvimento industrial. Elas regem-se por princípios como: abertura a todos os membros, independentemente das suas características; organização democrática (uma pessoa, um voto); prioridade número um é o trabalho; participação dos trabalhadores na gestão; contribuem para a transformação social da região onde operam. Todos estes princípios sustentam-se na educação e no treino profissional ([www.mondragon.mcc.es](http://www.mondragon.mcc.es)).

## **II PARTE – ESTUDO DE CASO**

### **INTRODUÇÃO**

O estudo do impacto/influência do processo de avaliação no desempenho individual e, conseqüentemente, no desempenho organizacional constitui o principal objectivo deste estudo. Os argumentos defendidos nos capítulos anteriores, que se baseiam na nossa convicção e na literatura teórica e empírica analisada, indicam que esse Impacto/influência no desempenho individual e organizacional é uma realidade.

O estudo de caso é um instrumento precioso de resposta às questões levantadas durante as várias etapas da investigação. Ele permitirá analisar a correlação que deve existir entre a satisfação com o processo de avaliação, o desempenho individual e organizacional.

Neste sentido, a escolha de uma organização de Consultoria em Tecnologias de Informação para levar a cabo a presente investigação, prende-se essencialmente com as características que exhibe e que se adequam à temática que se pretende explorar. Um dos aspectos de maior relevância que estas organizações apresentam, diz respeito ao facto de não se dedicarem à venda de produtos ou bens de consumo mas sim de serviços que se traduzem em aplicação de conhecimento, onde o "capital humano" é o maior activo deste tipo de empresas.

Esta segunda parte, para além de uma pequena introdução, integra dois capítulos, onde se pretende: apresentar o modelo de análise e os aspectos associados à metodologia utilizada para a recolha de informação; caracterizar a empresa; examinar os resultados obtidos através de uma análise de conteúdo dos dados recolhidos na entrevista e do tratamento estatístico dos dados do

inquérito por questionário, recorrendo ao SPSS; confrontar os dados da entrevista com os do questionário, destacando algumas divergências; confirmar ou infirmar as hipóteses.

Finalmente, apresentar-se-ão as conclusões gerais e, por último a bibliografia.

## **I – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA**

### ***1 - Modelo de Análise***

O modelo de análise não se pode dissociar da problemática, permitindo articular as pistas a reter para orientar o trabalho de observação e análise (Quivy, Raymond; Campenhoudt, LucVan,1998). É formado por conceitos e hipóteses ligados entre si para, em conjunto, criarem um quadro de análise coerente.

Numa organização, o processo de avaliação de desempenho deve ser desenhado para ter um duplo impacto: individual e organizacional. Ou seja, ele deve "... facilitar a distribuição equitativa da retribuição e motivar os empregados ligando a retribuição aos altos níveis de desempenho ..." (Fombrum *et al.*, 1994: 41) e permitir o desenvolvimento das pessoas, no sentido de melhorar o seu desempenho diário, bem como desenvolver as competências necessárias para aumentar a sua empregabilidade no futuro.

A questão central que esta pesquisa procura esclarecer é saber **qual o impacto da avaliação de desempenho no trabalhador e no desempenho organizacional?**

O pressuposto de partida é o de que com a avaliação de desempenho consegue-se um alinhamento (estreitar a correlação) entre a satisfação dos interesses do trabalhador e a realização dos objectivos da empresa com vista à maximização do desempenho organizacional. Interessa-nos, pois, verificar se é ou não assim.

Com base nesta questão central foram elaboradas três hipóteses. Estas procuram estabelecer uma relação entre o processo de avaliação, os interesses profissionais/pessoais do trabalhador, o seu desempenho individual e, conseqüentemente, o organizacional (os resultados). Neste sentido, pretende-se testar as seguintes hipóteses:

### **Hipótese 1**

O processo de avaliação exerce uma influência positiva no desempenho do trabalhador quando este considera que a sua opinião é tida em conta e que os objectivos propostos na avaliação estão em concordância com os seus interesses profissionais e pessoais.

### **Hipótese 2**

As pessoas empenham-se mais no trabalho quando consideram o método de avaliação como adequado, quando estão satisfeitas com a sua avaliação e com a percepção do seu nível de exactidão/justiça.

### **Hipótese 3**

O processo de avaliação contribui para a melhoria do desempenho organizacional quando permite correlacionar a satisfação dos interesses do trabalhador com a realização dos objectivos da empresa.

Assim, no intuito de confirmar ou refutar as hipóteses elaboradas recorreu-se a abordagem metodológica que se segue.

## **1.1 - Metodologia**

A opção por uma organização de Consultoria em Tecnologias de Informação, prende-se com o facto do sector da consultoria sofrer de alguma volatilidade, principalmente, em tempos de crise, já que é difícil vender projectos nesta área quando a regra de ouro do mercado apela à contenção de custos (à semelhança do que acontece com o sector publicitário, área onde tipicamente as empresas cortam investimento nos tempos mais difíceis). De igual forma, em

alturas em que se verificam ciclos de crescimento económico positivo, também é típico observar nestas organizações taxas de crescimento elevadas, fruto do aumento da procura e investimento neste tipo de serviços.

Estas características das consultoras aliadas ao sector das tecnologias de informação dotam a organização em análise de uma extrema velocidade de mudança e capacidade de adaptação, com todas as consequências que isso implica para os recursos humanos envolvidos.

A metodologia adoptada para a recolha de informação comporta dois momentos:

Num primeiro momento, recorreu-se a aplicação de uma **entrevista** (em anexo I), administrada pessoalmente, ao responsável pela Unidade da Gestão de Talento de uma organização que presumimos representativa para alcançar o objectivo principal da investigação, ou seja comprovar ou não, a relação entre o processo de avaliação e o desempenho individual e organizacional. A entrevista é constituída, essencialmente, por questões abertas porque permitem uma maior liberdade de expressão e a obtenção de informações mais ricas e detalhadas, contendo também algumas questões fechadas. Na entrevista fez-se uso de um vocabulário de fácil compreensão, é composta por cinco partes relacionadas com: a implementação do processo de avaliação; o seu funcionamento; as suas finalidades ou objectivos; o seu impacto no trabalhador; e, por último, o seu impacto no desempenho organizacional. Não se encontrou qualquer tipo de resistência à realização da entrevista que durou aproximadamente uma hora, recorrendo-se ao gravador para não perder informação e não prolongar a duração da entrevista, caso contrário demoraria muito mais tempo.

Num segundo momento, considerou-se indispensável utilizar técnicas de observação não participante, por isso recorreu-se a aplicação de um **Inquérito Por questionário** (em anexo II), administrado indirectamente por *e-mail* a uma pequena amostra de trabalhadores, no intuito de obter o seu *feedback*

relativamente ao processo de avaliação. A sua elaboração teve presente os objectivos da investigação, nomeadamente, recolher informação que permitisse analisar a influência do processo de avaliação no desempenho das pessoas. É constituído por questões fechadas, no sentido de permitir a sistematização quantitativa dos resultados obtidos e organizado pelas mesmas cinco partes, anteriormente enunciadas a propósito da entrevista. Não se encontrou qualquer tipo de resistência à realização do inquérito por questionário, embora fosse necessária alguma insistência para obter uma maior taxa de respostas.

Perante a impossibilidade de se proceder a uma quantificação do desempenho do trabalhador, todo o inquérito foi estruturado a partir das opiniões emitidas pelos inquiridos e, por isso, baseado numa análise qualitativa centrada nas suas opiniões.

## **2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A organização escolhida para o estudo de caso posiciona-se na área das tecnologias de informação. Tem uma dimensão superior a 750 trabalhadores, operando em território nacional mas também com projectos a nível internacional que actuam em sectores como: Administração pública; Educação; Serviços Financeiros; Indústria; Retalho e Distribuição; Saúde e Farmacêutica; Telecomunicações; Energia e Sector dos Transportes.

A empresa registou um volume de negócios em 2003 superior a 130 milhões de Euros.

## **II - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### ***1 - Análise da Entrevista***

A presente análise serve-se, principalmente, de informação primária, recolhida através de entrevista. A entrevista abordou cinco temáticas relacionadas com o processo de avaliação de desempenho que passamos a examinar de seguida:

#### ***Relativamente à Implementação do Processo de Avaliação***

A análise deste primeiro momento da entrevista é de grande importância, porque permite averiguar como é que o processo de avaliação foi implantado. Verificou-se que a organização possui um modelo de avaliação designado "Gestão de Desempenho e Carreiras", criado no final de 2002 e implantado em 2003 para substituir um processo muito rudimentar que existiu até 2001. Essa nova metodologia foi definida pela Unidade da gestão de Talento<sup>22</sup> e contou com o envolvimento do *Managing Partner* daquela divisão, com o aval e *input* do Conselho de Administração dessa divisão e com alguns *Managers* mais próximos do processo. Para a sua implementação serviram-se de uma fase de comunicação/explicação acerca da sua metodologia que foram divulgando ao longo de 2002 para que em 2003 fosse utilizada em pleno.

A preparação dos avaliadores restringiu-se a algumas acções de discussão e debate sobre a metodologia, havendo, no entanto o desejo de realizar brevemente "uma espécie de formação" sobre reuniões de *feedback*, já que essa parte da avaliação é a mais sensível, mais difícil e a menos preparada.

O processo de avaliação é visto pelas pessoas da empresa como muito importante, embora a sua realização dependa, muitas vezes, da insistência da Unidade da Gestão de Talento, devido a existência de alguma "desorganização no trabalho das pessoas". Neste sentido, o comentário mais ouvido em relação

ao processo é o seguinte: "gasto tanto tempo com isto que, depois, não tenho tempo para fazer o que tenho que fazer".

A percepção que existe, na empresa, acerca da opinião dos trabalhadores sobre o processo é que eles acham o processo sério, sofisticado e inovador. As suas queixas prendem-se com o facto dos avaliadores, muitas vezes, "não tratarem com a devida importância o processo", isso por vezes tem a ver com o número de pessoas que o avaliador tem que avaliar, complicando-se a situação não no decorrer do processo mas na parte final, da qual fazem parte as reuniões de *feedback*, em que muitas vezes há notícias menos boas para as pessoas e a tendência é para adiar esses casos o mais possível para o final do processo. Este é caracterizado como formal, complexo e objectivo.

Em relação à revisão do processo não existe nenhum calendário para o efeito, o que existe são calendários de planeamento de carreiras e objectivos no início de cada ano, pelo facto de estarem indexados prémios e variáveis de acordo com a avaliação da pessoa. A influência do *feedback* dos avaliados, na revisão/modificação do processo, resume-se a algumas sugestões de melhoria.

Perante as transformações que têm ocorrido no contexto empresarial, existe a percepção de que elas geram mudanças a todos os níveis, deu-se uma reestruturação em 2002 como forma de dar resposta à nova realidade e no caso específico da avaliação houve um alinhamento do modelo de avaliação, de acordo com os pressupostos dessa reestruturação, no intuito de: apurar de uma forma mais rigorosa o desempenho da unidade e depois do indivíduo; alinhar as pessoas para conseguirem as competências consideradas necessárias, no sentido de entregar mais valor ao cliente. O Objectivo principal, dessa reestruturação, visou melhorar a imagem da empresa (porque é aquilo que o cliente compra) e apresentar consultores, não o estereótipo que todos conhecemos como o consultor de gestão mas apresentar um tipo de consultor

---

<sup>22</sup> Da qual é responsável a pessoa entrevistada.

que "dá consultas" às empresas dentro de uma determinada especialidade, sendo esta a imagem que querem para a empresa.

Na empresa, existe a convicção de que possuem características que são factor de diferenciação em relação às suas concorrentes: por um lado, a grande flexibilidade que possuem, já que não estão dependentes de estruturas internacionais; por outro lado, o grande conhecimento tecnológico que detêm, já que a empresa é feita de engenheiros.

### ***Relativamente ao Funcionamento do Processo de Avaliação***

O processo de avaliação foi apenas apresentado aos colaboradores e não aberto a sugestões. O seu funcionamento faz-se através de ficheiros de excel altamente formatados como se fossem formulários. No início de cada ano é lançado um e-mail genérico com o calendário das várias etapas: auto-avaliação; avaliação; reuniões de harmonização; validação e aprovação pelo *Managing Partner*, pela responsável da Unidade da Gestão de Talento; e, por último, as reuniões de *feedback* realizadas pelo responsável da unidade, com base na sua avaliação, porque trabalhou directamente com o avaliado, ou nas avaliações feitas pelos chefes dos projectos em que a pessoa esteve ao longo do ano.

Para chegar ao método de avaliação, a empresa inspirou-se naquilo que existe actualmente em consultoria, na experiência das pessoas responsáveis, na experiência de outras pessoas da mesma área de negócio, provenientes de outras organizações e nas competências consideradas fundamentais para a empresa, de acordo com os seus processos de negócio e cadeia de valor, chegando-se assim a um modelo de competências, em que os pilares mais importantes são: o cliente, o talento, o conhecimento e o rigor, desagregando-se por categorias dependendo do nível de exigência. Ele permite, segundo a Empresa, verificar através dos resultados das avaliações e de acordo com os valores e objectivos estratégicos da organização, quais as competências mais

fortes e quais as que é preciso melhorar/desenvolver. **A nível individual**, o grande impacto do método é que enquanto antigamente as pessoas desconheciam o que se esperava delas, hoje sabem o que se espera delas e caso tenham a pretensão de ascender a *Manager* ou outro nível de carreira, sabem o conjunto de competências que têm de satisfazer. **A nível organizacional**, consegue-se oscultar a empresa de um forma mais objectiva, no entanto como o método está nos primeiros anos não se consegue, ainda, medir o seu impacto na organização, uma vez que as pessoas estão a perceber como utilizar/trabalhar com o modelo de competências. Segundo a responsável da Unidade da Gestão de Talento, o método facilita a existência de uma avaliação justa, porque ao longo dos projectos as pessoas têm uma avaliação rigorosa, no final toda a informação, relativa à avaliação, é compilada, existindo material para perceber o que a pessoa fez durante o ano e para poder compará-la com o seu par. Existe, também, a percepção de que os colaboradores por vezes estão descontentes e isso deve-se ao facto deste método ser mais complexo e exigente, em comparação com o anterior que era mais simples e com questões muito lineares.

