
EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO

Emiliana Peralta Martins

Relatório de estágio
Mestrado em Economia

Orientado por
Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2022

Índice

Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tabelas	v
Agradecimentos	vii
Índice de abreviaturas	viii
Resumo	ix
Abstract.....	x
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. Desempenho Individual	3
2.2 Avaliação de Desempenho.....	3
2.2.1 Métodos de avaliação de desempenho	4
2.3. Gestão de Desempenho	8
2.3.1. Ciclos da GD.....	10
2.3.2. Eficácia e efeitos dos SGAD's.....	11
2.4. Algumas Tendências Atuais dos SGAD's.....	14
3. Metodologia	17
3.1. Método	17
3.2. Caracterização da Unidade de Análise - Instituição Acolhedora e respetivo Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho.....	18
3.2.1. Instituição acolhedora.....	18
3.2.2. O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho (SGAD)	20
3.3. Fases do processo metodológico - recolha e análise dos dados	25
3.3.1. Primeira Fase - Conhecimento da organização, Estruturação do problema e Recolha e Análise dos dados quantitativos.....	25
3.3.2. Segunda Fase – Recolha e análise dos dados qualitativos.....	30
3.3.3. Terceira Fase – Oportunidades de melhoria, priorização da sua implementação e desenho de um novo SGAD.....	35
4. Apresentação e discussão de resultados.....	37

4.1. Meritocracia	37
4.1.1. <i>Os critérios usados pelo SGAD são claros e adequados</i>	37
4.1.2. <i>Os critérios usados pelo SGAD estão a ser bem aplicados</i>	38
4.1.3. <i>As recompensas variáveis dependem do desempenho</i>	40
4.1.4. <i>As decisões de mobilidade vertical e horizontal dependem do talento</i>	41
4.2. Gestão e Alocação de recursos	43
4.2.1. <i>O SGAD aloca os colaboradores de acordo com as necessidades da organização</i>	43
4.2.2. <i>O SGAD capta a satisfação dos colaboradores nas suas funções</i>	44
4.2.3. <i>O SGAD permite o alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos</i>	45
4.3. Desenvolvimento	47
4.3.1. <i>O SGAD identifica as ND</i>	47
4.3.2. <i>O SGAD está a endereçar as ND</i>	49
4.3.3. <i>O SGAD é eficaz a endereçar as ND</i>	49
4.4. Vantagens e desvantagens da implementação das sugestões de melhoria	51
4.5. Priorização das oportunidades de melhoria através de uma matriz de risco	58
5. Conclusões	61
Referências	63
Anexos	70

Índice de Figuras

Figura 1 - Métodos de avaliação de desempenho.....	4
Figura 2 – Ciclo de Gestão de Desempenho.....	10
Figura 3 - Esquema dos critérios de avaliação da eficácia de um SGAD.....	11
Figura 4 - Descrição do Talento da organização em estudo.	22
Figura 5 – Matriz de talentos da organização em estudo.....	23
Figura 6 - Alinhamento das avaliações de desempenho com a curva de referência nos últimos 3 anos, para cada nível de avaliação de desempenho (1 a 5).....	39
Figura 7 - Alinhamento das avaliações de potencial com a curva de referência nos últimos 3 anos, para cada nível de avaliação de potencial (1 a 3).....	39
Figura 8 - Relação entre as recompensas variáveis e os níveis de avaliação de desempenho (1 a 5).	41
Figura 9 - Matriz de Risco da implementação das sugestões de melhoria.	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização demográfica dos colaboradores <i>back office</i> da empresa.....	19
Tabela 2 - Estruturação da questão de investigação.....	26
Tabela 3 – Objetivo de promoção do mérito, respetivas proposições teóricas e dados a recolher.	27
Tabela 4 - Objetivo de gestão e alocação de recursos, respetivas proposições teóricas e dados a recolher.	28
Tabela 5 - Objetivo de desenvolvimento dos colaboradores, respetivas proposições teóricas e dados a recolher.	29
Tabela 6 - Estrutura das categorias e subcategorias de conteúdo identificadas nas entrevistas.	34
Tabela 7 - Estrutura das categorias e subcategorias de conteúdo identificadas no <i>focus group</i> para Avaliadores.....	34
Tabela 8 - Estrutura das categorias e subcategorias de conteúdo identificadas no <i>focus group</i> para avaliados.	35
Tabela 9 - Mobilidade vertical (em %) dos colaboradores Top Talent e Não Top Talent, nos anos de 2019 e 2020.	41
Tabela 10 - Mobilidade horizontal (em %) dos colaboradores <i>Top Talent</i> e <i>Não Top Talent</i> , no ano de 2020.	42
Tabela 11 - Posicionamento nas diferentes áreas (em %) dos colaboradores <i>Top Talent</i> e <i>Não Top Talent</i> , nos anos de 2018, 2019 e 2020.....	44
Tabela 12 - Mobilidade dos colaboradores (em %) dos pedidos, nos anos de 2018, 2019 e 2020.	45
Tabela 13 - Concretização dos diversos objetivos (individuais, de equipa, da empresa e de grupo) em percentagem, nos anos de 2018, 2019 e 2020.....	46
Tabela 14 - Percentagem de colaboradores que têm PDI em relação ao total de colaboradores, nos 3 anos analisados.	47
Tabela 15 - Percentagem de ND mal identificadas pelos avaliadores face o total de ND identificadas, nos 3 anos analisados.....	49
Tabela 16 - Percentagem de concretização de ID e de melhoria do resultado do SGAD, no período em estudo.....	50
Tabela 17 - Vantagens e desvantagens da implementação das sugestões de melhoria.....	58

Tabela 18 - Categorização das sugestões de melhoria por níveis de esforço ou risco que tem a sua implementação versus o seu possível impacto, de 1 a 5.	60
--	----

Agradecimentos

À Instituição acolhedora, e em especial à equipa que me acolheu, nomeadamente, ao meu orientador do Estágio, por toda a disponibilidade e acompanhamento ao longo do desenvolvimento do Projeto, bem como por toda a partilha de conhecimentos, fulcrais não só para o meu desenvolvimento profissional como pessoal.

À Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença, por todos os sábios conselhos, o apoio e a orientação ao longo deste percurso. A Professora procurou acompanhar de perto o decorrer do Estágio e de todo o estudo, tornando-se essencial no desenvolvimento do mesmo.

À Professora Doutora Anabela Carneiro, Diretora do Mestrado em Economia, bem como a todo o corpo docente do Mestrado em Economia, por todos os ensinamentos lecionados e partilhados. Agradeço, ainda, à Professora Paula Sarmento por toda a sua disponibilidade e apoio.

À minha família, por serem incansavelmente compreensíveis, presentes e me terem apoiado incondicionalmente ao longo de todo o meu percurso. Agradeço em especial aos meus pais pelos valores trespassados e pela coragem e garra transmitida para atingir qualquer objetivo. À minha irmã agradeço o desafio constante.

Aos meus amigos e colegas de curso, por todas as horas de estudo, por todas as partilhas e apoio dado.

Por fim, agradeço a todos os envolvidos que, de uma forma ou de outra contribuíram para o desenvolvimento desta investigação.

Índice de abreviaturas

AD	Avaliação de Desempenho
AMO	<i>Ability, Motivation Opportunity</i>
BARS	<i>Behavioural Anchored Rating Scales</i>
GAD	Gestão e Avaliação de Desempenho
GD	Gestão de Desempenho
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ID	Iniciativas de Desenvolvimento
INE	Instituto Nacional de Estatística
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
ND	Necessidades de Desenvolvimento
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PPS	<i>Performance Promoter Score</i>
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre o investimento
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SGAD	Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho
TI	Tecnologias da Informação

Resumo

O presente Relatório desenvolve-se no âmbito de um Estágio Curricular, que decorreu por um período de 4 meses, numa grande empresa portuguesa. Este estudo tem como principal objetivo analisar a eficácia do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho (SGAD) da empresa em questão. A metodologia aplicada neste Relatório é o estudo de caso, recorrendo a uma diversidade de técnicas de recolha de dados, como notas de campo, análise documental, observação participante, sendo também realizadas entrevistas individuais e *focus group*. Numa primeira abordagem são apresentados os objetivos do SGAD em estudo (meritocracia, gestão e alocação de recursos e desenvolvimento), através dos quais se constroem proposições teóricas para a análise da sua eficácia. Desta análise, presente nos resultados, são identificados os pontos fracos do SGAD, designadas as potenciais oportunidades de melhoria e nomeadas vantagens e desvantagens da sua implementação. Os resultados deste estudo mostram que o SGAD em questão se encontra fragilizado na eficácia de todos os seus objetivos. Como sugestões para melhorar o objetivo da meritocracia, considera-se relevante, nomeadamente, rever os critérios e explicitar a relevância das curvas de referência aos colaboradores. Relativamente ao segundo objetivo do SGAD, este mostra-se incapaz de satisfazer as necessidades dos colaboradores. Como soluções considerou-se incrementar a formação dos avaliadores e envolver todos os colaboradores no desenvolvimento deste sistema. O objetivo de desenvolvimento aparenta pouca consequência e, portanto, as sugestões consistem em explicar este objetivo de forma mais clara aos intervenientes do sistema e em padronizar a descrição das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores. Assim, esta investigação permite encontrar e colmatar situações menos interessantes do SGAD analisado, podendo igualmente ser relevante para outras organizações que pretendam analisar aprofundadamente a eficácia dos seus SGAD's. Destacando-se por ser controverso, este tema reveste-se de grande utilidade na comunidade científica na medida que explora a eficácia dos SGAD.

Códigos JEL: M54, M59

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Gestão de Desempenho, Estudo de caso, Eficácia

Abstract

This report is developed within the scope of a Curricular Internship, which took place over a period of 4 months, in a large portuguese company. The main objective of this study is to analyze the effectiveness of the Performance Management and Evaluation System (PMS) of the company. The methodology applied in this Report is the case study, using a diversity of data collection techniques, such as field notes, documental analysis, participant observation, being also carried out individual interviews and focus group. In a first approach, the objectives of the PMS under study are presented (meritocracy, management and allocation of resources and development), through which theoretical propositions are built for the analysis of its effectiveness. From this analysis the weaknesses of the PMS are identified, potential opportunities for improvement are designated and advantages and disadvantages of its implementation are named. The results of this study show that this PMS is weakened in the effectiveness of all its objectives. As suggestions for improving the meritocracy objective, it is considered relevant, namely, to review the criteria and explain the relevance of reference curves to employees. Regarding the second objective of the PMS, it has proved to be unable to meet the needs of employees. As solutions, it was considered to increase the training of evaluators and involve all employees in the development of this system. The development objective appears to be of little consequence and therefore the suggestions consist in explaining this objective more clearly to those involved in the system and standardizing the description of the development needs of employees. Thus, this research allows us to find and remedy fewer interesting situations of this PMS and may also be relevant for other organizations wishing to analyze in depth the effectiveness of their PMS. Noteworthy for its controversial nature, this topic is very useful in the scientific community as it explores the effectiveness of PMS.

JEL Codes: M54, M59

Keywords: Performance appraisal, Performance management, Case study, Effectiveness

1. Introdução

O presente estágio tem como principal objetivo rever o Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho (SGAD) de uma grande empresa, utilizando ferramentas de análise quantitativa e qualitativa para identificar os seus pontos menos fortes e as potenciais oportunidades de melhoria. Portanto, o objetivo final consiste na avaliação da eficácia do SGAD da organização em questão, sendo que a análise da eficácia de um sistema consiste na consideração dos pontos fortes e fracos, mas este estudo irá focar-se somente nos pontos menos fortes uma vez que são estes que necessitam de melhorias.

A Instituição acolhedora é, de acordo com o INE, uma grande empresa (acima de 250 colaboradores), que opera em diferentes setores de atividade e está presente em todo o território português há cerca de cinco décadas. O seu SGAD assenta em três objetivos: promoção do mérito, gestão e alocação dos Recursos Humanos (RH) e desenvolvimento profissional dos colaboradores; porque a organização acredita que os colaboradores são o motor do seu sucesso. Este SGAD é anual e abrange todos os colaboradores das diversas áreas (*Marketing*, Comercial, Logística, Tecnologias da Informação (TI), Financeira e RH) avaliando o seu talento - entendido na organização como a conjugação do desempenho (avaliado em 5 níveis) com o potencial (avaliado em 3 níveis) dos colaboradores.

Segundo Aguinis (2013), Armstrong (2014), Camara (2012) e Rego, Gomes, Cunha, Cardoso-Cabral, Cunha, & Marques (2015), a Avaliação de Desempenho (AD) decorre da exposição sistemática dos pontos fortes e fracos de um colaborador, tornando-se essencial enquanto constituinte da Gestão de Desempenho (GD). Assim, estes autores consideram que a GD envolve um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e das equipas em que se inserem, e de um alinhamento deste desempenho com os objetivos estratégicos organizacionais da entidade em questão. Desta forma, o estudo do desempenho dos funcionários torna-se relevante para qualquer organização, uma vez que os custos de mão-de-obra são muito significativos e uma organização competitiva precisa de manter um desempenho elevado – que é obtido pela força de trabalho (Camara, 2012). Na literatura da Gestão Estratégica de RH é relativamente consensual que os colaboradores são um fator imprescindível para o sucesso das Entidades, mas não é consensual que a AD possa ser um instrumento de gestão que contribua para a melhoria contínua e, conseqüentemente, garanta um elevado desempenho (Armstrong, 2014; Bouskila-Yam & Kluger, 2011; Finney, 2022; Rajput, 2015; Homauni, Mosadeghrad &

Jaafaripooyan, 2021; Bratton & Gold, 2017). Por outro lado, alguns colaboradores não entendem a utilidade da AD (Bratton & Gold, 2017; Gibbs & Lazear, 2013; Ishizaka & Pereira, 2016).

A motivação para a realização deste estudo reside no facto deste sistema ser muito valorizado pela organização, sendo, por isso, necessária uma constante reavaliação. Por outro lado, este processo foi adotado há cerca de 10 anos e a organização tem vivenciado constantes mutações e, segundo responsáveis da empresa, pouco se refletem em alterações do mesmo, pelo que possivelmente se encontra desatualizado. Neste âmbito, o estudo consistirá, primeiramente, numa análise da literatura sobre SGAD's, bem como de temas subjacentes, que servirá de base ao quadro de análise do estudo de caso. De seguida, será realizada a recolha de dados, através de diversas técnicas, nomeadamente, notas de campo, análise documental, observação participante, sendo também realizadas entrevistas individuais e *focus group*. Seguir-se-á a sua análise e respetiva interpretação, que revelará os pontos fracos do SGAD, de forma a possibilitar a identificação das principais oportunidades de melhoria. Por fim, serão enumeradas as vantagens e desvantagens da implementação das oportunidades encontradas e priorizadas de acordo com as necessidades e considerações da organização em estudo.