As fontes de avaliação são: a auto-avaliação; o avaliador; outros avaliadores que intervêm nas reuniões de harmonização; a satisfação dos clientes no caso das pessoas mais seniores. O *feedback* ascendente não é utilizado na avaliação das chefias e os colegas de trabalho não contribuem para a avaliação do seu par. No entanto, ponderam a introdução da avaliação 360 graus, quando a organização estiver mais adaptada ao método de avaliação.

### ***Relativamente às Finalidades ou Objectivos do Processo de Avaliação***

A responsável da Unidade da Gestão de Talento, acredita que o processo de avaliação contribui, em muito, para: melhorar a eficácia da organização; motivar os empregados; aperfeiçoar a formação e o desenvolvimento; mudar a cultura; relacionar a remuneração com a produtividade; aliciar e manter especialistas; dar apoio à gestão da qualidade total; relacionar a remuneração

com o desenvolvimento das competências; controlar a massa salarial e garantir a diferenciação dos colaboradores que contribuem com mais valor.

Na empresa, o processo de avaliação está relacionado com o sistema de recompensas, estas podem ser monetárias ou de outra natureza como sejam eventos internos, apesar de nos últimos anos não se terem realizado por questões orçamentais. O montante que é dispendido em recompensas pode ir, nos consultores com bónus, de um a quatro salários, a percentagem em média depende da conjuntura do ano. Os ajustamentos nas remunerações são discutidos na entrevista de avaliação e a responsável da Unidade da Gestão de Talento entende que os avaliados têm total liberdade nessa discussão, conseguindo por vezes "comprovar" que a avaliação não foi justa, havendo rectificações no valor das recompensas.

### **Relativamente ao Impacto da Avaliação no Trabalhador**

Quanto à questão da distinção entre o mau desempenho e o desempenho excepcional, entendem que é possível através da avaliação anual dos projectos compilados, havendo uma classificação final composta por quatro níveis: A, B, B- e C. Estes servem para verificar o desempenho e o potencial e no cruzamento destes dois princípios, consegue-se apurar quais as pessoas a manter e quais a dispensar no caso de ser necessário. Aqui o sistema de recompensas é muito prático, já que é ou não atribuído um prémio de acordo com o resultado final do avaliado.

Consideram que é dada aos trabalhadores a oportunidade para discutirem os seus objectivos de trabalho de acordo com os seus interesses de evolução profissional. Todavia, a responsável tem a noção que os trabalhadores dizem que os objectivos lhes são impostos, porque não sabem discutir esses objectivos; diz também que atribuem objectivos/desafios "um bocadinho além daquilo que é exequível para que a pessoa se esforce". Entendem, ainda, que o sistema de avaliação é justo, embora o resultado às vezes possa não ser.

Quanto à questão da existência de indicadores que revelem se a satisfação das pessoas com o processo de avaliação é sinónimo de maior empenhamento e motivação para o trabalho diário, a resposta é que desconhecem, pois como o processo tem apenas dois anos, acham que caso fossem apurar essa questão, os resultados não espelhariam a realidade. Existe a intenção de fazer essa análise posteriormente quando o processo estiver amadurecido.

Em relação ao impacto que a avaliação de desempenho exerce no trabalhador, têm a noção de que esse impacto é enorme, acrescentando que o processo é muito importante para as pessoas e que estas ficam "furiosas" quando a avaliação de *feedback* não é feita atempadamente.

### **Relativamente ao Impacto da Avaliação no Desempenho Organizacional**

A organização tem a preocupação de alinhar os seus objectivos com os objectivos profissionais dos indivíduos como forma de melhorar o desempenho. Ou seja, a função de cada pessoa comporta: a missão que a empresa lhe destina associada ao desafio que a pessoa pretende.

Consideram que a avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar o desempenho organizacional. Como o seu desempenho, o seu processo produtivo são as próprias pessoas e tendo o processo de avaliação como objectivo conseguir pessoas cada vez melhores, com competências mais desenvolvidas para executarem projectos de uma forma mais rigorosa e com uma atitude mais profissional; os resultados serão evidentes para o cliente, o que faz com que ele fique mais satisfeito, reitere mais projectos e a empresa seja publicitada, caso contrário, se um projecto é mal executado o impacto é brutal. A responsável referiu, ainda, a título de exemplo a área de negócio alvo da nossa amostra na aplicação do inquérito por questionário, dizendo que essa área têm crescido enormemente pelos resultados positivos que os colaboradores aí têm

apresentado, permitindo alargar o negócio pelo facto das pessoas terem melhorado de ano para ano.

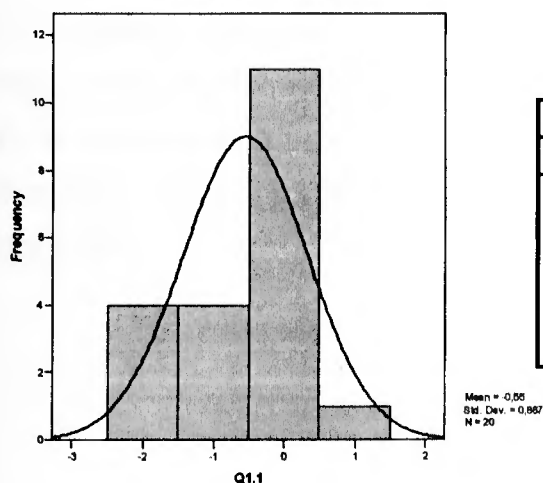
## 2 - Análise do Inquérito por Questionário

A amostra pela qual foi divulgado o inquérito por questionário é constituída por 37 colaboradores, sendo que se obteve resposta a 20 questionários (N= 20). A taxa final de resposta é assim de 54%. Apesar da amostra ser pequena face ao número de trabalhadores da empresa, ela é representativa da totalidade de uma área de negócio. A amostra é constituída por indivíduos situados entre os 24 e os 35 anos, altamente qualificados, já que na sua grande maioria são Licenciados. Uma vez que os questionários foram anónimos, não foram introduzidas variáveis como o sexo, idade ou nível de instrução, no sentido de conservar o anonimato, não nos sendo portanto possível determinar qual a distribuição da amostra por essas variáveis.

### Relativamente à Implementação do Processo de Avaliação

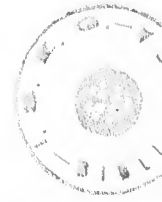
Na **questão 1.1.**, quando os funcionários são confrontados com a afirmação de que o processo de avaliação de desempenho é de extrema importância, encarado rigor e seriedade, verificamos que 55% da amostra concorda apenas parcialmente com esta afirmação. Observa-se uma média negativa de -0,55 situada entre a discordância (-1) e a concordância parcial com a afirmação (0).

**Figura 6. Importância, Rigor e Seriedade do Processo de Avaliação**



**Quadro 3. Importância, Rigor e Seriedade do Processo de Avaliação**

	Q1.1	
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	4	20,0%
Discordo (-1)	4	20,0%
Concordo Parcialmente (0)	11	55,0%
Concordo (1)	1	5,0%
Total	20	100,0%



Na **questão 1.2.**, procurou-se determinar entre as expressões fornecidas, quais as que melhor caracterizam o processo de avaliação de desempenho. Enquanto 26,1% das opiniões dos colaboradores afirmam que o processo contribui para aumentar o seu grau de responsabilidade, já 21,7% consideram que o processo não é adequado.

**Quadro 4. Expressões que Caracterizam o Processo de Avaliação**

	Q1.2
	%
Não é preciso	4,3%
Aumenta o meu grau de responsabilidade	26,1%
Não contribui para a minha progressão	13,0%
É uma perda de tempo	4,3%
Reforça a minha motivação	13,0%
Não é adequado	21,7%
Permite destacar os melhores	17,4%
Total	100,0%

**Figura 7. Expressões que Caracterizam o Processo de Avaliação**

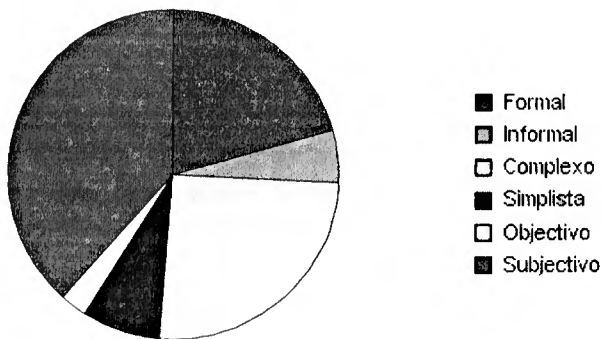


Na **questão 1.3.**, pedimos uma caracterização do processo de avaliação relativamente à formalidade, complexidade e subjectividade. Nestas dimensões, é de destacar que o processo é caracterizado como subjectivo por 38,5 % dos inquiridos, como complexo por 25,5 % dos inquiridos e como formal por 20,5 % dos inquiridos.

**Figura 8. Classificação do Processo**

**Quadro 5. Classificação do Processo**

Q1.3	
	%
Formal	20,5%
Informal	5,1%
Complexo	25,6%
Simplista	7,7%
Objectivo	2,6%
Subjectivo	38,5%
Total	100,0%

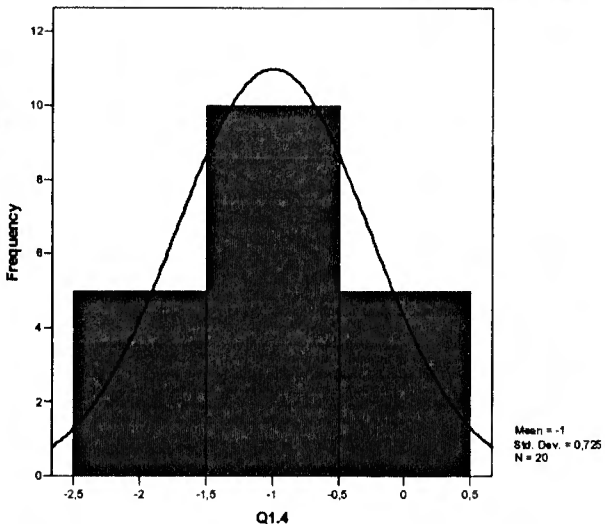


Relativamente à **questão 1.4.**, foram interrogados acerca da influência que têm as suas críticas e/ou sugestões na modificação/revisão do processo de avaliação. Verifica-se que metade dos inquiridos 50% discorda desta afirmação o que coincide exactamente com o valor da média, sendo que a outra metade se encontra dividida entre a total discordância 25% e a concordância parcial (25%).

**Figura 9. Influência de Críticas/Sugestões**

**Quadro 6. Influência de Críticas/Sugestões**

Q1.4		
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	5	25,0%
Discordo (-1)	10	50,0%
Concordo Parcialmente (0)	5	25,0%
Total	20	100,0%

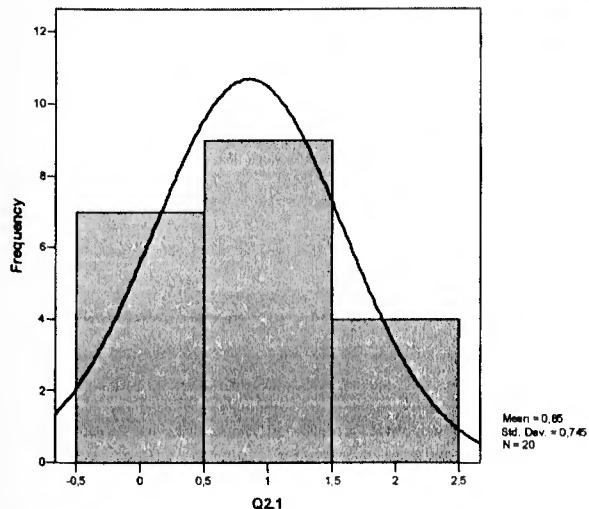


**Relativamente ao Funcionamento do Processo de Avaliação**

Quando as pessoas são inquiridas (**questão 2.1.**) sobre o facto de estarem informadas acerca do processo de avaliação e/ou se tem acesso a essa

informação caso desejem. Constata-se que 45% concorda com a afirmação, 35% concorda apenas parcialmente e 20% concorda totalmente.

**Figura 10. Informação Acerca do Processo**

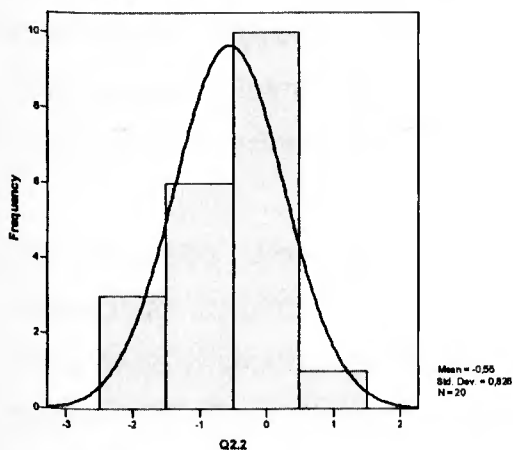


**Quadro 7. Informação Acerca do Processo**

	Q2.1	
	Count	%
Concordo Parcialmente (0)	7	35,0%
Concordo (1)	9	45,0%
Concordo Totalmente (2)	4	20,0%
Total	20	100,0%

Na **questão 2.2.**, perante a afirmação de que o método de avaliação é adequado, enquanto a maioria dos inquiridos 50% concorda apenas parcialmente, 30% discorda e 15% discorda totalmente, mostrando claramente uma média negativa. Ou seja, apenas 5 % da amostra concorda com a afirmação.

**Figura 11. Adequação do Método de Avaliação**



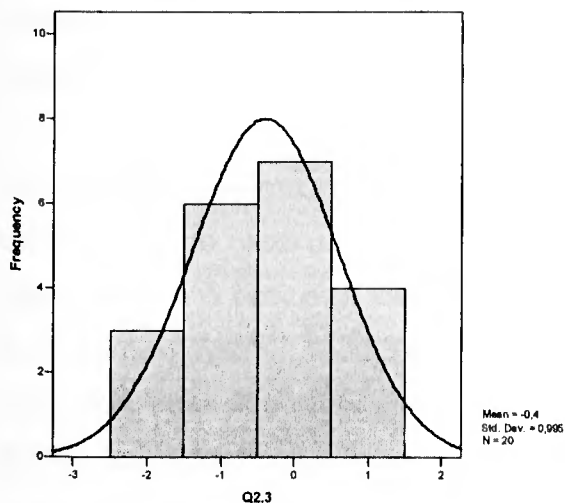
**Quadro 8. Adequação do Método de Avaliação**

	Q2.2	
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	3	15,0%
Discordo (-1)	6	30,0%
Concordo Parcialmente (0)	10	50,0%
Concordo (1)	1	5,0%
Total	20	100,0%

Na **questão 2.3.**, foi feita a afirmação de que o método utilizado (questionário) na sua avaliação, permite uma avaliação justa. Embora 35% da amostra concorde parcialmente com esta afirmação e se situe mais próximo da média,

temos 15% da amostra a discordar totalmente, 30% a discordar e 20% a concordar.

**Figura 12. O Método Permite Uma Avaliação Justa**



**Quadro 9. O Método Permite Uma Avaliação Justa**

	Q2.3	
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	3	15,0%
Discordo (-1)	6	30,0%
Concordo Parcialmente (0)	7	35,0%
Concordo (1)	4	20,0%
Total	20	100,0%

### **Relativamente às Finalidades ou Objectivos do Processo de Avaliação**

No grupo de **questões 3.1.**, indagamos se consideram que o actual processo de avaliação influencia: a motivação (3.1.1.), o desempenho/produktividade (3.1.2.), o desenvolvimento pessoal (3.1.3.), o sistema de recompensas (3.1.4.).

Relativamente à motivação, 20% da amostra concorda que o processo influencia a motivação, 40% concorda apenas parcialmente, 30% discorda da afirmação e 10% discorda totalmente. Embora a média seja negativa (-0.3), esta aproxima-se muito da concordância parcial (0).

Na dimensão desempenho/produktividade, observa-se que a esmagadora maioria da amostra (70%) concorda apenas parcialmente com a afirmação (aliás onde praticamente se situa a média), 20% concorda com a afirmação e apenas 10% afirma discordar da afirmação. Como se pode verificar pela tabela, esta questão exhibe um baixo desvio padrão em comparação com outras questões, apresentando portanto opiniões menos dispersas.

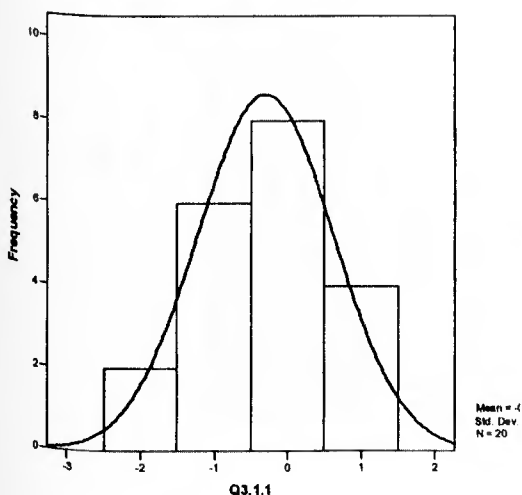
Na questão de desenvolvimento pessoal, 63,2% dos colaboradores concorda parcialmente com a afirmação de que o processo de avaliação influencia o seu desenvolvimento pessoal. Nesta dimensão, temos uma média ligeiramente superior (0,26) à dimensão da questão anterior pelo facto de termos 31,6% da amostra a afirmar que concorda com a afirmação e apenas 5,3% a discordar.

Na dimensão sistema de recompensas, verifica-se que os inquiridos estão muito divididos como mostra o desvio padrão de 1,216 pontos. Na realidade, 21,1 % discorda que o processo de avaliação influencie o sistema de recompensas e igual percentagem concorda apenas parcialmente, embora 31,6% dos inquiridos concorde com esta afirmação e 26,3% afirme discordar totalmente. Pela análise dos dados, esta discrepância nos resultados pode ter tido origem na forma como a questão foi interpretada ou no facto de os colaboradores terem realmente opiniões diferentes acerca dos montantes envolvidos, considerando que nem todos terão a mesma apetência por remunerações variáveis.

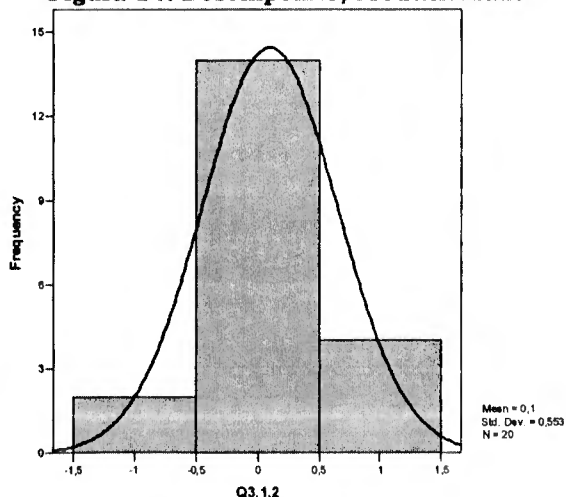
**Quadro 10. Influência do Processo de Avaliação na: Motivação, Desempenho/Produtividade, Desenvolvimento Pessoal, Sistema de Recompensas**

	Q3.1.1		Q3.1.2		Q3.1.3		Q3.1.4	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	2	10,0%					5	26,3%
Discordo (-1)	6	30,0%	2	10,0%	1	5,3%	4	21,1%
Concordo Parcialmente (0)	8	40,0%	14	70,0%	12	63,2%	4	21,1%
Concordo (1)	4	20,0%	4	20,0%	6	31,6%	6	31,6%
Total	20	100,0%	20	100,0%	19	100,0%	19	100,0%

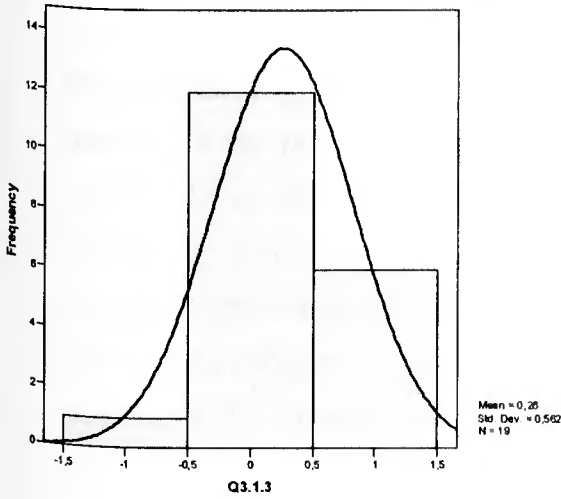
**Figura 13. Motivação**



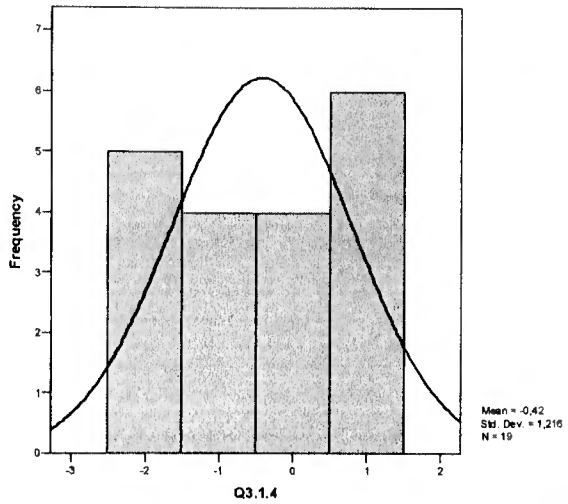
**Figura 14. Desempenho/Produtividade**



**Figura 15. Desenvolvimento Pessoal**



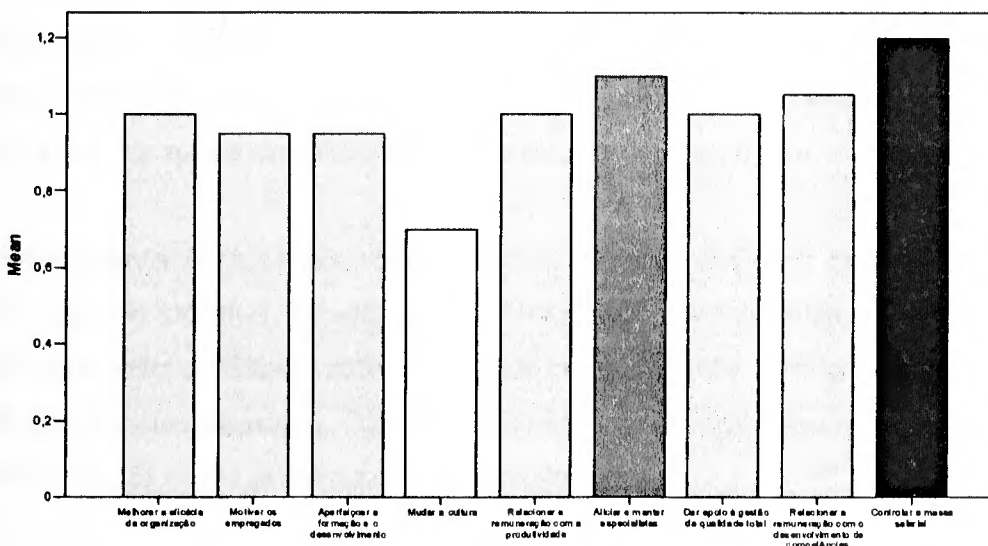
**Figura 16. Sistema de Recompensas**



Na **questão 3.2.**, procurou-se explorar a percepção das pessoas relativamente à contribuição de processo de avaliação para a satisfação de um conjunto de objectivos, classificando-os numa escala de: 0 = Nada, 1 = Pouco e 2 = Muito.

Como é possível observar pelos resultados, destacam-se os objectivos relacionados com o controle a massa salarial e com o aliciamento e manutenção de especialistas, apresentando estes valores em média ligeiramente acima de 1 ponto. O objectivo que menos usufrui do contributo do processo de avaliação é, na opinião dos inquiridos, a mudança de cultura.

**Figura 17. Contribuição do Processo de Avaliação para a Satisfação dos Objectivos**



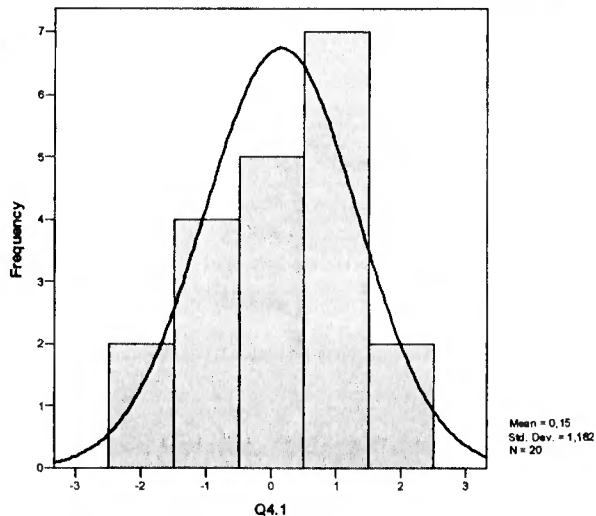
## Relativamente ao Impacto da Avaliação no Trabalhador

Na **questão 4.1.**, os colaboradores expressaram a sua opinião relativamente à afirmação de que as recompensas monetárias ou de outra natureza que se obtêm da avaliação de desempenho são motivadoras. Apura-se que 35% concorda com a afirmação, 25% concorda apenas parcialmente e 20% discorda. Nos extremos temos 10% a concordar totalmente com a afirmação e igual percentagem a discordar totalmente. A média obtida é ligeiramente positiva (0,15), ou seja, muito próxima da concordância parcial.