O resultado deste estudo poderá constituir uma ferramenta útil para a Instituição acolhedora, permitindo-lhe retificar fases ou situações menos corretas e, principalmente, atualizar o processo. Podendo igualmente constituir documento de base para a comunidade científica, expondo metodologias de verificação da eficácia dos SGAD'S.

No presente Relatório expor-se-á, de seguida, a secção 2 - a revisão de literatura -, onde serão explorados com maior detalhe os conceitos-chave. Posteriormente, na secção 3 será exposta a metodologia do estudo de caso, que inclui diversas técnicas de recolha e análise de dados. Na secção 4 serão apresentados e discutidos os resultados e, por fim, será apresentada, secção 5, a conclusão do estudo.

2. Revisão de literatura

2.1. Desempenho Individual

Atualmente, as organizações começam a inteirar-se da importância dos seus colaboradores como motor do seu sucesso (Urbancová, Stachová & Stacho, 2017), e assim, torna-se indispensável recorrer a indivíduos com elevado desempenho e potenciar o desenvolvimento das suas capacidades na organização (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004; Orogbu, Onyeizugbe & Ngoz, 2015).

Definido como “o comportamento que alcança resultados” (Armstrong, 2014, p.334), o desempenho integra não só os resultados obtidos de um trabalho (o que foi feito), mas também os comportamentos aquando da sua realização (a forma como os resultados foram produzidos). Neste sentido, os SGAD’s geralmente avaliam tanto os comportamentos como os resultados dos indivíduos avaliados (Armstrong, 2014; Camara, 2012).

2.2 Avaliação de Desempenho

A AD é uma atividade essencial para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pela sua capacidade de recolha de informações, dado que permite desenvolver e motivar os colaboradores a desempenhar melhor as suas tarefas, determinar possíveis recompensas e progressões na carreira, indicar necessidades de formação, aumentar a sustentabilidade da organização através do aumento do desempenho e da produtividade, bem como alinhar os objetivos individuais com os organizacionais (Bratton & Gold, 2017; Caetano, 2009; Gibbs & Lazear, 2013). Neste âmbito, Aguinis (2013) define a AD como a descrição sistemática dos pontos fortes e fracos de um funcionário, sendo vista como uma característica-chave da vantagem competitiva de qualquer organização (Gibbs & Lazear, 2013).

Este processo engloba toda a população de uma organização. A sua criação e desenvolvimento está nas mãos da gestão de topo, do pessoal de RH, das chefias/avaliadores e dos colaboradores/avaliados (para que exista um alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais). A sua comunicação e organização é realizada pelos RH, já a avaliação pode ser efetuada por todos aqueles que têm como função supervisionar outros, mas também pode ser efetuada por outros *stakeholders* da organização (envolvendo também clientes e colegas de equipa) e, por fim, os avaliados são os colaboradores que têm de apresentar resultados a alguém que lhes é superior na escala hierárquica da empresa.

Contudo, na GRH, a AD é das tarefas mais controversas, se não mesmo a mais controversa e menos popular entre os envolvidos, porque, genericamente, os avaliadores não demonstram apreço pela sua realização e muitos dos avaliados não entendem a sua utilidade (Bouskila-Yam & Kluger, 2011; Bratton & Gold, 2017; Gibbs & Lazear, 2013; Ishizaka & Pereira, 2016). Assim sendo, torna-se relevante o estudo da sua eficácia.

Para uma AD eficaz, DeNisi & Smith (2014); Ikramullah, Prooijen, Iqbal & ul-Hassan (2016) consideram que esta deve conectar todos os envolvidos para as avaliações serem facilmente entendidas e explicadas, levando a percepções de maior justiça e equidade (Bratton & Gold, 2017).

2.2.1 Métodos de avaliação de desempenho

Para responder à necessidade de avaliar os colaboradores foram criados métodos que têm evoluído e se tornado cada vez mais complexos ao longo do tempo. Estes métodos variam de organização para organização pois cada uma tende a criar o seu próprio método (Chiavenato, 2009). Segundo Rego et al. (2015), os métodos de avaliação mais frequentes são definidos a partir de dois eixos, relativamente à sua abordagem (absoluta ou relativa) e ao seu foco (sobre comportamentos ou resultados), conforme é apresentado na Figura 1.

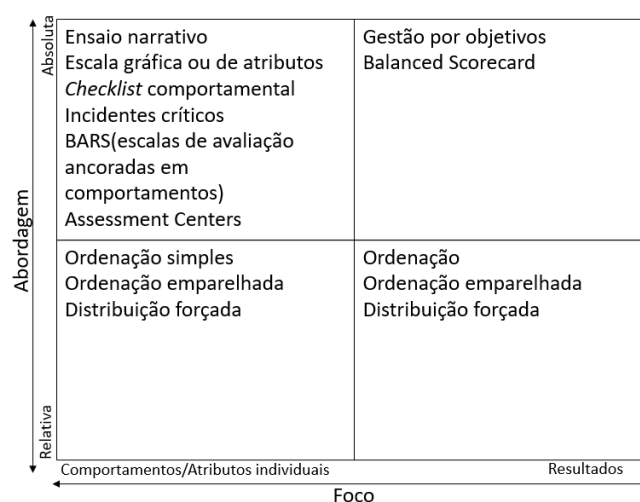


Figura 1 - Métodos de avaliação de desempenho. Fonte: Rego et al., 2015

Nesta investigação serão estudados a gestão por objetivos, por ser dos mais utilizados (Zhao & Gudamu, 2021; Ponisciakova & Kicova, 2021), bem como o método BARS, uma vez que se apresenta como uma forma de avaliação baseada na realidade objetiva e por ser

uma alternativa possível à gestão por objetivos (Majid, 2016) e ainda a distribuição forçada, uma vez que é dos métodos de AD mais controversos (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2020; Loberg, Nüesch & Foege, 2021).

2.2.1.1 Gestão por objetivos

Este tipo de gestão procura realizar e organizar as tarefas necessárias para o alcance de um (ou vários) objetivo(s) pretendido(s), tendo sido criado por Peter Drucker em 1954 (Drucker, 1954) e foi globalmente implementado a partir dos anos 80 (Zhao & Gudamu, 2021).

A gestão por objetivos inclui três fases: estabelecimento de objetivos, realização e monitorização dos objetivos e avaliação do cumprimento dos objetivos. Na primeira fase são definidos objetivos a nível organizacional, de forma hierárquica e em cascata, por todos os níveis da organização, até chegar ao nível individual. A fase de realização dos objetivos trata da implementação do plano de objetivos e devem efetuar-se avaliações regulares ao cumprimento dos mesmos, que incluem sumários e *feedback*. Por fim, na fase de avaliação do cumprimento dos objetivos, avalia-se em que medida estes foram cumpridos e procura-se definir melhorias de acordo com os pontos fracos existentes (Zhao & Gudamu, 2021). Neste âmbito, uma AD baseada na gestão por objetivos qualifica os colaboradores na medida em que estes contribuíram para o sucesso estratégico da organização, sendo que o seu desempenho é calculado pelo cumprimento dos objetivos previstos (Rego et al., 2015).

Segundo Rego et al. (2015) e Weintraub, Cassell & DePatie (2021) para que os objetivos conduzam a melhorias no desempenho é fundamental que sejam SMART (isto é, “*specific*”, “*measurable*”, “*achievable*”, “*relevant*” e “*time-bound*”, ou seja, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazo de execução) (Doran, 1981). Os objetivos devem ser definidos com o envolvimento de todos os colaboradores (Rego et al., 2015; Drucker, 2019) e é essencial que estes recebam *feedback* sobre a sua evolução no cumprimento dos objetivos, para que no final, ao se revelar o nível de alcance dos objetivos previstos, não seja uma surpresa para o colaborador (o que pode afetar a sua motivação) e também, para que este tenha possibilidade de alterar o seu comportamento de forma a ajustar-se aos objetivos previstos. Drucker (2019) acrescenta que a definição de objetivos no sentido ascendente pode ajudar no estabelecimento de uma direção comum para a organização e na eliminação de direções erradas.

Como vantagens deste modo de gestão, Caetano (2009) refere que a definição de critérios específicos e difíceis de alcançar produz melhores desempenhos do que a definição de objetivos genéricos ou até mesmo a ausência de objetivos. A evidência empírica mostra que até no caso de colaboradores que já dominam certa tarefa, estes podem ter melhores desempenhos se receberem objetivos específicos e difíceis do que se lhes for indicado para realizar a tarefa o melhor possível (Rego et al., 2015).

As desvantagens apontadas à gestão por objetivos relacionam-se com a dificuldade em aplicar este método a algumas funções com elevada volatilidade (por exemplo, funções de RH) ou por exigirem trabalho de equipa, uma vez que os objetivos se focam em resultados tangíveis e os indivíduos podem atingi-los de forma nem sempre adequada. Assim, as relações interpessoais ou até o clima organizacional pode sair lesado (Proença, 2021).

2.2.1.2 *Behavioural Anchored Rating Scales* (BARS)

Esta metodologia foi proposta por Smith e Kendall (1963), conhecida em português como “escalas de observação comportamental”. As BARS são constituídas por dimensões que descrevem um certo comportamento e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada uma das dimensões (Rego et al., 2015; Matosas-López, Leguey-Galán & Doncel-Pedreira, 2019). Neste âmbito, o papel do avaliador é o de avaliar em que medida cada colaborador tem exibido esses comportamentos na realização das suas tarefas (Caetano, 2009).

A principal vantagem das BARS é que este disponibiliza um quadro de referência comum para os avaliadores, minorando a variação na classificação dos colaboradores, o que também permite realizar comparações entre colaboradores (Rego et al., 2015). Por outro lado, há também provas de que as BARS estão ligadas a perceções de justiça, porque os avaliadores conseguem dar um *feedback* específico e simples baseado nos comportamentos dos colaboradores (Klieger et al., 2018).

Como desvantagem deste método pode-se considerar os custos inerentes à sua criação e implementação (Caetano e Vala, 2002).

2.2.1.3 Distribuição Forçada

Este método foi idealizado por Jack Welch, antigo CEO da *General Electric*. Este defende que os avaliadores têm de distribuir as qualificações dos avaliados seguindo uma dada distribuição, recorrendo a uma curva de referência normalmente semelhante à curva da distribuição normal (Jacobs, 2015).

Para construir a curva de referência da distribuição forçada os profissionais de RH devem especificar o número e designação das categorias de avaliação, que definem níveis de eficácia distintos. Relativamente ao número de categorias normalmente varia entre 5 e 11 e as definições das categorias podem ser tão breves como uma simples palavra ou descrições mais elaboradas do desempenho (por exemplo, “mau”, “médio”, “bom” e “muito bom”) (Jacobs, 2015). Depois de realizadas as avaliações, seguindo a curva de referência da distribuição forçada, pode realizar-se a calibração das mesmas- processo no qual os avaliadores analisam as classificações de desempenho de vários funcionários -, para limitar o enviesamento no processo de avaliação de desempenho e assegurar que os gestores acordem os critérios contra os quais os seus relatórios diretos serão avaliados (Singh, 2016; Stewart, Gruys & Storm, 2010).

A distribuição forçada, também conhecida por avaliação por quotas, evita a tendência de atribuição de qualificações elevadas/fracas a todos os colaboradores (também conhecidos como erro de gravidade e de leniência, respetivamente), por outro lado, assegura um resultado do processo mais objetivo (porque os funcionários são avaliados todos sobre os mesmos critérios), e distingue evidentemente o mérito, o que potencia a motivação dos colaboradores (Rego et al., 2015).

Para as organizações, este tipo de metodologia pode apoiar a identificação dos colaboradores com melhores desempenhos e permitir que estes sejam recompensados de uma forma mais distinta. Adicionalmente, os colaboradores com piores desempenhos podem perceber que não estão a exercer as tarefas certas e esta avaliação pode ajudar a empresa a identificar outras tarefas que estes colaboradores possam executar com melhor desempenho ou até decidir despedi-los (Stewart et al., 2010).

Em contraste, os sistemas de distribuição forçada não incluem uma avaliação real dos níveis de desempenho absolutos: não há capacidade de comparar classificações entre grupos e este método não fornece informação específica para efeitos de *feedback* de avaliação e *coaching* de desempenho (Jacobs, 2015). De salientar que se a distribuição real das avaliações

de desempenho for bastante assimétrica e diferente da esperada, nomeadamente, se num departamento todos os funcionários tiverem desempenhos excelentes, a distribuição forçada obriga a que alguns obtenham avaliações fracas, por vezes até inferiores à de colegas menos competentes, mas que são melhores nos seus outros departamentos. Este problema pode ser ultrapassado se as quotas de distribuição forem as mais próximas da realidade possível, podendo ser diferentes entre departamentos e/ou unidades de negócio (Rego et al, 2015).

2.3. Gestão de Desempenho

A GD é, tradicionalmente, um processo com regularidade anual, contínuo, de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores e respetivas equipas em que se inserem, fornecendo os meios necessários para que os indivíduos tenham um bom desempenho dentro de um quadro acordado de objetivos, padrões e requisitos de competência planeados (Aguinis, 2013; Armstrong, 2014). Assim, é essencial uma correta conceção e implementação do SGAD, para que seja explicada claramente a contribuição dos colaboradores para os objetivos organizacionais. Caso contrário, pode conduzir ao aumento do risco de litígio, a exigências injustificadas dos RH, a classificações variáveis e injustas e a inúmeros enviesamentos (Aguinis, 2013).

Como características-chave, um SGAD deve integrar formações aos avaliadores (normalmente as chefias) para realizar avaliações (Aguinis, 2013; Camara, 2012; Lawler, Benson & McDermott, 2012; Botha, Blom & Modipane, 2019), especialmente porque alguns destes avaliadores enfrentam tanto o papel de avaliador como de avaliado (Torrington et al., 2020) e também objetivos organizacionais (Lawler et al., 2012; Iqbal, Akbar, Budhwar & Shah, 2019). DeNisi & Smith (2014); Botha et al. (2019); Awan, Habib, Akhtar & Naveed (2020) & Mok & Leong (2021) consideram que a exatidão e a perceção de justiça deste sistema por parte dos colaboradores são relevantes na sua definição, sendo que estas podem ser introduzidas através de um maior envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos. Aguinis, Gottfredson & Joo, (2013) acrescentam que este sistema deve também fomentar a aprendizagem.