Figura 18. As Recompensas são Motivadoras

Quadro 11. As Recompensas são Motivadoras

	Q4.1	
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	2	10,0%
Discordo (-1)	4	20,0%
Concordo Parcialmente (0)	5	25,0%
Concordo (1)	7	35,0%
Concordo Totalmente (2)	2	10,0%



Na **questão 4.2.**, foram submetidas à opinião dos colaboradores várias afirmações acerca da fase final do processo de avaliação, a entrevista e se nela: existe total liberdade de expressão (4.2.1.); a opinião do colaborador é tida em conta (4.2.2.); existe um diálogo franco e justo.

Relativamente à dimensão da liberdade de expressão, a grande maioria tem uma opinião positiva, sendo que 30% concorda totalmente com a afirmação, 25% concorda e 35% concorda apenas parcialmente com a afirmação, o reste 10% da amostra discorda. Observamos nesta dimensão uma média francamente positiva (0,75) muito próxima da concordância.

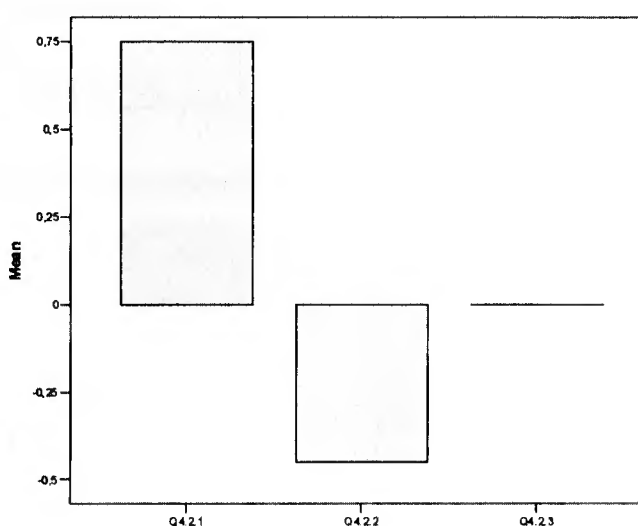
No que diz respeito à dimensão da opinião ser tida em conta na entrevista, apesar de 50% da amostra concordar parcialmente, observa-se uma média negativa provocada pelo facto de 25% dos inquiridos discordar e 15% discordar totalmente. Ao contrário da questão anterior, o restante 10% da amostra concorda com a afirmação.

Quando confrontadas com a afirmação da existência de um diálogo franco e justo na entrevista, obtemos uma média nula (0) coincidente com a concordância parcial onde temos 45% da amostra, enquanto 30% discorda e 20% concorda, o restante 5% da amostra concorda totalmente com a afirmação.

**Quadro 12. Nas Entrevistas de Avaliação Existe: Liberdade de Expressão, Consideração pela Opinião, Diálogo Franco e Justo**

	Q4.2.1		Q4.2.2		Q4.2.3	
	Count	%	Count	%	Count	%
Discordo Totalmente (-2)			3	15,0%		
Discordo (-1)	2	10,0%	5	25,0%	6	30,0%
Concordo Parcialmente (0)	7	35,0%	10	50,0%	9	45,0%
Concordo (1)	5	25,0%	2	10,0%	4	20,0%
Concordo Totalmente (2)	6	30,0%			1	5,0%

**Figura 19. Liberdade de Expressão, Consideração pela Opinião, Diálogo Franco e Justo**



Na **questão 4.3.**, perante as afirmações de que as suas opiniões são consideradas na negociação dos seus objectivos de trabalho (4.3.1) e na definição da sua evolução profissional (4.3.2), obtiveram-se os seguintes resultados:

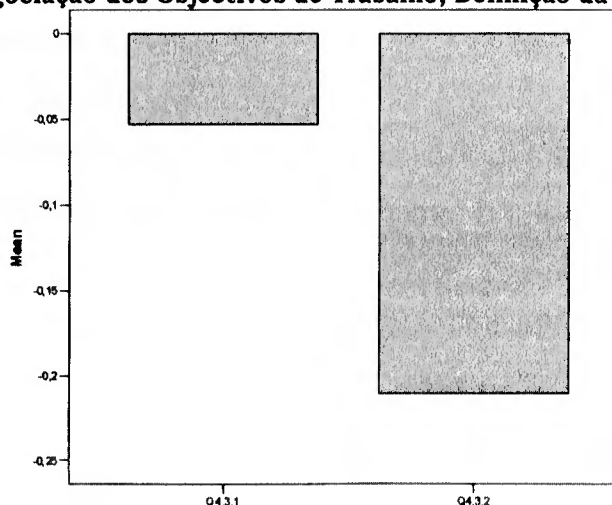
A maioria concorda parcialmente com as afirmações para ambas as questões 47,4% e 40% respectivamente, embora as médias se apresentem negativas, com maior expressão para a questão 4.3.2, estão mais próximas da maioria das respostas dos inquiridos. Por seu lado, 10% da amostra discorda totalmente que a sua opinião seja considerada na sua evolução profissional, 30% discorda e 20% concorda.

No que diz respeito à negociação dos objectivos de trabalho, a concordância parcial é mais convicta, apresentando uma média muito próxima de zero (-0.05), embora 31,6% da amostra discorde da afirmação, 15,8% concorde e 5,3% concorde totalmente.

**Quadro 13. Consideração das Opiniões na: Negociação dos Objectivos de Trabalho, Definição da Evolução Profissional**

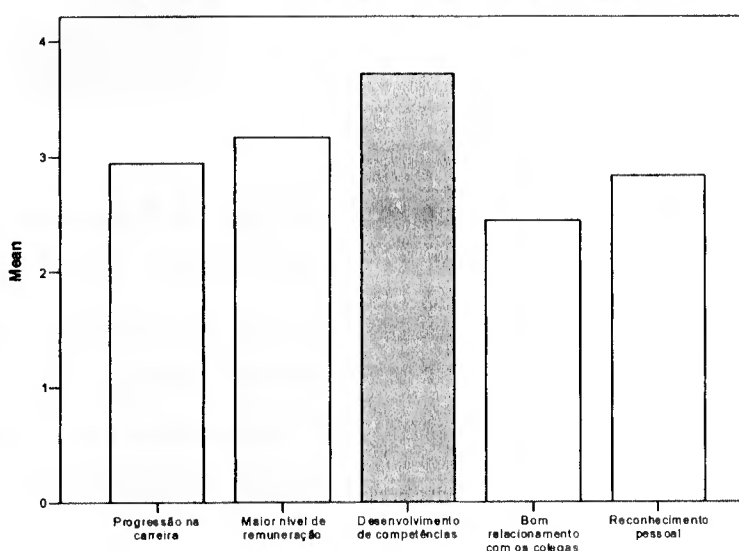
	Q4.3.1		Q4.3.2	
	Count	%	Count	%
Discordo Totalmente (-2)			2	10,0%
Discordo (-1)	6	31,6%	6	30,0%
Concordo Parcialmente (0)	9	47,4%	8	40,0%
Concordo (1)	3	15,8%	4	20,0%
Concordo Totalmente (2)	1	5,3%		

**Figura 20. Negociação dos Objectivos de Trabalho, Definição da Evolução Profissional**



Na **questão 4.4.**, foi pedido aos colaboradores da amostra que ordenassem, por ordem de preferência, os seus interesses profissionais e pessoais, fornecendo-lhes um conjunto de cinco interesses. Pelos resultados destaca-se: em primeiro lugar, o desenvolvimento de competências; em segundo lugar, maior nível de remuneração; em terceiro lugar, progressão na carreira; em quarto lugar, reconhecimento pessoal e, por último, o bom relacionamento com os colegas.

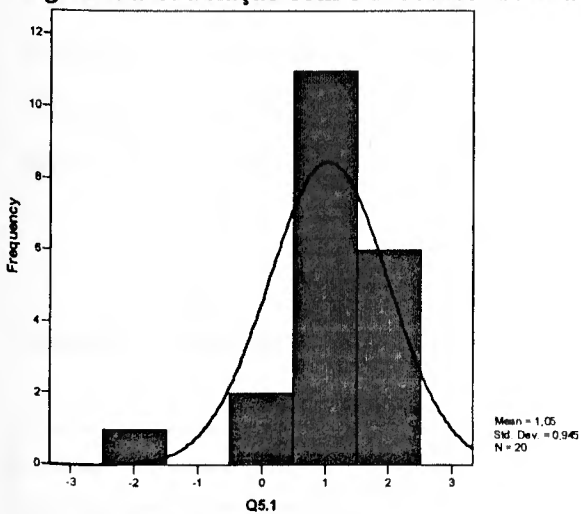
**Figura 21. Interesses Profissionais e Pessoais**



### **Relativamente ao Impacto da Avaliação no Desempenho Organizacional**

Na **questão 5.1.**, procurou-se explorar se a satisfação com o processo de avaliação é sinónimo de maior empenhamento e motivação para o trabalho diário. Perante os resultados, notou-se que 55% dos colaboradores concorda com a afirmação, 30% concorda totalmente e 10% concorda apenas parcialmente. O restante 5% da amostra, representada por um dos colaboradores, discorda totalmente, posicionando-se fora da opinião geral e afectando a média observada que, apesar disso, se situa acima de 1 ponto (1,06).

**Figura 22. Satisfação com o Processo de Avaliação**



**Quadro 14. Satisfação com o Processo de Avaliação**

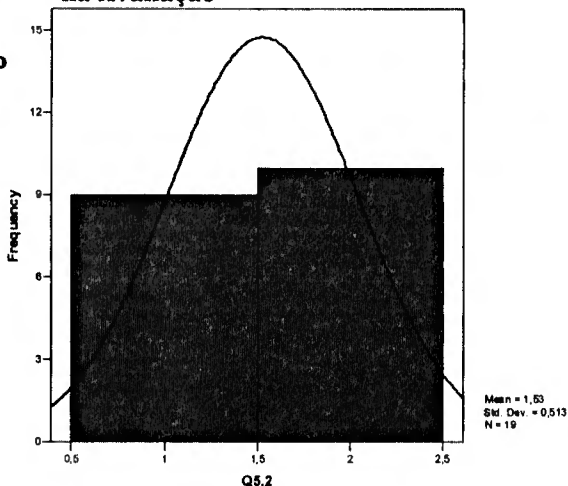
	Q5.1	
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	1	5,0%
Concordo Parcialmente (0)	2	10,0%
Concordo (1)	11	55,0%
Concordo Totalmente (2)	6	30,0%
Total	20	100,0%

Na resposta à **questão 5.2.**, quando se afirma que se o colaborador perceber a avaliação como justa, sente-se mais motivado para melhorar o seu desempenho. Verifica-se que a maioria 52,6% concorda totalmente e 47,4% concorda. O desvio padrão é realmente baixo, mostrando que a opinião geral dos indivíduos que compõem a amostra está muito próxima da total concordância, resultando numa média de 1,53.

**Quadro 15. Percepção de Justiça na Avaliação**

	Q5.2	
	Count	%
Concordo (1)	9	47,4%
Concordo Totalmente (2)	10	52,6%
Total	19	100,0%

**Figura 23. Percepção de Justiça na Avaliação**



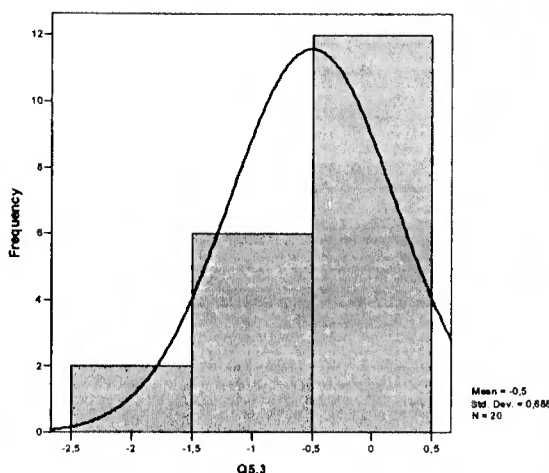
Na **questão 5.3.**, procurou-se descobrir se a organização tem a preocupação de alinhar os seus objectivos com os objectivos profissionais/pessoais dos colaboradores como forma de melhorar o desempenho. A grande maioria 60%

concorda parcialmente com a afirmação, não existindo uma única resposta com pontuação positiva, sendo que 30% da amostra discorda e o restante 10% discorda totalmente. A média fica assim negativa (-0,5), distanciando-se igualmente da discordância e da concordância parcial.

**Figura 24. Alinhamento dos Objectivos**

**Quadro 16. Alinhamento dos Objectivos**

	Q5.3	
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	2	10,0%
Discordo (-1)	6	30,0%
Concordo Parcialmente (0)	12	60,0%
Total	20	100,0%

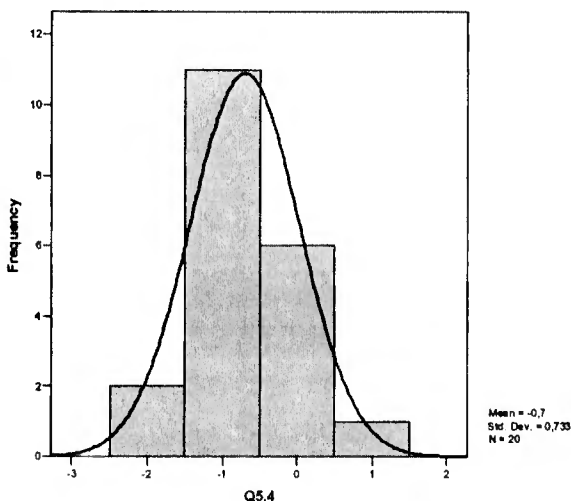


Por último, **na questão 5.4.**, Afirmou-se que a avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar o desempenho organizacional. Descobriu-se que 55% dos inquiridos discorda da afirmação, 10% discorda totalmente, 30% concorda parcialmente e 5% (apenas um colaborador da amostra) concorda. A média é negativa (-0,7), próxima da discordância e o desvio padrão apresentado não é muito elevado (0,733).