Schleicher et al. (2018) consideram que o SGAD é constituído por *inputs* e *outputs* e por 4 componentes. Os *inputs* referem-se ao meio organizacional em que o sistema se insere, nomeadamente, a cultura, a estrutura, a estratégia organizacional e de RH. Os *outputs* referem-se às consequências que o SGAD pode ter, como as classificações de desempenho, a criação de planos de desenvolvimento, o planeamento de carreira, as recomendações a decisões

administrativas (incluindo recompensas, promoções, formações, rescisões, etc.) e a documentação para fins legais. Por fim, os componentes nomeados pelos autores são as tarefas de GAD, a caracterização dos indivíduos envolvidos, os processos formais e os processos informais. As tarefas de GAD englobam o estabelecimento de expectativas de desempenho, a observação do desempenho dos colaboradores, a integração de informação sobre o desempenho, a apresentação de uma avaliação formal sumária do desempenho, a reunião formal de revisão do desempenho e o *coaching* dado aos colaboradores. A categorização dos indivíduos envolvidos (avaliadores e avaliados) inclui as suas características (nomeadamente competências, necessidades e demografia) que são determinantes para o seu comportamento na realização das tarefas. Os processos formais englobam estruturas, processos e procedimentos que são explicitamente desenvolvidos para levar os indivíduos a realizar tarefas consistentes com a estratégia. Os processos informais são os processos não escritos, de certa forma implícitos, que surgem ao longo do tempo e que refletem os próprios processos relacionados com a GAD, por exemplo, presença de *feedback* informal, a comunicação entre o avaliador e o avaliado e o envolvimento na definição de objetivos ou até dimensões contextuais que influenciem o SGAD (nomeadamente, o clima político em torno da GD).

No que se refere ao desenvolvimento profissional e individual dos colaboradores, o SGAD deve incluir planos de desenvolvimento individual (PDI) que abrangem os objetivos de desenvolvimento – que devem ter em conta tanto as necessidades de desenvolvimento (ND) da organização como as do indivíduo –, as competências que se pretendem adquirir, uma linha temporal relativa à aquisição das novas competências e medidas que serão utilizadas para avaliar se os objetivos foram alcançados. As iniciativas de desenvolvimento (ID), ou seja, as atividades realizadas para atingir os objetivos de desenvolvimento e assim colmatar as ND podem incluir, entre outros, formação em exercício, participação em conferências, tutoria, mentoria, *coaching* e rotação de postos de trabalho, e devem ser escolhidas pelo avaliado e pelo avaliador, sendo que esta escolha deve ter por base os recursos disponíveis da organização, os objetivos de desenvolvimento em questão e as preferências de aprendizagem do colaborador. Neste âmbito, o papel do avaliador é realmente importante, uma vez que tem de apoiar o avaliado na definição do seu PDI ao mesmo tempo que necessita de identificar as ND para que os objetivos se cumpram. Cabe-lhe igualmente o papel de estabelecer a relação entre os objetivos de desenvolvimento do colaborador e os objetivos organizacionais, de verificar o progresso do funcionário no alcance dos objetivos

e no fornecimento de recursos para que o colaborador consiga cumprir os objetivos (por exemplo, aconselhamento, motivação e *feedback* recorrente) (Aguinis, 2013; Aguinis e Burgi-Tian, 2021a).

2.3.1. Ciclos da GD

Este processo é organizado num ciclo contínuo (cf. Figura 2), inicialmente definido por Demining's (1986, cit in Armstrong, 2014), que consiste em planejar, agir, monitorizar e rever. A fase de planeamento, que se baseia num acordo de desempenho - começa por definir as expectativas e aquilo que é necessário para se atingir os resultados pretendidos. Posteriormente, são implementadas atividades para atingir o nível de desempenho anteriormente definido, nomeadamente planos de desenvolvimento pessoal, formação, *coaching*, projetos, mentoria e a avaliação multifonte. Ao longo do ano, decorre a monitorização e o *feedback*, que direciona, controla e mede o desempenho de forma contínua, para que os objetivos sejam atingidos. Por fim, é efetuada a revisão (também conhecida como avaliação), onde são discutidos os progressos e resultados obtidos e se identifica as intervenções necessárias para potenciar o desempenho futuro, seguindo-se assim novamente para a fase de planeamento.



Figura 2 – Ciclo de Gestão de Desempenho. Fonte: Armstrong, 2014.

Contudo, Armstrong (2018) enuncia algumas limitações deste modelo. Por um lado, a progressão constante apresentada pela conexão entre as diferentes fases nem sempre é realista, porque os avaliadores têm a tendência a compartimentar estas atividades, se é que as

realizam de todo. Por outro lado, este sistema muitas vezes condensa demasiada burocracia e complexidade, pela intenção por parte de quem concebe SGAD's em englobar todos os aspetos do modelo em detalhe. Adicionalmente, o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais é muito difícil de alcançar, uma vez que as metas da organização dificilmente se traduzem nas metas individuais, devido à sua complexidade, insuficiente definição ou afastamento dos colaboradores. No fundo, o sucesso do modelo depende do contexto em que está inserido, nomeadamente da estrutura e cultura organizacionais, porque um SGAD pode contemplar as medidas academicamente mais corretas e não funcionar na prática, devido à descontextualização do mesmo à realidade vivenciada (Stoskopf, 2002; Gomes, Mendes & Carvalho, 2017).

2.3.2. Eficácia e efeitos dos SGAD's

Além de se acreditar que os SGAD's melhoram o desempenho, as provas de investigação são mistas (Torrington et al., 2020), por isso, Aguinis (2013), Ikramullah et al., (2016), Schleicher, Baumann, Sullivan & Yim (2019) estudaram a eficácia dos SGAD's. O modelo de Schleicher et al. (2019) considera que a eficácia dos SGAD's pode contemplar o foco no colaborador, no gestor e na equipa ou na unidade de trabalho, considerando diferentes *outputs* mais qualitativos e quantitativos conforme apresentado na Figura 3.

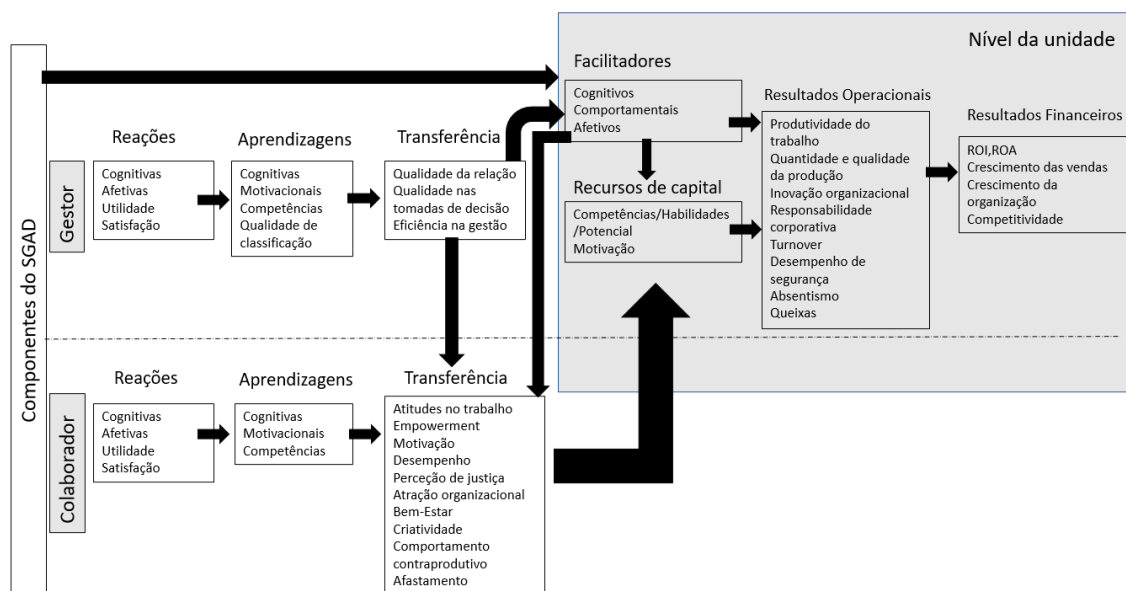


Figura 3 - Esquema dos critérios de avaliação da eficácia de um SGAD. Fonte: Proença (2021, p. 37) adapt. de Schleicher et al., 2019, p.854

Segundo este modelo de Schleicher et al. (2019), os primeiros critérios de eficácia podem centrar-se na avaliação das reações dos colaboradores e dos gestores ao SGAD, seguindo-se as aprendizagens derivadas do sistema, depois a transferência dessas reações e aprendizagens para os comportamentos e atitudes no contexto do trabalho e, em último lugar, os resultados agregados que incluem variáveis, não só referentes ao capital humano, mas também aos resultados operacionais e financeiros. As reações dividem-se em três grupos: i) as afetivas – descrevem a forma como o indivíduo se sente com o SGAD, ii) as cognitivas – relacionadas com aquilo que o indivíduo pensa do SGAD e iii) a satisfação geral com todo o sistema. De seguida, as aprendizagens de um SGAD são esperadas tanto em gestores como em colaboradores. Para os colaboradores estas dividem-se em cognitivas (por exemplo, o conhecimento da importância do seu desenvolvimento e perceção das suas ND), em motivacionais (relacionadas com a intenção de realizar a AD e com a motivação para melhorar o seu desempenho) e de competências (nomeadamente, pela procura e partilha de *feedback* com os seus gestores e pares) enquanto que, para os avaliadores/gestores, se adiciona igualmente a qualidade das classificações (como o desenvolvimento de critérios de fiabilidade e validade do SGAD). Espera-se que estas reações e conhecimentos, que constituem as aprendizagens, se estendam para além do contexto do SGAD, transferindo-se para o contexto de trabalho, podendo resultar numa melhoria da qualidade das relações entre as pessoas, alterando até a forma de trabalhar. Em última instância, espera-se que a transferência se reflita numa maior e melhor colaboração em equipa, em melhores decisões relativas ao capital humano, na partilha de informação que poderá gerar uma maior confiança na gestão e potencialmente alterar o clima e a cultura organizacional.

O modelo considera ainda que existem facilitadores que colaboram para a transformação do desempenho ao nível individual dos colaboradores e dos gestores em desempenho organizacional, representando assim moderadores relevantes entre as transferências e os recursos de capital. Schleicher et al. (2019) consideraram como facilitadores, nomeadamente, cognitivos (como o clima, a cultura), comportamentais (como o tipo de liderança na organização, a confiança na gestão, a partilha de conhecimento/informação) e afetivos (como a coesão, confiança, e colaboração de equipa).

A agregação das transferências com os facilitadores origina os recursos de capital, que são baseados no modelo AMO (“*Ability*”, traduzido para competências e habilidades, “*Motivation*”, traduzido para motivação e “*Opportunity*” traduzido para oportunidade). Este

modelo postula que as práticas de GRH, onde se inclui a AD e a GD, podem contribuir para melhorar o desempenho dos colaboradores (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Exemplificando, as habilidades e competências permitem ao colaborador realizar a sua função (podendo ter influência, por exemplo, do recrutamento e seleção - que são práticas de GRH - uma vez que estas práticas garantem que os colaboradores são capazes). A motivação é influenciada pela AD, por recompensas, pelo desenvolvimento de carreira, e pela segurança no emprego. Por fim, a oportunidade, refere-se aos ensejos que os colaboradores têm em participar ou contribuir para melhorar o seu desempenho profissional e é influenciada por iniciativas como o trabalho em equipa, promoção de autonomia, comunicação e rotação no trabalho (Hutchinson, 2013). Assim sendo, os colaboradores contribuem para o bom desempenho organizacional quando possuem as habilidades e competências correspondentes à sua função e têm a motivação e a oportunidade de colocá-las em prática.

Por fim, os resultados operacionais considerados são a produtividade laboral, a qualidade do produto, a inovação, o desempenho da segurança, a responsabilidade social da empresa, as taxas de rotatividade, o absentismo e as queixas. Os resultados financeiros incluem o retorno sobre o investimento (ROI), o retorno sobre os ativos (ROA), o crescimento das vendas, o crescimento da empresa e a competitividade do mercado.

Segundo algumas pesquisas empíricas de Schleicher et al. (2019), as reações dos gestores tendem a ser diferentes dos colaboradores devido às diferenças no conhecimento do SGAD. Inclusive, Schleicher et al. (2019) consideram que as reações dos avaliados são mais úteis e até positivas quando os colaboradores participam na construção do processo, quando estes têm conhecimento sobre como este funciona e quando os avaliados acreditam que os seus supervisores são imparciais e justos. Em contraste, com insatisfação e sentimentos de injustiça no SGAD por parte dos colaboradores, e iniquidade nas avaliações, qualquer sistema de avaliação estará condenado ao fracasso. As reações dos gestores são também mais influenciadas pela abordagem de classificação (por exemplo, o tipo de *feedback* que se espera dos gestores, a escala de avaliação e a facilidade dos gestores em aceitar o tipo de avaliação realizada pela empresa (Schleicher, Bull, & Green, 2009)) e por fatores individuais (por exemplo, experiências anteriores com SGAD's, qualidades de liderança e a personalidade). Para os critérios de aprendizagem dos colaboradores, tanto os processos informais (por exemplo, entrega de *feedback*), como os formais (por exemplo, tipo de

avaliação), são importantes para a aprendizagem motivadora e baseada em competências. Para os critérios de aprendizagem dos gestores, os processos formais parecem ter maior impacto, especialmente a formação dos avaliadores.

Se o SGAD for eficaz, ou seja, se cumprir os seus objetivos, é possível desenvolver uma cultura de elevado desempenho motivando os envolvidos. Desta forma, os avaliadores conseguirão perceber de forma correta e detalhada a posição dos avaliados e de que forma estes últimos podem melhorar o seu desempenho, bem como clarificar as tarefas a realizar, os critérios aplicados e os objetivos organizacionais. Consequentemente, pode fomentar o autoconhecimento e o desenvolvimento individual e as ações administrativas passam a ser mais apropriadas e justas levando os colaboradores a serem mais competentes, melhorando assim a sua conduta e desempenho (Aguinis, 2013; Armstrong, 2014). Numa perspetiva mais abrangente, um SGAD pode facilitar a mudança organizacional (Aguinis, 2013), pois tal como mencionado por Pennington (2003, p.253), *“a mudança cultural é impulsionada por uma mudança no desempenho. A cultura de uma organização não pode ser instalada. Ela pode ser orientada e influenciada por políticas, práticas, competências e procedimentos que são implementados e reforçados. A única forma de mudar a cultura é mudar a forma como os indivíduos atuam diariamente”*.

2.4. Algumas Tendências Atuais dos SGAD's

O nosso planeta está em constante mudança, acentuada pela atual crise pandémica, o que afeta a GD de todas as organizações. Em especial e em consequência da pandemia Covid-19, muitas organizações vivenciaram reduções de desempenho individual e organizacional, bem como aumentos nos índices de absentismo e rotatividade (Felipe, Medeiros, Camargo & Júnior, 2021). Aguinis & Burgi-Tian (2021b) acrescentam que os profissionais em geral tiveram de enfrentar o congelamento de contratações, despedimentos, a ausência de recompensas variáveis, reduções salariais e até lidar com a alteração da forma de trabalhar (em muitos casos, somente teletrabalho) o que, consequentemente, aumentou o stress destes e de todos os colaboradores.