**Figura 25. Contribuição da Avaliação para a Melhoria do Desempenho Organizacional**

**Quadro 17. Contribuição da Avaliação para a Melhoria do Desempenho Organizacional**

	Q5.4	
	Count	%
Discordo Totalmente (-2)	2	10,0%
Discordo (-1)	11	55,0%
Concordo Parcialmente (0)	6	30,0%
Concordo (1)	1	5,0%
Total	20	100,0%



### 3 - Confronto entre os Dados da Entrevista e os do Questionário

Opiniões Divergentes entre a Entrevista e o Questionário	
Entrevista	Questionário
<ul style="list-style-type: none"><li>• O processo de avaliação é de extrema importância para a organização, encarado pelos colaboradores como sério, sofisticado e inovador;</li><li>• O processo é objectivo;</li><li>• O método permite uma avaliação justa;</li><li>• A organização tem a preocupação de alinhar os seus objectivos com os objectivos profissionais/pessoais dos indivíduos;</li><li>• A avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar o desempenho organizacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado próximo da discordância, quando se afirma que o processo de avaliação é de extrema importância, encarado com rigor e seriedade;</li><li>• O processo é subjectivo;</li><li>• Concordância apenas parcial relativamente ao facto do método permitir uma avaliação justa;</li><li>• Resultado entre a concordância parcial e a discordância (média de -0,5);</li><li>• Os inquiridos discordam da afirmação de que a avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar o desempenho organizacional.</li></ul>

### 4 - Confirmação ou Infirmação das Hipóteses

O objectivo principal da realização de uma entrevista e de um inquérito por questionário está relacionado com o grande interesse em analisar o impacto do processo de avaliação no trabalhador e no desempenho organizacional, através do *feedback* de ambas as partes. Procurou-se, assim, cruzar um conjunto diversificado de informações, essencialmente provenientes do inquérito por questionário, já que nele está presente a opinião de várias pessoas em comparação com a entrevista, que se pretendem tão completas e fidedignas quanto possível, no intuito de confirmar ou refutar as hipóteses.

Relativamente à **hipótese 1**, conclui-se o seguinte: uma vez que existe concordância geral, relativamente à existência de liberdade de expressão nos processos de avaliação (Q4.2.1), relacionámos a percepção da influência do processo de avaliação no desempenho/produktividade (Q3.1.2) com o facto da opinião de cada indivíduo ser tida ou não em conta, durante esse processo (Q4.2.2).

Observamos que, quando as respostas são positivas (superior a concordância parcial) ou iguais a zero (concordância parcial) na (Q4.2.2), então só obtemos um caso de resposta negativa relativamente à questão 3.1.2.

**Quadro 18. Relação entre as Questões 4.2.2 e 3.1.2**

		Q3.1.2			Total
		Discordo (-1)	Concordo Parcialmente (0)	Concordo (1)	
Q4.2.2	Discordo Totalmente (-2)	0	3	0	3
	Discordo (-1)	1	4	0	5
	Concordo Parcialmente (0)	1	7	2	10
	Concordo (1)	0	0	2	2
	Total	2	14	4	20

Os dados levam-nos a concluir que se os indivíduos vêem a sua opinião considerada, durante o processo de avaliação, então acreditam que este é factor claro de influência positiva no seu desempenho/produktividade.

Quando os mesmos termos de comparação da questão 4.2.2 se colocam relativamente à motivação (Q3.1.1), existem onze indivíduos (55% da nossa amostra, o que constitui a maioria) que atribuem exactamente a mesma classificação às duas questões. Temos no extremo e apenas 1 colaborador da amostra que discorda totalmente da questão 4.2.2 e simultaneamente concorda parcialmente com a questão 3.1.1.

**Quadro 19. Relação entre as Questões 4.2.2 e 3.1.1**

		Q3.1.1				Total
		Discordo Totalmente (-2)	Discordo (-1)	Concordo Parcialmente (0)	Concordo (1)	
Q4.2.2	Discordo Totalmente (-2)	2	0	1	0	3
	Discordo (-1)	0	2	2	1	5
	Concordo Parcialmente (0)	0	4	5	1	10
	Concordo (1)	0	0	0	2	2
Total		2	6	8	4	20

Na mesma sequência de ideias, acredita-se que, para os indivíduos da amostra, ver a sua opinião considerada, no processo de avaliação, é sinónimo de maior motivação para o trabalho diário.

Quando comparamos as respostas da questão 4.3.1 com as respostas à questão 3.1.3, verificamos que doze indivíduos (60% da amostra) quando têm uma concordância parcial ou superior com o facto da sua opinião ser tida em conta na definição dos objectivos de trabalho (Q4.3.1), respondem também dentro desta classificação quando considerada a influência do processo de avaliação no seu desenvolvimento pessoal (Q3.1.3).

**Quadro 20. Relação entre as Questões 4.3.1 e 3.1.3**

		Q3.1.3			Total
		Discordo (-1)	Concordo Parcialmente (0)	Concordo (1)	
Q4.3.1	Discordo (-1)	0	3	2	5
	Concordo Parcialmente (0)	1	5	3	9
	Concordo (1)	0	2	1	3
	Concordo Totalmente (2)	0	1	0	1
Total		1	11	6	18

Através da observação, conclui-se que, quando é dada a possibilidade de negociação de objectivos pelos quais os indivíduos revelam maior interesse, então vêem no processo um instrumento que lhes permite encaminhar o seu desenvolvimento pessoal.

Quando comparamos a questão 4.3.1 com a questão 4.3.2, onde se analisa a o peso da opinião do trabalhador na definição da sua evolução profissional, verificamos que as respostas são coincidentes em 80% da amostra (dezasseis dos indivíduos) e as restantes 20% estão muito próximas.

**Quadro 21. Relação entre as Questões 4.3.1 e 4.3.2**

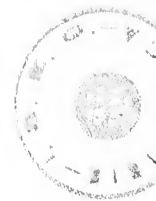
		Q4.3.2				Total
		Discordo Totalmente (-2)	Discordo (-1)	Concordo Parcialmente (0)	Concordo (1)	
Q4.3.1	Discordo (-1)	1	5	0	0	6
	Concordo Parcialmente (0)	0	1	8	0	9
	Concordo (1)	0	0	0	3	3
	Concordo Totalmente (2)	0	0	0	1	1
Total		1	6	8	4	19

Aqui sai reforçada a convicção de que, os indivíduos mostram em geral uma mesma opinião relativamente à influência que têm na negociação dos objectivos e, por conseguinte, na sua evolução profissional.

A observação dos resultados permitiu-nos concluir que existe uma influência positiva no desempenho e produtividade dos indivíduos e na sua motivação, quando a sua opinião é tida em conta no processo de avaliação.

Os resultados obtidos, mostram-nos claramente a necessidade de um processo de avaliação socialmente válido, uma vez que só desta forma se promoverá a liberdade de expressão e a possibilidade de negociar os objectivos com a empresa, de forma a encontrar uma relação vantajosa para ambas as partes. Perder estas possibilidades de influência positiva, a que fizemos referência, parece-nos sinónimo de negligência na promoção do interesse de cada indivíduo pelo seu trabalho, já que no seu auge é isso que realmente faz a diferença.

Dados os resultados, acima referidos, a **hipótese 1** é confirmada.



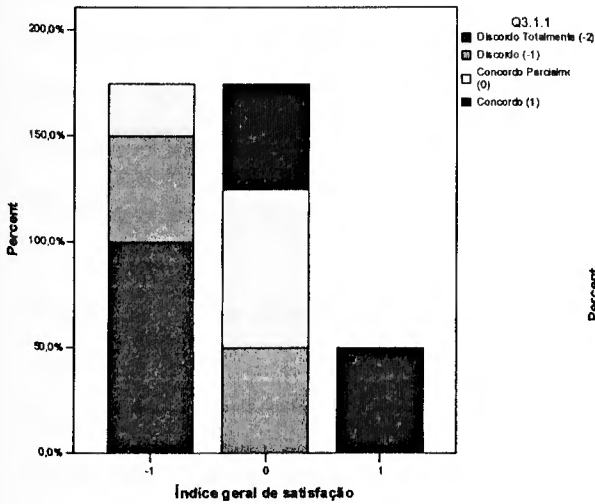
Relativamente à **hipótese 2**, conclui-se o seguinte:

Quando a amostra é confrontada com a afirmação de que a sua satisfação com o processo de avaliação é sinónimo de maior empenhamento e motivação para o trabalho diário (Q5.1), assim como quando percebem a avaliação como justa sentem-se mais motivados para melhorar o seu desempenho (Q.5.2), as respostas são bem claras, como tivemos oportunidade de ilustrar na análise do questionário. Temos respostas a ambas as questões claramente positivas, sendo que na questão 5.2 temos mesmo uma média de 1,52, portanto mais aproximada da concordância total.

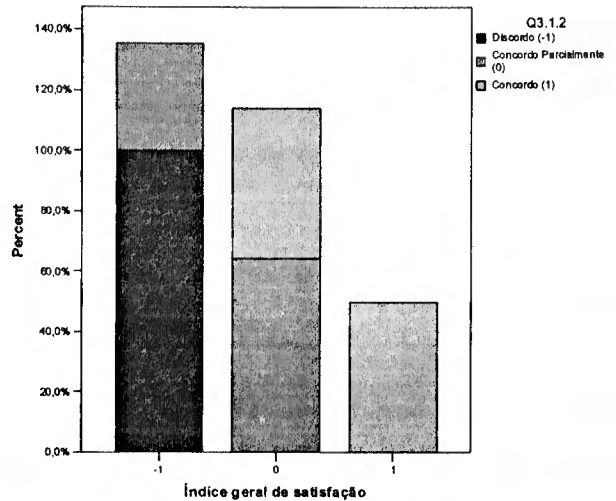
No sentido de clarificar o nível de satisfação dos inquiridos com a avaliação, de forma a confrontar os resultados na confirmação da hipótese 2, criamos uma variável indicadora da satisfação geral com o processo de avaliação (índice geral de satisfação), constituída pela média das respostas de cada indivíduo, perante afirmações acerca do seu processo de avaliação. A variável pode assim assumir valores numa escala de -2 a 2, para a qual foram constituídos escalões de acordo com o resultado médio das respostas consideradas: -2 se  $] -2, -1,5]$ ; -1 se  $] -1,5 e -0,5]$ ; 0 se  $] -0,5 a 0,5]$ ; 1  $] 0,5 a 1,5]$ ; 2 se  $] 1,5 a 2]$ .

Quando confrontamos o índice de satisfação relativamente à avaliação, com os resultados da influência que o processo exerce em indicadores como a motivação (Q3.1.1) ou o desempenho/produktividade (Q3.1.2), verificamos claramente em ambos os casos que quando os índices de satisfação são superiores, revelam maior motivação nas pessoas e maior nível de desempenho/produktividade. Uma vez confirmada a hipótese 1, os dados apresentados só veem reforçar, em nosso entender, a influência do processo de avaliação na predisposição dos indivíduos para o trabalho diário.

**Figura 26. Relação entre o Índice de Satisfação e a Questão 3.1.1**

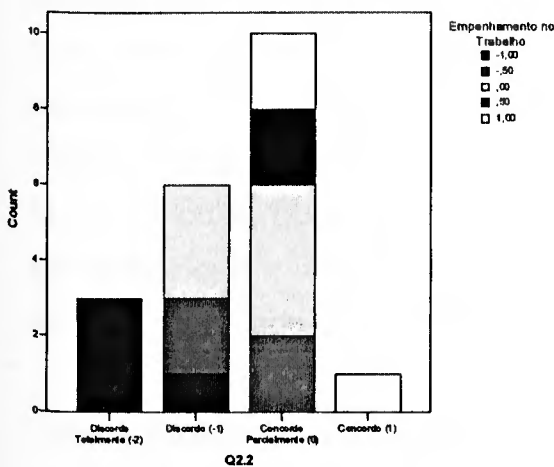


**Figura 27. Relação entre o Índice de Satisfação e a Questão 3.1.2**

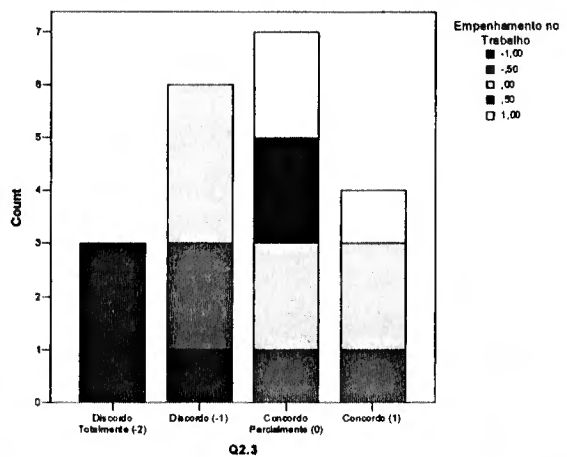


Se considerarmos o nível de empenhamento no trabalho como a média das respostas às questões 3.1.1 e 3.1.2, quando comparadas com a adequação do processo de avaliação (Q2.2) e com a percepção do seu nível de justiça (Q2.3), apuramos claramente que os maiores níveis de empenhamento são declarados, quando o processo é considerado como adequado e justo.