Além disso, a COVID-19 evidenciou as fragilidades de muitos SGAD's que se baseiam numa AD anual, com pouco esforço para fornecer *feedback* e *coaching* numa base contínua, com pouco alinhamento entre o desempenho dos funcionários e os objetivos estratégicos da organização e um foco apenas no desempenho passado. Desta forma, existe atualmente uma grande dificuldade na medição do desempenho dos colaboradores por parte de muitas organizações.

Neste âmbito, Aguinis & Burgi-Tian (2021a) argumentam que é especialmente relevante não só continuar, mas também reforçar a GD, com o intuito de comunicar a direção estratégica da organização, recolher dados empresariais valiosos, fornecer *feedback* crítico aos colaboradores, proteger as organizações de riscos legais e reter os melhores talentos. Os autores defendem que uma empresa deve ser capaz de medir o desempenho durante uma crise pandémica, porque durante uma época conturbada os colaboradores recorrem aos seus líderes para obter orientação e o SGAD serve como um canal chave para comunicar a direção estratégica da empresa. Por outro lado, sem informação sobre o desempenho, os avaliadores não podem fornecer um *feedback* sólido e significativo aos colaboradores para melhorar o seu desempenho no futuro. O *feedback* frequente e contínuo não só dá continuidade ao desenvolvimento profissional dos funcionários, como também os ajuda a sentirem uma sensação de ligação e segurança psicológica (Wilken, 2020). Adicionalmente, a falta de dados de desempenho durante um período significativo coloca a empresa numa posição jurídica vulnerável. Numa época de crise, muitas organizações são forçadas a dispensar alguns funcionários e o desempenho é um dos principais fatores utilizados para decidir quais serão dispensados. Sem documentação sobre desempenho, as decisões podem ser injustas, e as organizações podem enfrentar processos judiciais, caso antigos colaboradores questionem as decisões de despedimento (Starner, 2020). Por fim, são necessários dados de desempenho para identificar com precisão e reter com sucesso os funcionários que dão contribuições substancialmente mais importantes do que a média dos colaboradores (Aguinis & Bradley, 2015).

Neste sentido, com base na analogia do *marketing* e da extensa evidência empírica apoiante do NPS (*Net Promoter Score*), que consiste num indicador da fidelidade dos clientes em relação a uma organização criado por Reichheld (2003), Aguinis e Burgi-Tian (2021a) propõem a criação do *Performance Promoter Score* (PPS). De acordo com os autores, o PPS envolve a resposta a três questões para medir o desempenho: “1. *Qual é a probabilidade de recomendar o trabalho com (nome do indivíduo, grupo de trabalho, ou unidade) a um amigo ou colega?* 2. *Por que razão forneceu a classificação em causa?* 3. *O que seria necessário para aumentar a pontuação apenas por um ponto?*” (Aguinis & Burgi-Tian, 2021a, p.152).

A crise do COVID-19 tornou ainda mais evidente a necessidade de simplicidade e adaptabilidade em todos os processos organizacionais. O SGAD enunciado por Aguinis & Burgi-Tian (2021a) aborda estes e outros desafios. O PPS é flexível (pois não entra em

detalhes técnicos de funções ou grupos hierárquicos), é conveniente e prático (uma vez que não são necessários mais de 15 segundos para responder à primeira questão e não mais de 5 minutos para responder às questões em aberto), é padronizado (diferentes áreas, grupos funcionais e até geográficos são avaliados da mesma forma, o que facilita a comparação) e é abrangente (avalia tanto o desempenho de tarefas como o desempenho contextual¹). Por outro lado, enquadra-se num sistema de *feedback* multifonte, porque se pode recolher informação de desempenho a partir de múltiplas fontes (clientes, fornecedores, pares, chefias e próprio). Os autores mencionam que os avaliadores devem estar familiarizados com os avaliados e, para tal, sugerem que os mesmos possam convidar avaliadores, mas também as chefias destes avaliados podem ser seus avaliadores e os RH podem também eleger outros colaboradores recorrendo a listas de nomes de grupos de trabalho, comissões e plataformas de reuniões (Aguinis e Burgi-Tian, 2021a).

Além da sua função de medir o desempenho, mais ligada à AD, este sistema tem também uma utilidade de gestão, uma vez que fornece informações sobre o desempenho que podem alimentar outros processos de GRH, como a revisão salarial, a mobilidade vertical e horizontal, o recrutamento, as rescisões e as recompensas variáveis. A recompensa e o reconhecimento são ferramentas poderosas para aumentar a motivação dos colaboradores (Gerhart & Fang, 2015) e as organizações que conectam a remuneração ao desempenho têm níveis mais elevados de retorno sobre os ativos (Brown, Sturman & Simmering, 2003). Como exemplo, a ligação entre o PPS e o recrutamento é visível principalmente pela resposta das 2 últimas questões, que permitirão aos profissionais de RH perceberem quais as competências existentes na empresa e quais as competências a procurar nos candidatos que recrutam.

No caso de se avaliar um grupo de colaboradores, pode recorrer-se não só a avaliadores internos (os colaboradores do grupo a avaliarem-se mutuamente), mas também a avaliadores externos (chefias, clientes ou outros colaboradores que tenham mantido contacto com cada colaborador em específico).

Pelas características descritas e principalmente pela sua simplicidade, o PPS pode ser útil para a realidade atual e futura de qualquer organização.

¹ Desempenho contextual ou comportamento de cidadania organizacional, descreve comportamentos discricionários que contribuem para a eficácia global da organização, mas que normalmente não são explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensa. Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.

3. Metodologia

3.1. Método

Por força do objetivo primário deste trabalho se centrar na compreensão da eficácia do SGAD existente na Instituição acolhedora, a abordagem metodológica escolhida é o estudo de caso, tendo já sido adotada por outros autores que estudaram o tema (Schleicher et al., 2019; Sardi, Sorano, Ferraris & Garengo, 2020).

O estudo de caso consiste numa investigação empírica que procura compreender um fenómeno contemporâneo inserido no seu contexto da vida real, utilizando diversas fontes de dados (Yin, 2018). Através de diversas ferramentas de recolha de dados qualitativos e quantitativos, pretende-se estudar e perceber o SGAD que se encontra em funcionamento na Instituição onde decorreu o estágio de 4 meses. Para o efeito, combinam-se metodologias quantitativas e qualitativas uma vez que a sua união tem valor acrescentado (Joker, Pennink & Morgado, 2018). Tal como mencionado por Baxter & Jack (2010), este método permite analisar uma situação ou indivíduo em profundidade. Neste caso, procura-se perceber a proficuidade do funcionamento do SGAD da Instituição acolhedora, de forma a estabelecer estratégias de melhoria, baseadas na identificação dos pontos menos fortes da empresa em questão.

O estudo de caso pode envolver até três abordagens: exploratória, descritiva e/ou explicativa (Yin, 2018). Caso se trate de um estudo exploratório, explora-se um caso raro e/ou existe pouca informação disponível e o propósito do estudo prende-se com a clarificação dessa mesma informação. Se for descritivo, procura-se caracterizar um certo fenómeno no seu contexto natural. No caso de ser explicativo, pretende-se encontrar as razões e/ou causas para os fenómenos a ser explicados. Através dos dados que serão obtidos, será possível descrever, em profundidade, a realidade deste SGAD, nomeadamente, quais as suas ligações a outros sistemas da GRH e à estratégia da Instituição acolhedora. Também se irá procurar explicar o nível da sua eficácia, através das diversas ferramentas de recolha de dados, bem como analisar as reações, as aprendizagens, as transferências e os recursos de capital - de acordo com o explicado na secção 2.3.2 e sintetizado na Figura 2 -, para realizar proposições teóricas que serão confrontadas pelos resultados, quantitativos e qualitativos, obtidos. Assim sendo, pode-se classificar o presente estudo de caso como descritivo, explicativo e até exploratório.

O caso de estudo pode também dividir-se em quatro tipos (Yin, 2018), mediante se trate da análise de um caso único ou extremo (estudo de caso único) ou de vários casos (estudo de caso múltiplo), e mediante inclua só uma unidade de análise/caso (holístico) ou no caso de incluir mais do que uma unidade de análise (incorporado). No presente trabalho procura-se estudar um estudo de caso único holístico pois só se avalia um único SGAD.

Este método torna-se útil pela possibilidade de conjugar diversas ferramentas de recolha de dados, o que possibilita a triangulação dos dados que por sua vez aumenta a validade interna, externa e a confiabilidade dos dados (Yin, 2018).

3.2. Caracterização da Unidade de Análise - Instituição Acolhedora e respetivo Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho

Para a delimitação do objeto de estudo, seja este um único indivíduo, um grupo de indivíduos, de processos, de instituições, de atividades ou até dimensões do comportamento organizacional ou social, a unidade de análise revela-se um elemento muito relevante para a investigação. Neste estudo a unidade de análise é o SGAD da Instituição Acolhedora.

3.2.1. Instituição acolhedora

O caso em estudo, aplica-se, como referido anteriormente, a uma grande empresa com relevo nacional com um ativo humano acima de 250 colaboradores. Segmenta-se a força de trabalho desta organização em dois grandes grupos de trabalhadores: o *front office*, que tem um contacto direto com os clientes e as suas necessidades e o *back office*, que garante o funcionamento do *front office*, o cumprimento dos objetivos organizacionais e a definição do planeamento estratégico da mesma. Esta investigação irá basear-se no estudo do SGAD do *back office*, caracterizado na Tabela 1.

Esta tabela revela que o número de funcionários *back office* aumentou ligeiramente durante o período em estudo. Por outro lado, existem mais indivíduos do sexo feminino do que do sexo masculino a ser avaliados por este SGAD. Quanto à idade média dos indivíduos, esta rondou nos três anos analisados os 41 anos de idade e a antiguidade média foi de 14 anos. Relativamente às habilitações literárias, quase metade dos indivíduos em 2018 e mais de metade nos anos posteriores completaram o Ensino Superior, o que revela uma elevada qualificação dos colaboradores.

		2018	2019	2020
Varição do número de funcionários			+6%	+3%
Género	Feminino	58%	59%	59%
	Masculino	42%	41%	41%
Idade Média		43 anos	40 anos	40 anos
Antiguidade Média		15 anos	13 anos	13 anos
Habilitações literárias	MBA	1%	1%	2%
	Pós-Graduação	4%	4%	4%
	Mestrado	9%	11%	10%
	Licenciatura	33%	35%	38%
	Bacharelato	3%	3%	3%
	Ensino Secundário	23%	24%	22%
	Ensino Básico	5%	6%	4%
	Outros/Sem informação	22%	16%	17%

Tabela 1 - Caracterização demográfica dos colaboradores *back office* da empresa². Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os colaboradores de RH esta empresa encontra-se na fase de maturidade, uma vez que está no mercado há mais de três décadas e já ultrapassou a sua fase de maior crescimento. A sua GRH tem como prioridades o “Bem-Estar”, a Inclusão e o Desenvolvimento dos seus colaboradores. De acordo com os mesmos, além da consideração do orçamento disponível (para todas as atividades relacionados com o departamento de RH), determinado com base no volume de vendas, vários fatores externos são também considerados no desenvolvimento de políticas de GRH, nomeadamente o custo do trabalho, a taxa de desemprego, a legislação laboral, o panorama económico e social do país e, no momento do estudo, a pandemia COVID-19.

² Dados recolhidos a 17 de novembro de 2021.

A empresa autocaracteriza-se por se focar nas pessoas, considerando que o seu crescimento, tanto a nível pessoal como profissional, é fundamental para o desenvolvimento e sucesso da organização. Neste âmbito, o seu SGAD assenta em três objetivos fundamentais: i) a meritocracia- a promoção do mérito, ii) a gestão e alocação dos recursos humanos - que procura gerir os recursos de acordo com as necessidades da organização, tentando ir também de encontro às necessidades de cada colaborador e iii) o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Estes objetivos foram desenhados e implementados na criação do SGAD (tendo este sido criado e desenvolvido entre 2010-2011 e implementado durante os anos de 2011 e 2012), não tendo ocorrido alterações até ao dia de hoje.

Segundo Aguinis (2013), Caetano (2009), Camara (2012), Rego et al. (2015) para se perceber o alcance de um SGAD, deve-se perceber a sua dimensão e características. Neste caso, o SGAD desta organização abrange todos os colaboradores das diferentes áreas: *Marketing*, Comercial, Logística, Tecnologias da Informação, Financeira e Recursos Humanos. As áreas desta organização são divididas entre Áreas Estratégicas (Comercial, Logística e *Marketing*, que são as mais relevantes para a organização pela atividade desenvolvida por esta) e Áreas Não- Estratégicas, que inclui RH, TI e Financeira, que são atividades de suporte para esta organização.

3.2.2. O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho (SGAD)

Este SGAD avalia o talento dos colaboradores, que é entendido na organização como sendo a conjugação do seu desempenho (avaliado em 5 níveis) com o seu potencial (avaliado em 3 níveis), conforme exposto na Figura 4. A avaliação do desempenho em 5 níveis separa os diferentes níveis de desempenho apresentados pelos colaboradores, sendo que o mais baixo refere um desempenho insatisfatório (isto é, o desempenho do/a colaborador/a está aquém do previsto para a função), o 2º nível revela que o colaborador necessita de desenvolvimento, porque o seu desempenho está, em alguns pontos, aquém do previsto para a função. O nível seguinte, o 3º, mostra que o desempenho do/a colaborador/a corresponde ao previsto para a função. O nível 4 apresenta um desempenho que ultrapassa, em alguns casos, o previsto para a função e, por último, o nível 5 revela que o desempenho do colaborador é excecional, pois ultrapassa largamente o previsto para a função. Os resultados da avaliação de potencial dividem-se em 3 níveis: i) o nível 1, refere-se aos colaboradores que

não estão prontos para assumir funções de maior responsabilidade e precisam de muito desenvolvimento na sua função; ii) o nível 2 é referente aos colaboradores que apresentam potencial para assumir funções de maior responsabilidade no médio prazo (entre 1 e 2 anos), no entanto, devem ainda desenvolver as suas capacidades no exercício da sua função; iii) o nível 3, engloba colaboradores que têm potencial para assumir funções de maior responsabilidade no curto prazo (até 1 ano).

Assim, no que diz respeito ao desempenho, os critérios abrangem 2 grandes grupos: os critérios individuais e os objetivos. Os critérios individuais avaliam tanto competências comportamentais como competências técnicas. As competências comportamentais são transversais a toda a empresa e englobam competências esperadas dos colaboradores relativamente ao seu alinhamento com a cultura organizacional (por exemplo, um colaborador que expõe as suas questões, recorre a informação disponível ou consulta as fontes de informação/recursos disponíveis). As competências técnicas são para cada função e avaliam o nível de conhecimento técnico necessário para o exercício da mesma (por exemplo, capacidade de análise e tratamento de dados). Os objetivos, também conhecidos como *Key Performance Indicators (KPI)* são definidos anualmente e aplicados a todos os colaboradores. Este indicador subdivide-se em quatro: os objetivos do grupo de empresas (a que a organização faz parte), os da empresa, que representam o desempenho da empresa em estudo, os objetivos de equipa que expressam o desempenho da equipa a que o indivíduo pertence e, finalmente, os objetivos individuais que expressam o desempenho de cada colaborador. As percentagens atribuídas às diferentes categorias de objetivos são diferentes entre níveis organizacionais, por exemplo, o CEO da empresa terá um peso nulo nos objetivos de equipa e um grande peso nos objetivos de grupo e da empresa.

Os critérios de avaliação do potencial englobam a combinação da aspiração, do compromisso (ou seja, sentir orgulho e lealdade para com a missão da empresa, patente no alinhamento dos comportamentos individuais com as necessidades, prioridades e objetivos organizacionais) e das competências requeridas para assumir o nível hierárquico superior da respetiva área funcional, que potenciam a sua probabilidade atual de sucesso numa posição sénior ou de maior complexidade e responsabilidade.



Figura 4 - Descrição do Talento da organização em estudo. Fonte: Organização em estudo.

Segundo funcionários de RH desta empresa, a avaliação de desempenho e do potencial cruzam-se na matriz de talentos, que aloca os colaboradores em 9 categorias (cf. a Figura 5), à semelhança da *9-box-matrix* - ferramenta matricial, desenvolvida pela *General Eletrics* na década de 1970 (Lee, 2018), utilizada para avaliar os colaboradores de uma organização com base no seu desempenho e potencial (Black, Gardner, Pierce & Steers, 2019). Os colaboradores alocados ao quadrante 1 (a laranja), revelam níveis de desempenho e de potencial bastante baixos o que indicam reduzidas perspetivas de adequação funcional ou organizacional ou uma necessidade de acompanhamento. No caso dos colaboradores se manterem neste quadrante numa amplitude de 2 anos, é possível que sejam indicados a sair da organização. O quadrante 2 revela alguma inconsistência entre os níveis de desempenho e de potencial e por isso, aconselha-se aos avaliadores (chefia direta), que analisem, acompanhem e desenvolvam meios para eliminar as causas deste facto. Os funcionários que se enquadrem no quadrante 3, revelam conhecimento sólido na sua função e, por isso, a indicação para os avaliadores, por parte da empresa, é a de desenvolver as competências dos colaboradores que se encontrem nesta função para possíveis mobilidades. No que se refere ao quadrante 4, este apresenta níveis de desempenho bastante elevados, o que o torna elegível para mobilidade horizontal, mas ainda é necessário desenvolver o potencial para que tenha mobilidade vertical. Os colaboradores que se encontram no quadrante 5, devem consolidar

o seu desempenho na sua função atual e ser desafiados para desenvolver o seu potencial. O quadrante 6 indica elevados níveis de desempenho e por isso, os colaboradores neste quadrante são elegíveis para mobilidade horizontal no curto prazo (num processo mais célere do que os colaboradores do quadrante 4). Além do seu excelente potencial, as suas competências poderão ainda ser mais exploradas. Os colaboradores que se enquadram no quadrante 7, revelam capacidades pessoais e profissionais que indicam a possibilidade de desempenhar funções de maior responsabilidade e/ou maior responsabilidade e é indicado, pela organização, que os avaliadores potenciem o desempenho destes colaboradores. Por fim, os colaboradores no quadrante 8, à semelhança do quadrante 7, revelam capacidades pessoais e profissionais que indicam a possibilidade para desempenhar funções de maior responsabilidade e/ou maior complexidade, sendo que existe a possibilidade de progressão imediata destes colaboradores.

Dentro destas categorias, os colaboradores que se encontrem no quadrante 6, 7 e 8 são considerados *Top Talent* e uma vez que o orçamento da empresa é limitado, esta prima pela promoção e valorização, primeiramente, deste tipo de colaboradores.

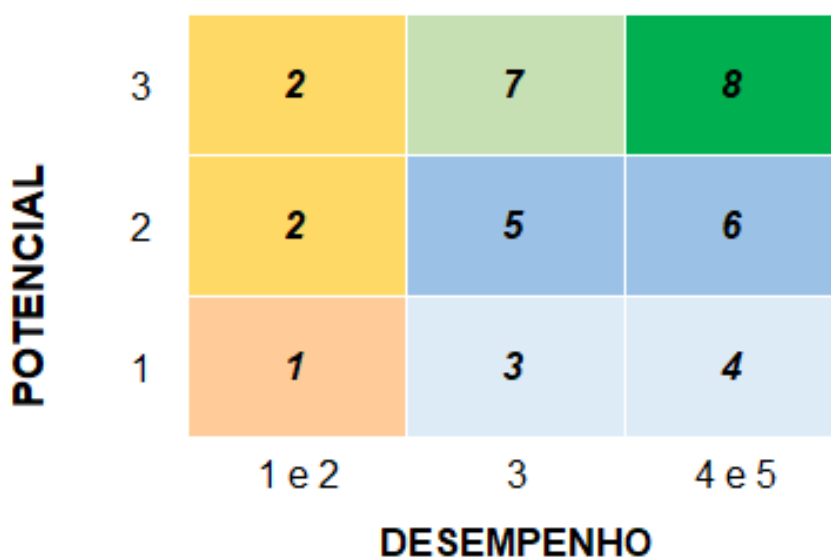


Figura 5 – Matriz de talentos da organização em estudo. Fonte: Organização em estudo.

Através desta explicação, percebe-se que este SGAD conjuga gestão por objetivos e BARS. A organização procura manter uma ligação entre os resultados da avaliação por BARS e da gestão por objetivos, uma vez que as dimensões das competências da primeira avaliação vão de encontro com o conjunto de objetivos estipulados para cada colaborador. A empresa

recorre ainda à distribuição forçada, após obter os resultados das avaliações anteriores no sentido de garantir objetividade (porque os funcionários são avaliados todos sobre os mesmos critérios) e equidade nas avaliações (pois procura-se evitar os erros de gravidade e de leniência) (Rego et al., 2015).

Este processo tem um ciclo anual, que se inicia com a heteroavaliação das competências e do potencial por parte das chefias às suas equipas. Após esta primeira fase, segue-se a harmonização destas avaliações, pelos avaliadores e pelos elementos de RH, para procurar obter uma maior equidade e alinhamento das mesmas, através de uma curva de referência de avaliações baseada numa curva gaussiana (de distribuição normal), baseada na metodologia da distribuição forçada. Na fase seguinte, os colaboradores realizam a sua autoavaliação de competências. O processo termina com a realização de uma entrevista, entre chefia e colaborador, para a comunicação da avaliação de desempenho, transmissão de *feedback* e definição de compromissos de desenvolvimento para o ano seguinte, promovendo assim a melhoria contínua dos colaboradores. A avaliação do potencial não é recomendada ser transmitida aos colaboradores, porque, poderá gerar expectativas nos mesmos, já que existe a possibilidade de não ser cumprida. Uma vez que a avaliação do potencial não é comunicada aos avaliados, também não lhes é requerida a autoavaliação do mesmo. Relativamente à avaliação dos objetivos, esta acontece após a avaliação de competências e de potencial. Os objetivos começam por ser definidos a nível do grupo de empresas, desdobrando-se até aos individuais, que são definidos pelos diretores e equipas de RH. No final do ano, os avaliados têm acesso aos resultados do cumprimento dos seus objetivos, através de uma reunião entre cada colaborador e o seu avaliador, à parte da entrevista de desempenho. Verifica-se um alinhamento entre os resultados dos objetivos com a avaliação das competências. Ou seja, tipicamente, um colaborador que obtenha um cumprimento de *KPI* de 100%, tem uma avaliação de competências positiva.

A informação resultante deste SGAD é, posteriormente, utilizada para apoiar a tomada de decisão num conjunto de outros processos da GRH. No que se refere ao objetivo de promoção do mérito deste sistema, os resultados do SGAD afetam principalmente no campo da retribuição, que inclui a revisão salarial, a atribuição de recompensas variáveis, entre outros. Relativamente ao objetivo de Gestão e Alocação de Recursos, os resultados do SGAD influenciam a mobilidade e evolução profissional (nomeadamente, promoções/mobilidade vertical e mobilidade horizontal). No que diz respeito ao objetivo de

desenvolvimento, os resultados do SGAD apoiam o crescimento e desenvolvimento profissional (através de atividades de *coaching*, *mentoring*, formação, entre outras).

Em específico, a área de desenvolvimento profissional inicia o seu processo na heteroavaliação das chefias aos colaboradores onde estas identificam os pontos fortes e as áreas de melhoria de cada colaborador, enumerando as suas ND e as suas Iniciativas de Desenvolvimento (ID) - que têm como função primeira colmatar as ND encontradas e ajudar no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Estas ID podem incluir atividades de *coaching*, *mentoring* e formação formal.

3.3. Fases do processo metodológico - recolha e análise dos dados

O trabalho de campo desenvolveu-se em três fases distintas que se complementam, sendo apresentadas de seguida.

3.3.1. Primeira Fase - Conhecimento da organização, Estruturação do problema e Recolha e Análise dos dados quantitativos

Pelo facto da investigadora se encontrar a realizar um Estágio Curricular aquando da realização do estudo, tornou-se possível observar de perto a organização e recolher dados, de forma não estruturada, sobre a estratégia da mesma, a sua GRH e funcionamento do próprio SGAD.

Para a realização do estudo empírico, consultou-se a informação da Instituição Acolhedora, nomeadamente os dados relativos aos resultados dos anos de 2018 a 2020. Esta ferramenta de observação e análise de documentos é essencial para a triangulação dos dados qualitativos e quantitativos, pois funciona como um método de validação cruzada da informação recolhida (Noor, 2008). Esta examinação teve como objetivo compreender não só a realidade da empresa, caracterizar a sua estrutura organizativa, perceber a organização da sua GRH e todo o funcionamento e características do seu SGAD.

Tendo em conta os objetivos definidos do SGAD desta organização, decidiu-se que o estudo focar-se-á na análise da sua eficácia. Para o efeito elaborou-se uma Árvore de Decisão. As Árvores de Decisão (cf. Anexo 1) servem para dividir uma questão ao maior detalhe possível, de forma a incluir todos os tópicos relacionados. Estas são consideradas como a técnica mais eficaz e amplamente utilizada para a exploração de dados, a sua representação é intuitiva e geralmente fácil de ser compreendida pelo ser humano (Zhang & Jiang, 2012; Mitrofanov & Semenkin, 2021) que detalha várias vertentes de concretização para cada um

dos objetivos. Esta elaboração foi discutida com os diferentes parceiros (colaboradores) da organização e a investigadora. Através da Árvore de Decisão obtida (cf. Tabela 2), estruturou-se a ideia de forma sintética e abrangente, criando-se proposições teóricas para avaliar a cumprimento de cada um dos objetivos do SGAD dentro do contexto da Instituição Acolhedora e os respetivos dados necessários a recolher.

Questão de investigação (QI)	QI traduzida nos objetivos do SGAD	Sub-questões
O SGAD da Instituição Acolhedora é eficaz?	O SGAD reconhece o mérito dos seus colaboradores?	Os critérios são claros e adequados?
		Os critérios do SGAD estão a ser bem aplicados?
		Os resultados do SGAD influenciam as retribuições variáveis?
		Os resultados do SGAD influenciam a mobilidade interna?
	O SGAD gere da melhor forma a alocação de recursos?	Os resultados do SGAD permitem uma alocação dos colaboradores de acordo com as necessidades da empresa?
		O SGAD capta a satisfação dos colaboradores?
		O SGAD permite o alinhamento do desempenho individual e da estratégia da empresa?
	O SGAD promove o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores?	O SGAD permite identificar as ND?
		O SGD permite endereçar as ND?
		O SGD está a ser eficaz a endereçar as ND?

Tabela 2 - Estruturação da questão de investigação. Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 3 são apresentadas as 5 proposições e respetivos dados a recolher para avaliar a eficácia do objetivo de promoção do mérito. Na Tabela 4 a eficácia do objetivo de alocação e gestão dos recursos é estudada através de 3 proposições teóricas. As 3 proposições do estudo da eficácia do objetivo de desenvolvimento dos colaboradores estão presentes na Tabela 5. De frisar que os dados a recolher apresentados na 4ª coluna da Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5 são apenas quantitativos, porque pretende-se que todos os temas anunciados nos objetivos e nas proposições teóricas, sejam expostos em todas as entrevistas individuais e *focus group*. Após a definição destas proposições, percebeu-se quais os dados que seriam necessários recolher.

Objetivo	Proposições teóricas	Sub-proposições	Dados a recolher
1. Promover a meritocracia	Os critérios usados pelo SGAD são claros e adequados		N/A
	Os critérios usados pelo SGAD estão a ser bem aplicados	Os valores de referência da curva de avaliações de desempenho existente na organização são seguidos	1. Curva de referência de desempenho de 2018, 2019 e 2020; 2. Curva real de avaliações de desempenho de 2018, 2019 e 2020.
		Os valores de referência da curva de avaliações de potencial existente na organização são seguidos	3. Curva de referência de potencial de 2018, 2019 e 2020 4. Curva real de avaliações de potencial de 2018, 2019 e 2020
	As recompensas variáveis dependem do desempenho		5. Taxa das recompensas variáveis dos anos 2018, 2019 e 2020 6. Resultados das avaliações de desempenho de 2018, 2019 e 2020
	As decisões de mobilidade vertical dependem do talento		7. Quantidade de indivíduos que teve mobilidade vertical segundo o seu talento, entre os anos 2018-2019 e 2019-2020 8. Quantidade de indivíduos que não teve mobilidade vertical segundo o seu talento, entre os anos 2018-2019 e 2019-2020
	As decisões de mobilidade horizontal dependem do talento		9. Quantidade de indivíduos que teve mobilidade horizontal segundo o seu talento, entre os anos 2018-2019 e 2019-2020 10. Quantidade de indivíduos que não teve mobilidade horizontal segundo o seu talento, entre os anos 2018-2019 e 2019-2020

Tabela 3 – Objetivo de promoção do mérito, respetivas proposições teóricas e dados a recolher.
Fonte: Elaboração própria.