**Figura 28. Relação entre o Empenhamento e a Questão 2.2**



**Figura 29. Relação entre o Empenhamento e a Questão 2.3**



A influência positiva da satisfação geral com o processo de avaliação e, em particular, com a necessidade de esse processo ser justo, é essencial e um factor de extrema importância a preservar, nomeadamente quando os indivíduos obtêm uma má classificação ou quando “olham” apenas para as boas classificações dos seus colegas, que se traduzem em maiores níveis de recompensa.

Preservando-se acima de tudo esse sentimento de justiça, sobretudo nas pessoas que obtêm más classificações, resta-lhes apenas reconhecer e corrigir comportamentos para o alcance dos objectivos no próximo ciclo de avaliação. Caso isso não aconteça, existirão sempre argumentos para atribuir culpas pela forma como foram avaliados e que consideram injusta, achando que não são parte integrante do problema e, portanto, muito menos da solução.

Perante as evidências apresentadas, a **hipótese 2** é confirmada.

Relativamente à **hipótese 3** conclui-se o seguinte:

Na opinião da amostra, conforme os resultados obtidos e previamente apresentados para a questão 3.2, não é atribuído lugar de destaque ao facto do processo de avaliação contribuir para melhorar a eficácia da organização. Por outro lado, a leitura do resultado às questões: 5.3 onde os colaboradores expressam a opinião acerca da preocupação da organização em alinhar os seus objectivos organizacionais e 5.4 onde se afirma que a avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar o desempenho organizacional, constata-se que em ambas as respostas se obtêm uma média negativa. No caso da questão 5.4, temos um resultado muito próximo da discordância (média igual a -0,7).

Com a verificação da hipótese 1, comprovamos a existência de uma relação positiva entre o desempenho individual e o alinhamento dos objectivos profissionais/pessoais de cada indivíduo, assumindo aqui obviamente que estes objectivos estarão dentro dos próprios objectivos da organização, pois de outra

forma não seria necessária uma negociação. De acordo com o defendido na parte teórica, o desempenho individual de cada colaborador é imprescindível e tem contribuído para aumentar o desempenho organizacional, embora este último seja afectado por outros factores que não os directamente ligados aos recursos humanos conforme referido na parte teórica.

Embora a análise da entrevista nos indique resultados favoráveis que permitiriam confirmar a hipótese 3, já pela análise do questionário essa hipótese não é directamente confirmada, uma vez que a opinião da amostra revela-se contrária à entrevista.

Consideramos portanto, não existir uma base de sustentação que nos permita claramente verificar ou refutar a **hipótese 3**.

### **III - CONCLUSÕES**

Na primeira parte do trabalho analisámos algumas das alterações que sucederam à crise dos anos 70, o que fez com que muitos se apercebessem de que o mundo no final da década de 90 e no início do século XXI era diferente do mundo em que tinham crescido. Estavam perante um novo paradigma económico, industrial e empresarial em que as condições e os pré-requisitos para o sucesso eram fundamentalmente diferentes em relação aos do passado.

As inovações tecnológicas, a globalização dos mercados e o aumento da internacionalização abrem novos caminhos e oportunidades. A questão é saber ou poder tirar partido dessas transformações. Num contexto de novas regras/exigências em termos competitivos, as mudanças organizacionais, emergiram como um dos principais desafios que as empresas têm de enfrentar para sobreviverem e se desenvolverem. Deu-se, por isso, particular relevo às estratégias desenvolvidas pelas organizações que introduziram profundas alterações, nomeadamente: uma nova lógica, procurando desenfreadamente a flexibilidade, que levará à emergência de novos modelos de produção e exigirá uma enorme capacidade de adaptação e antecipação por parte dos trabalhadores; o aparecimento das redes, conferindo às empresas mais poder de intervenção a todos os níveis; os reflexos dessas alterações no trabalhador; a emergência de novas prioridades em termos competitivos, destacando-se o investimento no capital humano, mais concretamente a gestão do conhecimento, a aprendizagem ao longo da vida, a inovação, a motivação, a criatividade, a manutenção dos mais brilhantes talentos humanos, a necessidade de gerir os recursos humanos estrategicamente, no sentido de preparar o futuro das organizações. Neste contexto, emerge a avaliação de desempenho, que se acredita ser uma das práticas de gestão de recursos humanos mais preciosas, uma vez que ela será tanto mais influente no desempenho organizacional quanto a sua elaboração e implementação seja estabelecida com essa finalidade, sem

negligenciar a parte mais importante que se prende com a sua adequação à realidade organizacional e às pessoas que a compõem.

A nova gestão deve, por isso, basear-se na noção de organização como um todo, que compreenda tanto as necessidades dos gestores de topo como as dos seus colaboradores. As organizações para terem sucesso necessitam de adaptar as suas culturas a uma perspectiva aberta e flexível; investir no desenvolvimento de competências estratégicas; tornarem-se criativas e empreendedoras capazes de correr riscos e de aprender, já que a aprendizagem faz parte da vida.

Atendendo aos propósitos já mencionados, é de salientar que ao terminar a abordagem ao tema ***“Impacto das Novas Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Trabalhador e no Desempenho Organizacional”***, verifica-se que existe uma enorme interdependência entre indivíduos, organizações e sociedade, bem como um grande progresso na gestão de recursos humanos, mais especificamente na prática da avaliação de desempenho.

As organizações que cultivam a excelência, como filosofia de gestão, concentram-se na tomada de decisões orientadas à criação de valor para os seus interessados (clientes, accionistas, colaboradores e sociedade em geral), sabendo como canalizar as suas iniciativas de mudança, no intento de maximizar a satisfação de cada um dos interessados. São empresas em que os recursos humanos acreditam no valor do seu trabalho, sentem-se desafiados, motivados e reconhecidos pelo seu desempenho.

Todo o indivíduo tem objectivos individuais. As empresas existem pela interacção dos indivíduos que, de uma forma estruturada, fazem com que ela caminhe em busca dos seus objectivos organizacionais. As pessoas de acordo com o lugar que ocupam na organização, têm a sua quota parte de responsabilidade no alcance desses objectivos, pelo que o problema surge quando estes são contrários ou muito desfasados dos objectivos pessoais, potenciando-se o conflito

de interesses. A fidelidade, a motivação e o empenho de um indivíduo para com a organização, pode ter lugar na crença de que ela lhe dará condições para alcançar um determinado objectivo individual. Na prática, as empresas mais eficazes, serão aquelas que melhor conseguirem conciliar esses objectivos, promovendo uma relação de longo prazo vantajosa para ambas as partes (relações *Win-Win*).

Quando, ao invés disto, existe uma sensação de perda, temos indivíduos insatisfeitos com a organização, porque existem objectivos individuais que jamais serão conseguidos com a sua ajuda. Neste sentido, o profundo comprometimento íntimo e pessoal para alcançar objectivos organizacionais, não será levado com rigor, traduzindo-se numa perda de eficácia empresarial. Não podemos ser ingénuos ao ponto de acreditar no "conto de fadas", de poder trabalhar numa organização que satisfaça todos os nossos objectivos. No entanto, a verdade é que cada indivíduo, procura no seu íntimo, que essa seja uma realidade cada vez mais próxima.

Neste sentido, é crucial que seja facultada aos avaliadores a preparação necessária já que, por vezes, alguns não estão capacitados para avaliar. Por exemplo, se existe a tendência para classificar todo o avaliado como médio, não havendo desempenho mau nem excepcional, o processo de avaliação de desempenho não vingará, já que todos são considerados igualmente bons. Ou seja, com ou sem avaliação de desempenho tudo fica na mesma e nada muda dentro da empresa.

Para que um processo de avaliação de desempenho funcione em pleno, a organização deve possuir um estado de maturidade que não é fácil de adquirir, necessitando de ser constantemente trabalhado em todos os níveis da empresa. É necessário, para isso, muito bom senso e justiça para que essa maturidade seja atingida e possa adquirir um lugar na cultura da organização.

Com a análise do estudo de caso, na segunda parte do trabalho, foi possível:

- Comprovar o interesse pela temática do trabalho tanto por parte da organização, uma vez que a responsável da Unidade de Gestão de Talento revelou interesse pela obtenção de um exemplar da tese; como por parte dos colaboradores que também revelaram interesse em conhecer os resultados do questionário.
- Confirmar a nossa opinião acerca da importância do processo de avaliação que, apesar de ser um tema polêmico, funciona como uma das estratégias mais relevantes para maximizar o desempenho das organizações quer no presente, quer no futuro;
- Verificar que, apesar do processo ser considerado importante a sua realização atempada depende, muitas vezes, de alguma insistência por parte de uma unidade responsável, já que as pessoas tendem a adiar as tarefas relativas à avaliação, principalmente as entrevistas de *feedback*;
- Constatar que, tanto pela análise teórica como pela prática, que ainda existem muitas reservas a avaliação baseada no *feedback* 360 graus, embora existam evidências de que ela propicia um maior nível de justiça. Pensa-se, contudo, que a longo prazo essa fonte de avaliação terá cada vez mais expressão;

Tal como tivemos oportunidade de referir na parte teórica do presente trabalho, longe vão os tempos em que o papel do avaliado era meramente passivo. O papel prepotente do chefe só pode ter lugar em organizações sem perspectivas de futuro. Torna-se evidente, no presente trabalho, a necessidade de um processo de avaliação socialmente válido, onde o avaliado tenha lugar na partilha de poder com o(s) seu(s) avaliador(es) e possibilidade de negociar as suas condições de trabalho.

Este cenário é claramente demonstrado na análise prática que nos permitiu testar as hipóteses lançadas. No caso da hipótese 1, verificamos uma influência positiva no desempenho do trabalhador, quando no processo de avaliação a sua opinião é tida em conta e torna possível um alinhamento de objectivos entre a organização e o indivíduo. Ora, para que isso aconteça e a organização possa usufruir dessa influência positiva é, obviamente, necessário um cenário que propicie a negociação e auscultação de ideias de quem está a ser avaliado, o que jamais acontecerá se o papel do avaliado se resumir a ouvir.

Nesta linha de raciocínio, temos igualmente a confirmação da hipótese 2, que nos elucida acerca da influência positiva no empenho dos trabalhadores, quando estes se encontram satisfeitos com o processo de avaliação e o percebem como adequado e justo. Tornou-se, portanto, igualmente evidente que se o processo não é adequado e justo, isso não promove a motivação para o trabalho diário e não permitirá, seguramente, reter a longo prazo os melhores talentos.

Apesar de não vermos confirmada a hipótese 3, acreditamos que o desempenho dos indivíduos, tem um peso muito importante no desempenho organizacional. É certo que este último é influenciado por uma série de factores não humanos, como os sistemas de informação, os recursos a matérias-primas, etc. No entanto, é sobretudo na componente humana que acreditamos estar o factor diferenciador, uma vez que não basta ser detentor das melhores "armas" é necessário saber usá-las.

### **Limitações do Estudo e Pistas para Futuras Investigações**

Uma das condicionantes deste trabalho, tem a ver com a dimensão da amostra que é pequena (apesar de representar a totalidade de pessoas de uma área de negócio), não se podendo, por isso, generalizarem-se as conclusões retiradas a outros contextos.

O estudo é representativo de uma área específica, Consultoria em Tecnologias de Informação, não podendo ser directamente extrapolada para outras áreas e/ou ambientes de trabalho.

A necessidade de confirmar ou infirmar as hipóteses restringe, de alguma forma, a orientação da investigação, uma vez que se dá mais relevo a determinadas dimensões, no sentido dessa confirmação ou refutação.

Este trabalho pode constituir um ponto de partida para novas pesquisas, já que, a metodologia definida necessitaria de ser testada noutros ambientes empresariais e a dimensão da amostra aumentada, no intuito de permitir generalizar as conclusões sobre o grau de impacto da avaliação e aferir se a avaliação de desempenho está tão presente noutros contextos empresariais como na área de negócio analisada.

Para finalizar, importa referir que, com este estudo, pretende-se dar um contributo, embora modesto acerca da avaliação de desempenho, mas muito gratificante, afirmando-se com convicção que o conhecimento sobre esta matéria foi muito enriquecedor.

Com a sua elaboração, depreendeu-se que o tema em questão continua e continuará a interessar inúmeros autores, pelo que constitui um tema extremamente actual.

Espera-se contudo, que o presente trabalho corresponda aos objectivos pretendidos no âmbito do Curso de Mestrado em *Sociologia Económica e das Organizações* e que constitua uma base sólida de conhecimentos para a elaboração de futuras investigações.

## IV – BIBLIOGRAFIA

- Amabile, Teresa (2000), *Um Olhar Microscópico Sobre a Criatividade*, Entrevista conduzida por Carlos Santos, Boston, Documento Web: [www.indeg.org](http://www.indeg.org).
- Atkins, P.W.; Wood, R.E. (2002), *Self-Versus Others' Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360-Degree Feedback Programs*, *Personnel Psychology*, 55, pp. 871-904.
- Baglin, Gérard; Caprano, Mário (1999), *L'entreprise Lean Production ou la PME Compétitive par l'action Collective*, Lyon, Press Universitaires de Lyon.
- Bandura, A. (2001), *Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective*, *Annual Review of Psychology*, 52, pp.1-26.
- Bartlett, C. J.; (1983), *What's the Difference between Valid and Invalid Halo? Forced Choice measurement without Forcing a Choice*, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 218-226.
- Beardwell, Ian; Holden, Len (1997), *Human Resource Management - a Contemporary Perspective*, London, Pitman publishing, 2ª Edição.
- Bell, Daniel (1974), *The Coming of Postindustrial Society*, Harmondsworth, Penguin.
- Bergamini, Cecília Whitaker (1986), *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*, São Paulo, Editora Atlas S. A.
- Berkshire, H.; Highland, R. (1953), *Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study*, *Personnel Psychology*, 6, pp. 335-378.
- Blank, F.; Ghiselli, E. E. (1972), *the Mixed Standard Scale: A New Rating System*, *Personnel Psychology*, 25, pp. 158-199.
- Bontis, Nick; Crossan, M.; Hlland, John (2002), *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*, in *Journal of Management Studies*, Blackwell Publishers Ltd, Documento Web.
- Bosch, G. (1996), "Employment and economic structure in the information society", *People First: Challenges of Living and Working in the European Information Society*, Dublin: European Commission.

- Bowas, D. A.; Bernardin, H. J. (1991), *Suppressing Illusory Halo with Forced-Choice Items*, *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 382-592.
- Boyd, Neil M.; Kyle, Ken (2004), *Expanding the View of Performance Appraisal by Introducing Social Justice Concerns*, The Pennsylvania State University, Published in *Administrative Theory & Praxis*, Documento Web.
- Boyer, Robert (1998), *Evolution des Modeles Productifs et Hybridation: Géographie, Histoire et Théorie*, CEPREMAP, n° 9804.
- Brown, M.; Benson, J. (2003), *Rated to Exhaustion? Reactions to Performance Appraisal Processes*, *Industrial Relations Journal*, 34, p. 67.
- Caetano, António (1995), *Processos Sociocognitivos e Avaliação de Desempenho*, Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social das Organizações, Lisboa, ICSTE.
- Caetano, António (1996), *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa, Editora RH.
- Caetano, António; et al., (2000), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Edição OEFP.
- Campbell; Dunnette; Arvey; Hellervick (1973), *the Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales*, *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 15-22.
- Cannon, Tom (1999), *A Gestão dos Paradoxos no Século XXI – Uma revolução na gestão*, Lisboa, Instituto Piaget, Coleção Sociedade e Organizações.
- Carroll, S. J.; Schneier (1982), *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations*, Glenview, Illinois Scott, Foresman e comp.
- Cascio, W. F. (1982), *Applied Psychology in Personnel Management*, Ed. Engewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Castells, M., Aoama, Y. (1994), *Vers la société de l'information: structures de l'emploi dans les pays du G-7 de 1920 à 1990*, *Revue Internationale du Travail*, 1, pp. 13-25.
- Castells, Manuel (1996), *La Era de la Información, Economía, Sociedad y cultura*, La Sociedad Red, vol. I, Madrid, Aliança Editora.

- Castells, Manuel (1999), *Uma Polarização Social Inédita*, Economia Pura, Novembro, pp. 18-21.
- Castells, Manuel (2000), *A Sociedade em Rede* (Vol. I), Brasil, Editora Paz eTerra.
- Chiavenato, Idalberto (1992), *Gerenciando Pessoas – O Passo Decisivo para a Administração Participativa*, São Paulo, Editora McGraw-Hill Lda.
- Chiavenato, Idalberto (1993), *Recursos Humanos*, São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C. (2001), *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research*, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-445.
- Coriat, Benjamin (1993), *EL Taller y el Robot - Ensayos sobre el Fordismo y la Producción de masa en la era electrónica*, Madrid, Siglo XXI.
- Crozier, Michel (1994), *Empresa à Escuta*, Lisboa, Edição Piaget.
- DeNisi, A.S.; Kluger, A.N. (2000), *Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals be Improved?* *The Academy of Management Executive*, 14, pp. 129-139.
- Dickinson, T. L.; Zellinger, P. M. (1980), *A Comparison of the Behaviorally Anchored Rating and Mixed Standard scale Formats*, *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 147-154.
- Douthitt, E. A.; Aiello, J. R. (2001), *The Role of Participation and Control in the Effects of Computer Monitoring on Fairness Perceptions, Task satisfaction, and Performance*, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 867-874.
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper.
- Drucker, Peter F. (1993) *Gerindo para o Futuro*, Lisboa, Difusão Cultural – Sociedade Editorial e Livreira Lda.
- Drucker, Peter (1994), *Towards the New Economics*, Londres, Heinemann.
- Dunnette, M. D.; Borman, W. C. (1979), *Personnel Selection and Classification Systems*, *Annual Review of Psychology*, 30, 477-525,
- Elvira, M.; Town, R. (2001), *The Effects of Race and Worker Productivity on Performance Evaluations*, *Industrial Relations Journal*, 40, pp. 571-590.
- Experience Human Resource Management* (1998), Edited by Mabey, Christopher; Skinner, Denise; Clark, Timothy, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications London.

- Ferreira, Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, MacGraw-Hill.
- Flanagan, J. C. (1954), *the Critical Incidents Technique*, *Psychological Bulletin*, 51, pp. 327-358.
- Fombrun, C.; Devanna, M.; Tichy, N. (1984), "The Human Resources Management Audit in C. Fombrun; N. Tichy; M. Devanna (Eds), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley e Sons.
- Fundação Druker (1998), *A Organização do Futuro – Como aplicar novos conceitos de "ritmo e oportunidade" para conduzir o capital intelectual de uma companhia para o futuro*, Mem Martins, Publicações Europa-América.
- Ganzach, Yoav (1995), "Negativity (and Positivity)" in *Performance Evaluation: Three Field Studies*, *Journal of Applied Psychology*, pp. 491-499.
- Goleman, Daniel (2000), *Trabalhar com Inteligência Emocional*, Lisboa, Ed. Temas e Debates.
- Grupo de Lisboa, (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.
- Hancock, Thomas S. (1999), *360 – Degree Feedback: Key to Translating Air Force Core Values into Behavioral Change*, "A Research Report Submitted to the Faculty in Partial Fulfillment of the Graduation Requirements", Alabama, Maxwell Air Force Base, *Documento Web*.
- Hughes, G. L.; Prien, E. P. (1986), *An Evaluation of Alternate Scoring Methods for the Mixed Standard Scale*, *Personnel Psychology*, 39, pp. 839-847.
- Huse, F. (1980), *Organization Development and Change*, St. Paul, West Publishing.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1995), "Understanding Human Resource Management" in *The Context of Organizations and Their Environments* in M. R. Rosenzweig e L. M. Porter (Eds), *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264, Palo Alto.
- Kovács, Ilona (1990), "Modernização Tecnológica e Inovação Organizacional na Indústria Portuguesa: Análise de Casos", in *Revista do Centro de Estudo Economia e Sociedade*, nº 2, Lisboa, CESO I&D, pp. 157-175.

- Kovács, Ilona (1998), *Trabalho, Cualificaciones y Aprendizaje a lo Largo de la Vida*, Revista Espanhola de Investigações Sociológicas, número 82, Abril-Junio.
- Kovács, Ilona e Castilho, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Ed. Celta.
- Kovács, Ilona (2002) in Ferreira, Carvalho; Warren, Ilse scherer (org.), et al., *Transformações Sociais e dilemas da Globalização*, "Um Diálogo Brasil/Portugal", Oeiras, Editora Celta.
- Kavanagh, M. J.; Mackinney, A. C.; Wolins, L. (1971) *Issues in Managerial Performance: Multitrait-Multimethod Analysis of Ratings*, Psychological ulletin, 75, pp. 34-49.
- Landy, F. J.; Barnes-Farrel, J.; Cleveland, J. N. (1980), *Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up*, Journal of Applied Psychology, 65, pp. 355-356.
- Lathan, G. P.; Wexley, K. N. (1981), *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Lathan, G. P.; Wexley, K. N. (1977), *Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes*, Personnel Psychology, 30, pp. 225-268.
- Leboyer, Claude Levy (1991), *Avaliação do Pessoal na Empresa*, Lisboa, Editorial Presença.
- Lind, E. A.; Tyler, T. R. (1988), *the Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum Press.
- Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal* (1997), Lisboa, MSI-MCT.
- Lopes, Helena; Suleman, Fátima (coords); et al., (2000), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Lisboa, Edição OEFP.
- Lopes, Margarida Chagas, (1995), *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*, Oeiras, Editora Celta.
- Luthans, Fred; Peterson, Suzanne J. (2004) 360 – *Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination*, Published online in Wiley InterScience, Documento Web: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).

- McCormick, J.; Bachus, A. (1952), *Paired Comparison Ratings – The Effect on Ratings of Reductions in the Number of Pairs*, *Journal of Applied Psychology*, 36, pp. 123-127.
- McGregor, D.; (1957), *An Uneasy Look at Performance Appraisal*, *Harvard Business Review*, 35, pp. 89-94.
- Meyer, H.; Key, E.; French, J.P. (1965), "Split Roles in Performance Appraisal" *Harvard Business Review*, Vol. 43, pp. 123-129.
- Meyer, H. H. (1991), *A solution to the Performance Appraisal Feedback Enigm*, *Academy of Management Executive*, 5, pp. 68-76.
- Mitrani, Alain; Dalziel, Murray M.; Bernard, Annick (1994), *Homens e Competências – A Gestão de Recursos Humanos na Europa*, Mem Martins, Zénite – Edições de Gestão, Lda.
- Moura, Estevão, Pires (2000), *Gestão de Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*, Dissertação de Doutoramento em Gestão, Lisboa, ISEG.
- Morhman; Resnick-West; Lawer (1989), *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Mumford, M. D. (1983), *Social Comparison Theory and the Evaluation of Peer Evaluations: A Review and Some Applied Implications*, *Personnel Psychology*, 36, pp. 867-881.
- Murphy, R.; Martin, D.; Garcia, M. (1982), *Do Behavioral Observation Scales Measure Observation?*, *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 562-567.
- Murphy, R.; Cleveland, N. (1991), *Performance Appraisal – An Organizational Perspective*, Boston, Allyn and Bacon.
- Paterson, D. J. (1922), *the Scott Graphic Rating Scale*, *Journal of Personnel Research*, 1, pp. 351-376.
- Pereira, A., Garcia et al., (1998), *Repensar a Cidadania "Nos 50 Anos da Declaração Universal dos Direitos Humanos"*, Lisboa, Editorial Notícias.
- Pettijohn, Charles E.; Pettijohn, Linda S.; D'Amico, Michael (2001) *Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction*, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, Documento Web.

- Petrella, Riccardo (1999), *A Sociedade da Informação é o Capitalismo Mundial*, Economia Pura, Março, pp. 18-23.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, Harvard-Business School Press.
- Phillips, Nicola (1997), *Como Gerir de Forma Inovadora – um guia pragmático para as novas técnicas de gestão*, Mem Martins, Edições CETOP.
- Piore, Michael; Sabel, Charles (1990), *La Segunda Ruptura Industrial*, Madrid, Alianza Editorial.
- Porter, Michael (1994), *Construir Vantagens Competitivas em Portugal*, Lisboa, Monitor Company, Forum para a Competitividade.
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, LucVan (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Editora Gradiva.
- Reich, Robert B., (1996), *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal Editores.
- Reto, Luís Antero; Rodrigues, Jorge Nascimento; et al (2003), *Gestão em Revista*, INDEG/ISCTE, Lisboa, Almedina Editora.
- Ridderstrale, Jonas (2000), "Navegar pelo Panorama do Novo Conhecimento", in *Revista Portuguesa de Gestão*, Primavera.
- Robbins, T.; Summers, T.; Miller, J.; Hendrix, W. ( 2000), *Using the Group-Value Model to Explain the Role of Noninstrumental Justice in Distinguishing the Effects of Distributive and Procedural Justice*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 511-518.
- Santos, Boaventura de Sousa (1998), in Martin, Hans; Schumann, Harold (1998) *A Armadilha da Globalização*, Lisboa, Editora Terramar.
- Santos, M<sup>o</sup> João; Kovács, Ilona; Ferreira, Carvalho; Bento, António José, et al. (2001a) *Globalizações: novos rumos no mundo do trabalho*, Florianópolis/Lisboa, Editora da UFSC, SOCIUS.
- Santos, M<sup>o</sup> João (2001b), *Estratégias Empresariais e Processos de Modernização*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa, ISEG.

- Santos, M<sup>o</sup> João (2002), in Ferreira, José Maria Carvalho; Warren, Ilse scherer (org.), *Transformações Sociais e dilemas da Globalização*, "Um Diálogo Brasil/Portugal", Oeiras, Editora Celta.
- Saavedra, R.; Kwun, K. (1993), *Peer Evaluation in Self-Managing Work Groups*, *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 450-462.
- Senge, Peter M. (1990), *the Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, New York, Currency Doubleday.
- Sisson, E. D. (1948) *Forced-Choice: The New Army Rating*, *Personnel Psychology*, 1, pp. 365-381.
- Smith, P. C.; Kendall L. M. (1963), *Retranslations of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales*, *Journal of Applied Psychology*, 47, pp. 149-155.
- Steiner, D.; Rain S.; Smalley M. (1993), *Distributional Ratings of Performance: Further Examination of a New Rating Format*, *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 438-442.
- Storey, J. (1995), *The Human Resource Management: Still Marching on, or Marching Out?* in J. Storey (Eds) *Human Resource Management: A criticaltext*, London, Routledge.
- Sveiby, Karl Erick (2000), *Capital Intelectual – La Nueva Riqueza de las Empresas, Cómo Medir y Gestionar los Activos Intangibles para Crear q Valor*, Barcelona, Gestión 2000.
- Taylor, F. (1911/1947), *Scientific Management*, New York, McMillan Publishing.
- Therborn, G. (2000), *Globalizations: Dimensions, Historical Waves, Regional Effects, Normative Governance*, *International Sociology*, 15 (23) June.
- Toffler, A. (1980), *the Third Wave*, New York: Morrow.
- Thompson, P.; Dalton, W. (1970), *Performance Appraisal: Managers Beware*, *Harvard Business Review*, Vol. 48, pp. 149-158.
- Warhurst, C.; Mako, C. (1999), *The Management and Organisation of Firm in the Global Context*, University of Godollo/Budapest University of Economic Sciences.
- Wehrich, H. (1985), *Management Excellence: Productivity Through MBO*, New York, McGraw-Hill.