Objetivo	Proposições teóricas	Sub-proposições	Dados a recolher
2. Gestão e alocação de recursos	O SGAD aloca os colaboradores de acordo com as necessidades da organização	Os colaboradores que desempenham cargos de executivos e gerentes de áreas estratégica têm melhores resultados de talento, do que os colaboradores que desempenham os mesmos cargos em áreas não estratégicas	1. Posicionamento dos colaboradores nas diferentes áreas, segundo o seu talento, nos anos de 2018, 2019 e 2020.
	O SGAD capta a satisfação dos colaboradores nas suas funções	Os colaboradores com mobilidade horizontal no ano _n , solicitaram mobilidade no ano _{n-1}	2. Quantidade de colaboradores que solicitou mobilidade horizontal nos anos de 2018 e 2019, de acordo com o seu talento; 3. Quantidade de colaboradores que não solicitou mobilidade horizontal nos anos de 2018 e 2019, de acordo com o seu talento; 4. Quantidade de colaboradores que obteve mobilidade horizontal nos anos de 2019 e 2020, de acordo com o seu talento; 5. Quantidade de colaboradores que não obteve mobilidade horizontal nos anos de 2019 e 2020, de acordo com o seu talento.
	O SGAD permite o alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos	A avaliação de desempenho está alinhada com os objetivos da empresa (do grupo de empresas, da empresa, da equipa e individuais).	6. Taxa de concretização de cada tipo de objetivos, de todos os colaboradores, para os anos de 2018, 2019 e 2020; 7. Resultados da avaliação de desempenho de todos os colaboradores para os anos de 2018, 2019 e 2020.

Tabela 4 - Objetivo de gestão e alocação de recursos, respetivas proposições teóricas e dados a recolher. Fonte: Elaboração própria.

Objetivo	Proposições teóricas	Sub-proposições	Dados a recolher
3. Desenvolvimento dos colaboradores	O SGAD identifica as ND de forma correta	Os avaliadores identificam as ND (através da realização do PDI)	1. Quantidade de colaboradores que tem PDI nos anos de 2018, 2019 e 2020; 2. Quantidade de colaboradores que não tem PDI nos anos de 2018, 2019 e 2020.
		Os avaliadores identificam de forma correta as ND	3. Quantidade de ND mal identificadas nos anos de 2018, 2019 e 2020; 4. Quantidade de ND bem identificadas nos anos de 2018, 2019 e 2020.
	O SGAD está a endereçar as ND	As Iniciativas de Desenvolvimento (ID) colmatam as Necessidades de Desenvolvimento (ND)	5. Descrição das ID dos anos de 2018, 2019 e 2020; 6. Descrição das ND dos anos de 2018, 2019 e 2020.
	O SGAD é eficaz a endereçar as ND	A concretização das ID relaciona-se positivamente com a melhoria do desempenho	7. Descrição das ID dos anos de 2018, 2019 e 2020; 8. Resultados das avaliações do talento de todos os colaboradores dos anos de 2018, 2019 e 2020.

Tabela 5 - Objetivo de desenvolvimento dos colaboradores, respetivas proposições teóricas e dados a recolher. Fonte: Elaboração própria.

Inicialmente, realizou-se a recolha dos dados quantitativos, nomeadamente, os resultados do SGAD dos últimos três anos (2018 a 2020), fornecidos pelos funcionários de RH da organização. Estes resultados incluem dados sociodemográficos dos colaboradores (idade, sexo, antiguidade na empresa, área e nível organizacional), dados relativos: i) à percentagem de recompensa variável recebida por cada colaborador face ao elegível; ii) aos resultados do seu desempenho, do seu potencial e da conjugação de ambos, ou seja, do seu talento; iii) à mobilidade horizontal e vertical dos avaliados; iv) à sua intenção em ter

mobilidade horizontal no ano seguinte e v) ao seu atingimento de objetivos da empresa, da sua equipa e individuais (em percentagem).

A análise estatística descritiva feita aos dados quantitativos, realizada em novembro de 2021, consistiu na averiguação das proposições teóricas formuladas (os resultados serão expostos na secção seguinte), de forma a descrever e compreender a realidade em que este SGAD está inserido.

3.3.2. Segunda Fase – Recolha e análise dos dados qualitativos

A investigação qualitativa complementa a quantitativa, uma vez que permite refinar os detalhes dos resultados obtidos (Silverman, 2020), por outro lado, procura descobrir características de uma situação particular, sendo particularmente útil na realização de investigações dentro das organizações (Joker et al., 2018). Por consequência, optou-se por realizar oito entrevistas semiestruturadas individuais e dois *focus group* com os intervenientes deste SGAD (elementos de RH, avaliadores e avaliados), tendo como objetivo triangular os dados obtidos.

Optou-se pelo uso de entrevistas individuais semiestruturadas por oferecerem flexibilidade suficiente para abordar os entrevistados de forma diferente, cobrindo o mesmo objetivo da investigação (Noor, 2008). Estas ocorreram durante o mês de dezembro de 2021, tendo uma duração aproximada de 60 minutos cada, e foram realizadas a seis elementos de RH que acompanhavam de perto este processo nas diferentes áreas da organização (não só o realizavam enquanto avaliados e avaliadores das suas equipas, mas também implementaram o SGAD existente e esclareciam dúvidas aos avaliados e avaliadores). Assim sendo, estas pessoas são as que podem fornecer as informações mais válidas e fiáveis sobre o SGAD em questão. O guião destas entrevistas teve por base a literatura revista (cf. Anexo 2), para garantir a validade dos constructos e sobretudo dos objetivos enunciados. Por outro lado, também se realizou uma entrevista individual piloto para assegurar e validar a qualidade e compreensibilidade dos guiões. As entrevistas procuraram incluir temáticas como as razões para a existência do SGAD na organização em causa, a eficácia dos seus objetivos, os componentes do SGAD e as consequências deste para outros sistemas de RH.

Relativamente à técnica *focus group*, esta permite aos participantes partilhar a sua experiência e explorar questões relevantes (Breen, 2006), o que era pertinente para o estudo.

Estes *focus group* foram realizados no final de dezembro de 2021, com cerca de 80 minutos de duração, sendo somente aplicados após a realização das entrevistas individuais. Os seus guiões (cf. Anexo 3 e Anexo 4) procuraram explorar as fragilidades da eficácia do SGAD mencionadas de forma mais frequente nas entrevistas. Cada *focus group* incluiu um total de seis indivíduos. No caso do *focus group* de avaliadores foi entrevistado um avaliador de RH, um de TI, um da área Financeira, um de *Marketing*, um de Logística e um de Comercial. No caso do *focus group* de avaliados foi entrevistado um avaliado de RH, um de TI, um da área Financeira, um de *Marketing*, um de Logística e um de Comercial. Organizaram-se os *focus group* desta forma, para garantir a representatividade funcional da organização e para que os participantes pudessem discutir ideias e tomar uma decisão sobre cada tema mencionado. Posteriormente, também se realizou uma entrevista individual a um avaliador e outra a um avaliado na procura da saturação teórica (Strauss & Corbin, 1990), ou seja, quando se espera que uma nova entrevista não revele novos temas. Os *focus group* focaram-se principalmente nos critérios, nos objetivos, nos componentes e consequências do SGAD.

Para garantir a fiabilidade dos dados, entre entrevistas e *focus group* foram 2 presenciais e os restantes por videochamada, devido à situação pandémica. Em ambos os métodos procurou-se aceder à informação verbal e não verbal dos participantes. Foram também realizadas fichas de ambas as ferramentas de recolha de dados qualitativos, que incluíram informações relevantes das mesmas e dos participantes, para garantir a coerência de todo o processo. Procedeu-se também à transcrição cuidada das entrevistas e dos *focus group*, através da gravação de áudio. Estas duas ferramentas cumpriram sempre a confidencialidade e o anonimato das respostas, de forma a proteger a privacidade dos inquiridos, tendo sido solicitado a sua autorização nesse sentido. Desta forma, as transcrições de discurso durante o estudo serão referenciadas como “participante x” no caso dos *focus group* ou “entrevistado y” no caso das entrevistas.

Para a análise dos dados escolheu-se a técnica de análise de conteúdo, tendo esta o objetivo de retratar os conteúdos que confirmam o que se pretende demonstrar ou pelo conhecimento de novos conteúdos que uma simples leitura não teria detetado (Bardin, 2011). Esta torna-se útil porque retrata dimensões do funcionamento do SGAD de natureza mais subjetiva e não retratadas pelas análises quantitativas e assim, permitirá encontrar mais facilmente os pontos fracos do SGAD em estudo, uma vez que se pretende percecionar as situações que podem ser corrigidas neste sistema.

Para colocar este método em prática, começou-se pela pré-análise dos documentos que inclui uma leitura flutuante dos documentos transcritos, a constituição do *corpus* com base na representatividade, na exaustividade, na homogeneidade e na pertinência dos mesmos e a preparação do material para, posteriormente, seguir a fase de exploração do material que integra a codificação do material.

A codificação dos dados permitiu chegar a um conjunto de categorias e subcategorias que se detalham na Tabela 6, Tabela 7 e Tabela 8, e a informação obtida desta análise apresenta-se no Anexo 5, Anexo 6 e Anexo 7, respetivamente. Na Tabela 6 existem 8 categorias e 29 subcategorias, por sua vez na Tabela 7 evidenciam-se 7 categorias e 17 subcategorias e, por último, na Tabela 8 existem 6 categorias e 13 subcategorias. A codificação é muito semelhante no tópico referente às razões para a existência do SGAD, sendo que nas entrevistas individuais pretendeu-se conhecer aprofundadamente o SGAD (a sua criação, se houve alterações a este ao longo do tempo, se os colaboradores de RH percebiam o seu conceito) e nos *focus group* procurou-se focar na satisfação dos colaboradores com este sistema. Em ambas, os formatos procuram estudar a utilidade do sistema. Existe também semelhanças na clareza e adequabilidade dos critérios de avaliação, sendo que o potencial só foi mencionado nas entrevistas individuais. Relativamente ao tema dos objetivos do SGAD, procurou-se que este fosse abrangente e questionado tanto nas entrevistas individuais como no *focus group*. No que se refere às componentes integrantes do SGAD, foram todas abordadas nas entrevistas individuais, mas as curvas de referências das avaliações foram exploradas apenas no *focus group* avaliadores (não sendo exploradas no *focus group* avaliados, uma vez que estes não têm conhecimento sobre a mesma). As consequências do SGAD foi um tópico abordado em todas as entrevistas, pois era relevante não só conhecer a perspectiva dos colaboradores de RH, mas também dos avaliados e dos avaliadores sobre o tema. A codificação realizada ao *focus group* avaliados é a mais curta, uma vez que estes indivíduos são os que têm menor conhecimento sobre o SGAD.

Categorias	Subcategorias	Objetivos
Razões para a existência do SGAD	Função desempenhada	-Conhecer o papel desempenhado pelos entrevistados no SGAD.
	Criação	-Conhecer a data de criação do SGAD; -Verificar se os entrevistados participaram na criação do SGAD.
	Revisões/Alterações	-Conhecer possíveis revisões/alterações feitas ao SGAD; -Verificar se os entrevistados participaram em alguma revisão/alteração feita ao SGAD.
	Definição do sistema	-Compreender a perspectiva dos entrevistados relativamente a este sistema ser um SGAD ou um SAD.
	Atualidade	-Verificar se os colaboradores consideram este sistema atualizado ou obsoleto.
	Utilidade do SGAD	-Verificar se os colaboradores consideram este SGAD útil.
Critérios de avaliação usados no SGAD	Clareza	-Verificar se os colaboradores consideram que os critérios de avaliação do SGAD são claros.
	Adequabilidade	-Verificar se os colaboradores consideram que os critérios de avaliação do SGAD são adequados.
	Potencial	-Compreender se os avaliadores consideram a definição de potencial clara quando realizam a avaliação do potencial dos avaliados.
Objetivos do SGAD	Alinhamento	-Verificar se os colaboradores consideram que existe um alinhamento entre os objetivos do SGAD e a realidade da organização; -Em caso de não alinhamento, compreender qual(ais) dos objetivos está a comprometer o alinhamento.
Componentes do SGAD	Autoavaliação	-Verificar se os colaboradores realizam a autoavaliação; -Compreender a utilidade da autoavaliação para os avaliadores e para os avaliados.
	Entrevista de desempenho	-Conhecer as características da entrevista de desempenho
	Curva de referência das avaliações	- Conhecer a satisfação dos colaboradores com a curva de referência; -Verificar se a curva de referência reflete o desempenho real dos avaliados; -Verificar se os colaboradores consideram a curva útil e justa; -Verificar se os colaboradores consideram que a curva garante a equidade das avaliações.
Gestão dos Recursos Humanos	Necessidades da organização	-Verificar se os resultados do SGAD influenciam a alocação de RH de acordo com as necessidades da organização.
	Satisfação dos colaboradores	-Verificar se o SGAD capta a satisfação dos colaboradores na sua função.
	Equidade	-Verificar se o SGAD garante a equidade das avaliações de desempenho.
Desenvolvimento	ND adequadas às funções	-Verificar se as ND identificadas pelos avaliadores estão de acordo com as funções desempenhadas pelos avaliados.
	As ID ajudam a colmatar as ND	-Verificar se as ID ajudam a colmatar as Necessidades de Desenvolvimento.
	Critérios	-Conhecer os critérios usados pelos avaliadores para determinar as ND dos avaliados.
	Medição dos efeitos	-Verificar e compreender a medição dos efeitos da concretização das ID na melhoria do desempenho.
	<i>Feedback</i>	-Conhecer as características do <i>feedback</i> existente.
Consequências do SGAD	Recompensas variáveis	-Verificar se as recompensas variáveis dependem dos resultados do SGAD.
	Mobilidade vertical	-Verificar se as decisões de mobilidade vertical dependem dos resultados do SGAD.
	Mobilidade horizontal	-Verificar se as decisões de mobilidade horizontal dependem dos resultados do SGAD.

Categorias	Subcategorias	Objetivos
	Aprendizagens	-Conhecer as aprendizagens que os colaboradores tiram pela intervenção no SGAD.
Considerações gerais do SGAD	Cronologia	-Verificar se os colaboradores concordam com a cronologia atualmente existente do SGAD.
	Efeitos no exercício do trabalho	-Conhecer os efeitos que a intervenção no SGAD tem para os colaboradores no exercício das suas funções.
	Sentimentos	-Conhecer os sentimentos despoletados pelo SGAD nos colaboradores.
	Fatores externos	-Conhecer os fatores externos ao SGAD que afetam o seu funcionamento.

Tabela 6 - Estrutura das categorias e subcategorias de conteúdo identificadas nas entrevistas individuais. Fonte: Elaboração própria.

Categorias	Subcategorias	Objetivos
Razões para a existência do SGAD da organização	Satisfação	-Conhecer a satisfação dos colaboradores com o SGAD.
	Utilidade do SGAD	-Verificar se os colaboradores consideram o SGAD útil.
	Sentimentos	-Conhecer os sentimentos despoletados pelo SGAD nos colaboradores.
	Cronologia	-Verificar se os colaboradores concordam com a cronologia atualmente existente do SGAD.
Crítérios de avaliação do SGAD	Clareza	-Verificar se os colaboradores consideram que os critérios de avaliação do SGAD são claros.
	Adequabilidade	-Verificar se os colaboradores consideram que os critérios de avaliação do SGAD são adequados.
Objetivos do SGAD	Alinhamento	-Verificar se os colaboradores consideram que existe um alinhamento entre os objetivos do SGAD e a realidade da organização; -Em caso de não alinhamento, compreender qual(ais) dos objetivos está a comprometer o alinhamento.
Componentes do SGAD	Curva de referência das avaliações	- Conhecer a satisfação dos colaboradores com a curva de referência; -Verificar se os colaboradores consideram a curva justa; -Verificar se os colaboradores consideram que a curva contribui para garantir a equidade das avaliações.
Consequências do SGAD	Recompensas variáveis	-Verificar se as recompensas variáveis dependem dos resultados do SGAD.
	Mobilidade vertical	-Verificar se as decisões de mobilidade vertical dependem dos resultados do SGAD.
	Mobilidade horizontal	-Verificar se as decisões de mobilidade horizontal dependem dos resultados do SGAD.
	Aprendizagens	-Conhecer as aprendizagens efetuadas pelos colaboradores através da sua intervenção no SGAD.
	Melhoria do desempenho	-Verificar se os colaboradores consideram que a intervenção do SGAD permite-lhes melhorar o seu desempenho.
Desenvolvimento	Crítérios	-Conhecer os critérios utilizados pelos avaliadores para identificar as ND's.
	Processo	-Verificar e compreender o grau de conhecimento dos avaliadores em desenvolver os colaboradores, através do SGAD.
	Feedback	-Conhecer as características do <i>feedback</i> existente.
Considerações gerais do SGAD	Formação dos avaliadores no SGAD	-Compreender a perceção que os avaliadores têm acerca da sua formação no SGAD; -Verificar se o SGAD garante a equidade das avaliações de desempenho.

Tabela 7 - Estrutura das categorias e subcategorias de conteúdo identificadas no *focus group* para avaliadores. Fonte: Elaboração própria.

Categorias	Subcategorias	Objetivos
Razões para a existência do SGAD da organização	Conhecimento	-Verificar o conhecimento dos avaliados sobre o SGAD.
	Satisfação	-Conhecer a satisfação dos avaliados com o SGAD
	Utilidade do SGAD	-Verificar se os avaliados consideram o SGAD útil.
	Cronologia	-Verificar se os avaliados concordam com a cronologia atualmente existente do SGAD.
Crítérios de avaliação do SGAD	Clareza	-Verificar se os avaliados consideram que os critérios de avaliação do SGAD são claros.
	Adequabilidade	-Verificar se os avaliados consideram que os critérios de avaliação do SGAD são adequados.
Objetivos do SGAD	Alinhamento	-Verificar se os avaliados consideram que existe um alinhamento entre os objetivos do SGAD e a realidade da organização; -Em caso de não alinhamento, compreender qual(ais) dos objetivos está a comprometer o alinhamento.
Gestão dos Recursos Humanos	Equidade das avaliações	-Verificar se o SGAD garante a equidade das avaliações de desempenho.
Desenvolvimento	ND adequadas às funções dos colaboradores	-Verificar se as ND identificadas pelos avaliadores estão de acordo com as funções desempenhadas pelos avaliados.
	Efeitos da concretização das ID	-Verificar e compreender a medição dos efeitos da concretização das Iniciativas de Desenvolvimento na melhoria do desempenho.
	<i>Feedback</i>	-Conhecer as características do <i>feedback</i> existente.
Consequências do SGAD	Melhoria do desempenho individual	-Verificar se os avaliados consideram que a sua intervenção do SGAD lhes permite melhorar o desempenho.
	Aprendizagens	-Conhecer as aprendizagens que os avaliados adquirem através da intervenção no SGAD.

Tabela 8 - Estrutura das categorias e subcategorias de conteúdo identificadas no *focus group* para avaliados. Fonte: Elaboração própria.

3.3.3. Terceira Fase – Oportunidades de melhoria, priorização da sua implementação e desenho de um novo SGAD

Após se analisar o conteúdo das diversas entrevistas e dos *focus group* que permitiram conhecer a realidade deste SGAD, exposta nos Anexo 5, Anexo 6 e Anexo 7, foram identificados os pontos fracos do SGAD mais evidenciados pelos inquiridos.

A informação recolhida e analisada foi exposta aos funcionários de RH que se debruçam sobre o SGAD da empresa, para refinar a análise e recolher a sua opinião sobre as oportunidades de melhoria do SGAD. A investigação em curso privilegia a colaboração da organização em estudo e, por isso, os funcionários que se debruçam sobre GD desempenham um papel fundamental na análise dos dados obtidos, uma vez que estudam frequentemente o tema e por conhecerem a organização melhor que a investigadora, podem apoiar na adequação do estudo à realidade da empresa. De igual modo, este departamento

tem conhecimento de algumas melhorias que o SGAD precisa, valorizando a informação recolhida.

Como resultado desta reunião, e seguindo a sugestão da organização, foram refinadas as oportunidades de melhoria do SGAD, identificando as vantagens e desvantagens da sua implementação e também uma priorização das mesmas tendo em conta a matriz de risco - mecanismo que caracteriza e mede as vantagens e desvantagens de uma situação (Markowski & Mannan, 2008) - que a sua implementação poderá desencadear.

4. Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados das análises quantitativas e qualitativas realizadas de acordo com cada um dos objetivos do SGAD e suas respectivas proposições teóricas, presentes na secção 3, e apresentadas as oportunidades de melhoria.

4.1. Meritocracia

4.1.1. Os critérios usados pelo SGAD são claros e adequados

Relativamente à clareza dos critérios de avaliação do SGAD (do desempenho - técnicos e comportamentais - e do potencial) os resultados obtidos nas entrevistas e nos *focus group* mostram que todos os avaliadores e mais de metade dos colaboradores de RH (67%) compreendem corretamente os critérios de avaliação técnicos e comportamentais, embora tenha sido mencionado que “*o seu descritivo é muito extenso e abrangente, sendo difícil enquadrar na realidade de cada função*” pelo entrevistado 1. A respeito do potencial, existe dificuldade na interpretação prática dos critérios usados para a sua avaliação (referido por 86% dos entrevistados – que eram elementos de RH). Contudo, os inquiridos que desempenham somente o papel de avaliado não consideram nenhum dos critérios claro, devido principalmente ao seu único contacto com o SGAD ser na autoavaliação, que se realiza somente uma vez por ano.

Já a adequabilidade dos critérios deixa algumas dúvidas nos inquiridos: 78% consideram os critérios comportamentais desadequados e todos consideram os critérios técnicos desadequados, uma vez que os critérios comportamentais são “*inspiracionais*”, “*genéricos*” e os critérios técnicos não se conectam com as funções dos colaboradores “*as competências técnicas caem num saco vazio, é um critério que está ali sem qualquer contexto*”, mencionado no *focus group* para avaliadores pelo participante 1, no dos avaliados referiu-se que “*há muitas perguntas que estão ali, mas não fazem fit com o meu ano*” pelo participante 4. Nas entrevistas, o entrevistado 3 relatou que “*as competências técnicas deixam mais dúvidas de serem adequadas, porque não temos uma descrição de competências técnicas, temos algo mais genérico do conhecimento, utilização e aplicação das competências técnicas*” e o entrevistado 6 “*não são assim tão adequados, atendendo às funções devia haver competências mais adequadas à realidade de cada função*”. Em suma, os intervenientes consideram os critérios de avaliação desadequados.

Uma vez que este tópico está bastante relacionado com o tópico 4.1.2, a discussão destes resultados será discutida em conjunto na secção 4.1.2.

4.1.2. Os critérios usados pelo SGAD estão a ser bem aplicados

Como representação prática do uso da distribuição forçada nesta organização, a Figura 6 apresenta os resultados do desempenho obtidos pelos colaboradores, fornecidos pela empresa, para cada ano em estudo (a vermelho), face ao esperado pela organização (a tracejado). A faixa azul representa uma margem de erro de 5%. O eixo horizontal representa os níveis de classificação atribuídos a cada colaborador (1 a 5) e o eixo vertical representa a percentagem obtida por cada nível a vermelho e a percentagem esperada a tracejado. Estes resultados mostram que os valores de referência da curva de avaliações de desempenho não são seguidos principalmente nos níveis 2 e 4 do período em estudo.

Segundo as entrevistas realizadas, nenhum dos entrevistados considera que esta curva reflete a performance real da organização, 83% considera a curva injusta e 60% considera que a curva não ajuda a garantir a qualidade das avaliações porque é muito rígida para diferentes grupos funcionais (cf. Anexo 5). Adicionalmente, os entrevistados justificam o não seguimento da curva de desempenho pela falta de compreensão da mesma por parte dos intervenientes do SGAD, pelo histórico de valores elevados (o que dificulta a sua descida) e pelo facto das calibrações destas curvas serem maioritariamente realizadas por elementos de RH e não pelas próprias chefias, como mencionado pelo entrevistado 6: *“acho que quando alguém passa a chefia ninguém lhe explica o que é uma curva de referência e como tem de cumprir a mesma”*. Estes fatores levam não só à descredibilização da curva, como à desresponsabilização das chefias pelas avaliações e, conseqüentemente, ao desacreditar de todo o SGAD.

No caso dos avaliadores, estes não concordam com a atual curva de referência de desempenho, justificam com o facto da calibração das avaliações não ser realizadas pelos avaliadores, mas sim pelos RH, o que os desresponsabiliza das avaliações transmitidas aos colaboradores. Tal como referido pelo participante 2 *“esta curva é um completo contrassenso e principalmente que me aconteceu há pouco tempo, quando depois da minha avaliação e depois de eu falar com os recursos humanos a minha chefia me vir dizer “alterei a classificação de uma pessoa”. A minha resposta foi, “Mas desculpa lá, isso não justo, porque fizeram isso?” e a resposta foi “Porque tinha de ser”*”. Os avaliadores também não consideram a curva justa, porque não perceberem as regras e objetivos da curva de referência e por não estarem presentes na fase de calibração (cf. Anexo 6). Os avaliados no seu *focus group* não se pronunciaram sobre este tema uma vez que não está incluído no seu âmbito (cf. Anexo 7).

Em suma, todos os inquiridos demonstram descontentamento com a curva de referência das avaliações pelo facto de, na sua maioria, não compreenderem nem qual a sua utilidade, nem os seus objetivos, nem como é definida.

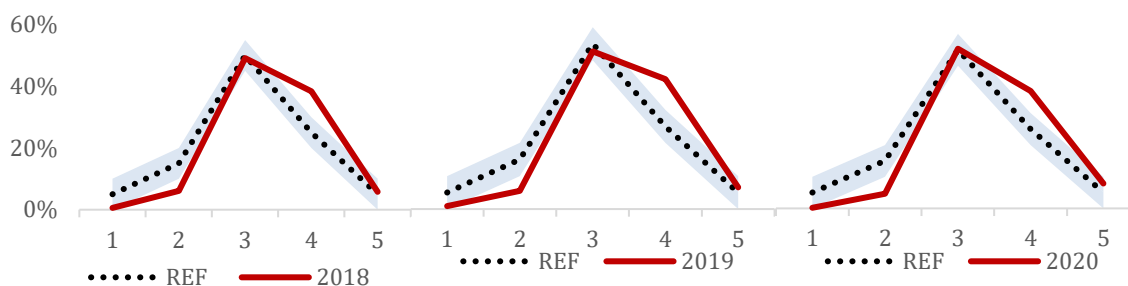


Figura 6 - Alinhamento das avaliações de desempenho com a curva de referência nos últimos 3 anos, para cada nível de avaliação de desempenho (1 a 5). Fonte: Organização em estudo.

Os resultados apresentados na Figura 7 são referentes aos resultados do potencial, fornecidos pela Instituição Acolhedora, obtidos pelos colaboradores nos três anos em estudo (a vermelho), face ao esperado pela organização (a tracejado). O eixo horizontal representa os níveis de classificação atribuídos a cada colaborador (1 a 3) e o eixo vertical representa a percentagem obtida por cada nível a vermelho e a percentagem esperada a tracejado. Estes resultados mostram que os valores de referência da curva de potencial não são seguidos sobretudo pelos avaliados referentes às classificações 1 e 2. Segundo as respostas às entrevistas realizadas, 86% dos entrevistados considera que o potencial não é claro para os avaliadores, pela dificuldade na interpretação prática deste conceito e pela recente relevância atribuída ao mesmo.

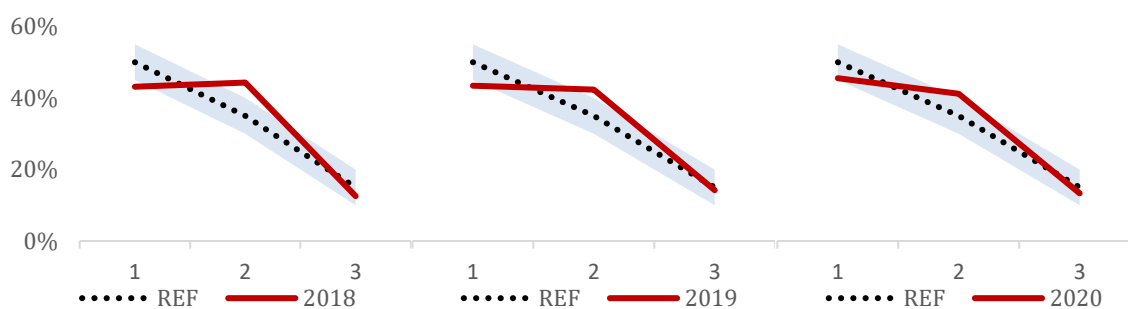


Figura 7 - Alinhamento das avaliações de potencial com a curva de referência nos últimos 3 anos, para cada nível de avaliação de potencial (1 a 3). Fonte: Organização em estudo.