- Wick, C.; León, L. (1993), *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*, New York, McGraw-Hill.
- Winslow, C.; Bramer, W. (1995), *La Nueva Organización del Trabajo*, Bilbao, Ediciones Duesto.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Ross, D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.

## **ANEXOS I e II**

## **ENTREVISTA**

### **I - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **1- Implementação do Processo de Avaliação**

- 1.1. Quem participou na definição, implementação e/ou modificação do processo de avaliação da empresa?

---

---

- 1.2. Existe algum manual de avaliação de desempenho, pelo qual avaliadores e avaliados se possam guiar?

S  N

- 1.3. Os avaliadores são preparados de alguma forma para o processo de avaliação?

S  N

- 1.4. A maioria das pessoas da empresa vê com "bons olhos" o processo de avaliação? Ou tem a sensação de que não lhe é dada a devida importância?

---

---

- 1.5. Já ouviu comentários sobre a avaliação de desempenho como por exemplo:

	Muitas vezes	Poucas vezes	Nenhuma
"Isto não é preciso"			
"Gasto tanto tempo com isto que, depois, não tenho tempo para fazer o que tenho que fazer"			
"É uma perda de tempo"			
"Não contribui para a minha progressão, terei o mesmo valor independentemente da minha avaliação"			
"A avaliação é uma brincadeira"			

1.6. Qual é a sua percepção sobre a opinião dos trabalhadores acerca do processo de avaliação?

---



---



---

1.7. Como é, normalmente, caracterizado o processo de avaliação na empresa?

- Formal
- Informal
- Complexo
- Simplista
- Objectivo
- Subjectivo

1.8. Existe algum calendário formal para a revisão do processo de avaliação (por exemplo: revisão anual) ou é feita de acordo com as necessidades?

---

---

1.9. De que forma é que o *feedback* dos avaliados tem influência na modificação/revisão do processo de avaliação?

---

---

---

1.10. As transformações que têm ocorrido no contexto empresarial exerceram algum impacto na aplicação do processo de avaliação (houve modificações, tornou-se mais rigoroso/exigente, é mais valorizado etc.)?

---

---

---

## **2 - Funcionamento do Processo de Avaliação**

2.1. Quando o processo foi apresentado aos colaboradores da empresa (avaliadores e avaliados), ficou aberto a críticas e/ou sugestões?

---

---

2.2. Os colaboradores estão informados acerca do processo de avaliação e têm acesso a essa informação caso o desejem?

---

---

**2.3.** Como funciona o processo de avaliação?

---

---

---

**2.4.** Quem é o responsável que garante a realização da avaliação de cada pessoa?

---

---

**2.4.1.** Cada pessoa tem um avaliador perfeitamente identificado ou este pode variar de uma avaliação para outra?

---

---

**2.4.2.** O avaliador está sempre a par de todo o trabalho realizado pelo avaliado ou basea-se apenas em informações de terceiros?

---

---

**2.5.** Qual o método/instrumento que é utilizado para avaliar as pessoas? Como chegaram a esse método fizeram algum estudo/investigação prévio, no sentido de apurar quais os mais utilizados pelas empresas do ramo ou existiu outro procedimento?

---

---

---

**2.5.1.** Esse método funciona, ou seja, conseguem com ele os resultados pretendidos?

S  N



**2.5.2.** Pode dar-me alguns exemplos a nível individual e organizacional?

---

---

---

**2.5.3.** Pensa que o método utilizado facilita a existência de uma avaliação justa? Porquê?

---

---

**2.6.** Existe alguma adaptação do método de avaliação a funções tão diferentes como: secretárias, gestores de projectos, etc.? Ou é aplicado o mesmo método independentemente dos cargos desempenhados?

---

---

**2.7.** A fonte de avaliação é apenas o avaliador ou existem outras que são consideradas (clientes/fornecedores)?

---

---

**2.7.1.** O *feedback* ascendente é utilizado na avaliação das chefias?

S  N

**2.7.2.** De que forma é que os colegas de trabalho contribuem para a avaliação do seu par?

---

---

**2.7.3.** Uma vez que existe auto-avaliação, qual o objectivo da sua introdução? qual a sua relevância no resultado da avaliação final?

---

---

---

2.8. Considerando estas múltiplas fontes de informação, uma vez que contribuem para um maior nível de justiça, ponderam de alguma forma a introdução da avaliação 360 graus?

S  N

2.9. Acha que a organização, nomeadamente os directores aceitariam de bom grado a introdução desse tipo de avaliação?

S  N

2.9.1. Se não, porquê?

---

---

### 3 - Finalidades ou Objectivos do Processo de Avaliação

3.1. Considera que o processo de avaliação contribui para:

	Muito	Pouco	Nada
Melhorar a eficácia da organização			
Motivar os empregados			
Aperfeiçoar a formação e o desenvolvimento			
Mudar a cultura			
Relacionar a remuneração com a produtividade			
Aliciar e manter especialistas			

<b>Dar apoio à gestão da qualidade total</b>			
<b>Relacionar a remuneração com o desenvolvimento das competências</b>			
<b>Controlar a massa salarial</b>			
<b>Outros:</b>			

**3.2.** Existe alguma ligação entre o processo de avaliação e o sistema de recompensas?

S  N

**3.2.1.** As recompensas são apenas monetárias ou de outra natureza?

---



---

**3.2.2.** No caso das recompensas monetárias, o montante que é dispendido tem um peso significativo na remuneração anual do trabalhador? Qual é em média a percentagem?

---



---

**3.2.3.** Na prática, isso funciona como agente motivacional pelo qual vale a pena lutar?

---



---

**3.2.4.** O trabalhador conhece, à partida, o montante que está em jogo dependendo do seu desempenho?

---



---

**3.3.** Os ajustamentos nas remunerações são discutidos na entrevista de avaliação?

S  N

**3.3.1.** Qual o grau de liberdade e valor da opinião do avaliado nessa discussão?

---

---

**3.4.** Todas as pessoas, a todos os níveis, são avaliadas?

S  N

**3.5.** No caso do avaliado discordar do resultado final da sua avaliação, existe algum meio de apelação ao qual possa recorrer para transmitir a sua discordância?

S  N

**3.5.1.** Como funciona?

---

---

**3.5.2.** Se não existe nenhum, pensam colocar a funcionar algo dessa natureza a curto-prazo?

S  N

## **4 – Impacto da Avaliação no Trabalhador**

**4.1.** Existem formas para encontrar o mau desempenho e o desempenho excepcional?

S  N

**4.1.1.** Como é que isso é possível?

---

---

---

**4.1.2.** De que forma essas pessoas são distinguidas?

---

---

---

**4.2.** É dada a possibilidade aos trabalhadores de negociarem os seus objectivos de trabalho, de acordo com os seus interesses de evolução profissional? Ou esses objectivos são-lhe impostos?

---

---

---

**4.3.** Após o apuramento dos resultados finais das avaliações, se o avaliado pretender é-lhe dado a conhecer a classificação que obteve em comparação com os seus colegas?

---

---

---

**4.4.** Os colaboradores consideram que o sistema de avaliação é justo?

S  N

**4.4.1.** Fundamenta-se em quê para dizer isso?

---

---

---

**4.5.** têm alguns indicadores que revelem se a satisfação das pessoas relativamente ao processo de avaliação é sinónimo de maior empenhamento e motivação para o trabalho diário?

---

---

---

**4.6.** Têm alguma noção do impacto que a avaliação de desempenho exerce no trabalhador?

---

---

---

## **5 – Impacto da Avaliação no Desempenho Organizacional**

**5.1.** Têm tido retorno do investimento que é feito no processo de avaliação?

---

---

---

**5.2.** A organização tem a preocupação de alinhar os seus objectivos com os objectivos profissionais e pessoais dos indivíduos como forma de melhorar o desempenho?

---

---

---

**5.3.** É de opinião que a avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar o desempenho organizacional? De que forma?

---

---

---

**Universidade Técnica de Lisboa**  
**Instituto Superior de Economia e Gestão**  
**Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações**

## **QUESTIONÁRIO**

Exmo(a). Senhor(a)

O presente questionário, tem como objectivo analisar o impacto do processo de avaliação de desempenho no trabalhador e no desempenho organizacional.

O seu formato é constituído maioritariamente por afirmações, às quais terá de responder numa escala de cinco opções entre a total discordância e a total concordância com a afirmação, assinalando aquela que melhor traduz a sua opinião, tendo em conta a sua avaliação de desempenho.

As suas respostas são **confidenciais**, destinando-se única e exclusivamente para fins de investigação.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário. A sua colaboração é preciosa, sem ela a nossa investigação não poderia ser realizada.

# I - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## 1- Implementação do Processo de Avaliação

1.1. O processo de avaliação de desempenho, usado na sua organização, é um processo de extrema importância, encarado com rigor e seriedade.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

1.2. Das expressões que se seguem, quais na sua opinião caracterizam melhor o processo de avaliação?

- "Não é preciso";
- "Aumenta o meu grau de responsabilidade";
- "Não contribui para a minha progressão,  
terei o mesmo valor independentemente  
da minha avaliação";
- "Evita injustiças";
- "É uma perda de tempo";
- "Reforça a minha motivação";
- "Não é adequado"
- "Permite destacar os melhores".

1.3. O processo de avaliação é (escolha um de cada conjunto):

Formal	<input type="checkbox"/>	Complexo	<input type="checkbox"/>	Objectivo	<input type="checkbox"/>
Informal	<input type="checkbox"/>	Simplista	<input type="checkbox"/>	Subjectivo	<input type="checkbox"/>

**1.4.** As suas críticas e/ou sugestões têm influência na modificação/revisão do processo de avaliação.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

## **2- Funcionamento do Processo de Avaliação**

**2.1.** Está informado acerca do processo de avaliação e tem acesso a essa informação caso deseje.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

**2.2.** O método de avaliação é adequado.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

**2.3.** O método que é utilizado na sua avaliação (questionário), permite uma avaliação justa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

## **3- Finalidades ou Objectivos do Processo de Avaliação**

**3.1.** Considera que o actual processo de avaliação influencia:

### 3.1.1. A sua motivação

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influencia muito negativamente	Influencia negativamente	Não influencia	Influencia positivamente	Influencia muito positivamente

### 3.1.2. O seu desempenho/produktividade

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influencia muito negativamente	Influencia negativamente	Não influencia	Influencia positivamente	Influencia muito positivamente

### 3.1.3. O seu desenvolvimento pessoal

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influencia muito negativamente	Influencia negativamente	Não influencia	Influencia positivamente	Influencia muito positivamente

### 3.1.4. O sistema de recompensas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influencia muito negativamente	Influencia negativamente	Não influencia	Influencia positivamente	Influencia muito positivamente

### 3.2. Considera que o seu processo de avaliação contribui para:

	Muito	Pouco	Nada
<b>Melhorar a eficácia da organização</b>			
<b>Motivar os empregados</b>			
<b>Aperfeiçoar a formação e o desenvolvimento</b>			
<b>Mudar a cultura</b>			
<b>Relacionar a remuneração com a produtividade</b>			

Aliciar e manter especialistas			
Dar apoio à gestão da qualidade total			
Relacionar a remuneração com o desenvolvimento das competências			
Controlar a massa salarial			
Outros:			

## 4 - Impactos da Avaliação no Trabalhador

4.1. As recompensas monetárias ou de outra natureza, que se obtêm da avaliação desempenho, são motivadoras.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

4.2. Nas entrevistas efectuadas na sua avaliação de desempenho:

4.2.1. Existe total liberdade de expressão para expor as suas opiniões.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

4.2.2. A sua opinião é tida em conta.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

4.2.3. Existe um diálogo franco e justo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

4.3. As suas opiniões são consideradas:

4.3.1. Na negociação dos seus objectivos de trabalho

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

4.3.2. Na definição da sua evolução profissional

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

4.4. Coloque, por ordem de preferência (de 1 a 5/6), os seus interesses profissionais e pessoais.

<b>Progressão na carreira</b>	
<b>Maior nível de remuneração</b>	
<b>Desenvolvimento de competências</b>	
<b>Bom relacionamento com os colegas</b>	
<b>Reconhecimento pessoal</b>	
<b>Outros. Quais?</b>	

## 5 - Impactos da Avaliação no Desempenho Organizacional

5.1. A satisfação com o processo de avaliação é sinónimo de maior empenhamento e motivação para o trabalho diário.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

**5.2.** Quando percepciona a avaliação como justa, sente-se mais motivado(a) para melhorar o seu desempenho.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

**5.3.** A organização tem a preocupação de alinhar os seus objectivos com os objectivos profissionais/pessoais dos colaboradores como forma de melhorar o desempenho.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

**5.4.** A avaliação de desempenho tem contribuído para melhorar o desempenho organizacional.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**