Com estes resultados percebe-se que são aqui evidenciadas as desvantagens da distribuição forçada (Jacobs, 2015; Rego et al., 2015), nomeadamente a discrepância entre as

curvas(avaliações) esperadas e as reais. Para colmatar esta situação, Aguinis (2013) recomenda a transparência na avaliação, que também foi referida pelo participante 4 do *focus group* de avaliadores “*seria interessante que os avaliados conhecessem a curva, as suas percentagens e o seu posicionamento nela*”, para ajudar na sua motivação e alinhamento com os objetivos organizacionais. Complementando, os avaliadores mencionaram no *focus group* Avaliadores que “*falta aqui uma noção do que é exatamente o papel do avaliador*” (participante 2), “*é muito desconfortável para nós quando a meio da entrevista já não existe justificação possível para a avaliação que é dada e diz-se “porque tem de ser assim”, acaba por desvirtuar tudo o que fizemos para trás*” (participante 3), podendo de facto não ter aderência à realidade em questão.

4.1.3. As recompensas variáveis dependem do desempenho

Em relação às recompensas variáveis (também conhecidas como prémio), na Figura 8, demonstra-se a relação entre os vários níveis de desempenho e a taxa de recompensa variável. Esta taxa foi obtida através da média, por níveis de classificação de desempenho, de todas as recompensas variáveis conseguidas por cada indivíduo avaliado face ao total que o mesmo poderia obter, ou seja, a sua recompensa variável elegível. Através da análise do gráfico da Figura 8, pode-se perceber que os melhores desempenhos (representados pelo nível 5), são os que obtêm mais recompensas variáveis. Em concordância, nas entrevistas semiestruturadas, 71% dos entrevistados considera que existem uma grande ligação entre os resultados do SGAD e as recompensas variáveis, tal como no *focus group* dos Avaliadores, os avaliadores consideram que existe uma ligação direta entre os resultados do SGAD e as recompensas variáveis, mencionando “*em relação às recompensas variáveis não tenho qualquer dúvida que são relacionados com os resultados do SGAD*” (participante 4). Desta forma, os resultados mostram a grande ligação entre recompensas variáveis e o desempenho obtido, conforme advertem Aguinis e Burgi-Tian (2021a) e Schleicher et al. (2018).

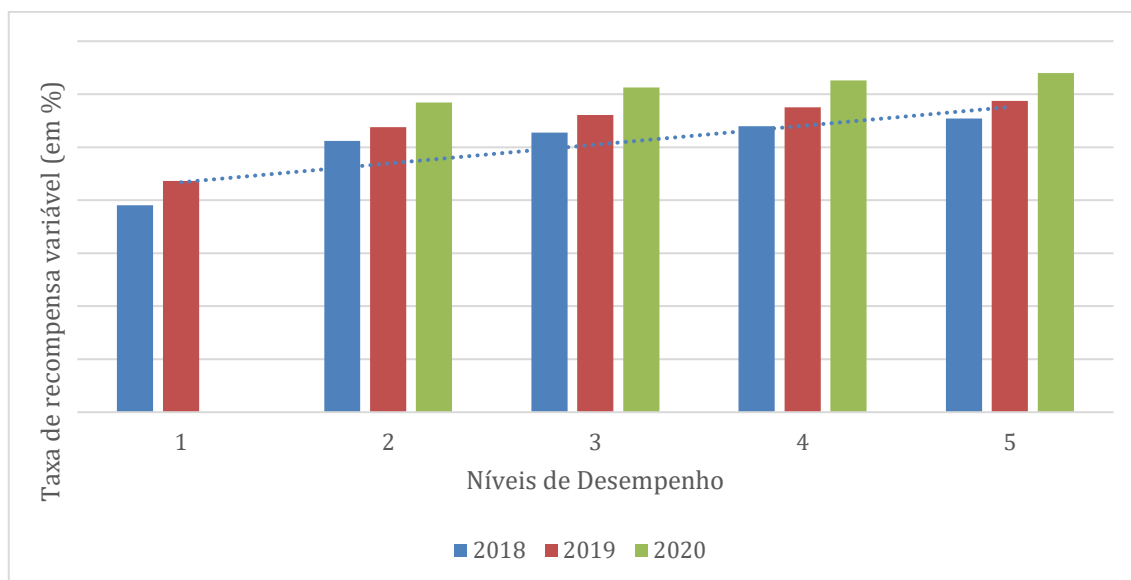


Figura 8 - Relação entre as recompensas variáveis e os níveis de avaliação de desempenho (1 a 5).
Fonte: Elaboração própria.

4.1.4. As decisões de mobilidade vertical e horizontal dependem do talento

A Tabela 9 exprime, em percentagem, a quantidade de colaboradores *Top Talent* e *Não Top Talent* que teve mobilidade vertical no ano em questão. Os resultados quantitativos referentes à mobilidade vertical mostram, segundo a Tabela 9, que 69% dos colaboradores que têm este tipo de mobilidade são *Top Talent*.

		Teve mobilidade	Não teve mobilidade
2019	<i>Top Talent</i>	69%	29%
	Não <i>Top Talent</i>	31%	71%
	TOTAL	100%	100%
2020	<i>Top Talent</i>	69%	31%
	Não <i>Top Talent</i>	31%	69%
	TOTAL	100%	100%

Tabela 9 - Mobilidade vertical (em %) dos colaboradores *Top Talent* e *Não Top Talent*, nos anos de 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 10 apresenta a quantidade de colaboradores *Top Talent* e *Não Top Talent* que teve mobilidade horizontal somente no ano de 2020 (uma vez que só foram disponibilizados

dados para esse ano), em percentagem. Conforme esta tabela, 100% dos colaboradores que têm mobilidade horizontal, em 2020, são *Top Talent*.

		Teve mobilidade	Não teve mobilidade
2020	<i>Top Talent</i>	100%	38%
	Não <i>Top Talent</i>	0%	62%

Tabela 10 - Mobilidade horizontal (em %) dos colaboradores *Top Talent* e *Não Top Talent*, no ano de 2020. Fonte: Elaboração própria.

Nas entrevistas todos os entrevistados consideram que existe uma grande ligação entre os resultados do SGAD e a mobilidade vertical e horizontal, sendo que o entrevistado 2 mencionou que este peso é maior na mobilidade vertical do que na horizontal.

Concluindo, os resultados mostram que o objetivo de promoção da meritocracia está a ser cumprido somente em parte. Os critérios de avaliação apresentem falhas na sua clareza, na sua adequabilidade e na sua aplicação (percecionada através do não cumprimento das curvas de referência de avaliação). Porém, as recompensas variáveis e a mobilidade horizontal e vertical dos colaboradores apresentam-se proporcionais ao desempenho, no período em estudo.

Uma sugestão de melhoria deste SGAD, em relação aos critérios, seria o envolvimento dos colaboradores na definição dos critérios (Sugestão de Melhoria nº 9 - S9). Desta forma seria reconhecida maior clareza, adequabilidade, e em consequência, maior justiça (Awan et al., 2020; DeNisi & Smith, 2014; Botha et al., 2019; Mok & Leong, 2021). Outra oportunidade de melhoria, sugerida pelos profissionais de GD da organização, seria a revisão dos critérios de avaliação (S1), no sentido de se obter uma maior simplificação dos seus descritivos (S2) (uma vez que atualmente são muito extensos e confusos e assim torna-se difícil a interpretação e a avaliação separada de cada uma das componentes que faz parte do critério) e a definição de critérios técnicos mais relacionados com a missão de cada função (S3), uma vez que estes aspetos foram bastante mencionados pelos inquiridos e também por Aguinis (2013), que argumentou que um bom SGAD deve ser específico, ou seja, deve fornecer orientações detalhadas e concretas aos colaboradores sobre o que se espera deles e como podem responder a essas expectativas. Adicionalmente, os colaboradores mencionaram que podia existir uma regra base na criação de objetivos (S8), porque

atualmente variam muito em quantidade e características, podendo perder equidade entre si. Relativamente à distribuição forçada, existe desresponsabilização dos avaliadores pelas avaliações pelo facto das calibrações serem realizadas muitas vezes por elementos de RH e, portanto, após discussão com profissionais de GD da organização, pela sua prática e lida diária com o sistema, considera-se como sugestões de melhoria a explicação da curva de referência do desempenho e do potencial a todos os colaboradores (S4) - para que todos estejam envolvidos nos objetivos (Rego et al., 2015; Drucker, 2019) e compreendam a sua contribuição para os mesmos (Aguinis, 2013; Armstrong, 2014) -, a previsão de mais rondas de calibração (S6) de forma a considerar um maior número de avaliadores e solicitar a justificação qualitativa da classificação de cada avaliado (S7), por parte do avaliador. Ainda sobre a distribuição forçada e as curvas de referências, pelo não seguimento das mesmas torna-se importante rever a adequabilidade dos valores atribuídos a cada curva (S5), pois o não seguimento pode justificar-se também pela não adequação das curvas à realidade da organização.

Implementando as oportunidades de melhoria encontradas de forma correta, há possibilidade deste objetivo do SGAD se tornar mais concretizável.

4.2. Gestão e Alocação de recursos

4.2.1. O SGAD aloca os colaboradores de acordo com as necessidades da organização

No âmbito do objetivo de gestão e alocação de recursos, a Tabela 11 pretende compreender se este objetivo está a suprir as necessidades da empresa. Esta apresenta a quantidade de colaboradores *Top Talent* e *Não Top Talent* que se encontram nas Áreas estratégicas e nas Áreas Não-estratégicas nos três anos. Os resultados quantitativos presentes na Tabela 11 mostram que os colaboradores que desempenham cargos de executivos e gerentes de áreas estratégicas têm melhores resultados de desempenho, do que os colaboradores que desempenham os mesmos cargos em áreas não estratégicas. Em conformidade, 86% dos entrevistados considera que os resultados do SGAD ajudam na alocação de recursos da organização.

		2018	2019	2020
Áreas estratégicas	<i>Top Talent</i>	64%	67%	69%
	<i>Não Top Talent</i>	36%	33%	31%
	TOTAL	100%	100%	100%
Áreas Não-estratégicas	<i>Top Talent</i>	58%	52%	57%
	<i>Não Top Talent</i>	42%	48%	43%
	TOTAL	100%	100%	100%

Tabela 11 - Posicionamento nas diferentes áreas (em %) dos colaboradores *Top Talent* e *Não Top Talent*, nos anos de 2018, 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria.

4.2.2. O SGAD capta a satisfação dos colaboradores nas suas funções

Após se perceber a ligação entre o SGAD e as necessidades da empresa, é relevante perceber a ligação entre este sistema e as necessidades dos avaliados, porque para uma AD eficaz, e consequentemente um SGAD eficaz, conecta os interesses de todos os intervenientes (DeNisi & Smith ,2014; Ikramullah et al., 2016). Neste âmbito, decidiu-se estudar a capacidade do SGAD captar a satisfação dos colaboradores na função que desempenham, sendo que esta pode ser medida, por meios quantitativos, verificando se os colaboradores (divididos entre *Top Talent* e *Não Top Talent*) que solicitaram mobilidade no ano_n, a obtiveram no ano_{n+1}, conforme apresentado na Tabela 12. Esta mostra, em percentagem, a quantidade de colaboradores/avaliados *Top Talent* e *Não Top Talent* que pediram (ou não) mobilidade no ano_n e obtiveram (ou não) essa mobilidade no ano_{n+1}. Os resultados quantitativos presentes na Tabela 12 mostram que os colaboradores que solicitaram mobilidade em 2018 e que o seu pedido se efetivou em 2019 foi cerca de 16%, sendo já um resultado muito baixo ainda diminuiu no período homólogo 6 unidades percentuais. Neste caso, os colaboradores *Não Top Talent* parecem ter mais mobilidade face aos seus pedidos do que os colaboradores *Top Talent*.

		Pedi mobilidade		Não pediu mobilidade	
		S/ MOB	MOB	S/ MOB	MOB
2018/2019	<i>Top Talent</i>	87%	13%	91%	9%
	<i>Não Top Talent</i>	81%	19%	91%	9%
	TOTAL	84%	16%	91%	9%
2019/2020	<i>Top Talent</i>	93%	7%	90%	10%
	<i>Não Top Talent</i>	84%	16%	90%	10%
	TOTAL	90%	10%	90%	10%

Tabela 12 - Mobilidade dos colaboradores (em %) dos pedidos, nos anos de 2018, 2019 e 2020.
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à capacidade do SGAD captar a satisfação dos colaboradores na sua função, 67% dos entrevistados considera que o SGAD não capta a satisfação dos colaboradores na sua função, porque o tipo de questionário e reflexão não estão direcionados para tal, ou seja, não está enraizado no processo.

4.2.3. O SGAD permite o alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos

Relativamente ao alinhamento estratégico, a Tabela 13 exibe o nível médio de concretização dos diversos objetivos da organização (do grupo de empresas, da empresa, de equipa e individuais) para cada nível de desempenho, nos anos em estudo. Desta forma, é possível analisar se a gestão por objetivos (medida pela concretização de objetivos) se relaciona com a gestão por BARS (medida pelos níveis de desempenho).

Os resultados da Tabela 13 mostram que colaboradores com melhores níveis de desempenho apresentam maior concretização dos objetivos (principalmente individuais e de equipa), conforme 71% dos inquiridos das entrevistas individuais que considera que existe ligação entre os resultados de desempenho e os objetivos esperados, apontando apenas que esta ligação podia ser mais explicada a todos os intervenientes do SGAD. Assim, pode-se perceber que existe uma ligação forte entre dois dos 3 tipos de AD aplicados.

Ano	Níveis de desempenho	Individuais	Equipa	Empresa	Grupo de empresas
2018	1	19%	99%	106%	113%
	2	91%	108%	106%	113%
	3	102%	107%	106%	113%
	4	110%	107%	106%	113%
	5	117%	110%	106%	113%
2019	1	25%	104%	123%	111%
	2	87%	109%	123%	98%
	3	103%	109%	123%	111%
	4	111%	110%	123%	111%
	5	117%	112%	123%	111%
2020	1	0%	0%	0%	0%
	2	88%	113%	104%	67%
	3	104%	117%	148%	95%
	4	112%	117%	148%	95%
	5	118%	120%	148%	95%

Tabela 13 - Concretização dos diversos objetivos (individuais, de equipa, da empresa e de grupo) em percentagem, nos anos de 2018, 2019 e 2020. Fonte: Elaboração própria.

Além do objetivo de gestão e alocação de recursos, segundo os resultados obtidos, alocar os colaboradores de acordo com as necessidades da empresa, não satisfaz as necessidades dos próprios colaboradores, mesmo havendo uma ligação estável entre a avaliação por objetivos, a distribuição forçada e BARS. Schleicher et al. (2019) mostra que a satisfação dos colaboradores com o SGAD é essencial para a eficácia do mesmo e, portanto, para melhoria deste ponto, os profissionais de RH da organização em conjunto com a investigadora sugerem a melhoria da equidade das avaliações, uma vez que foi um ponto bastante mencionado pelos inquiridos. Os inquiridos mencionaram que não existe equidade nas avaliações, devido às discrepâncias no grau de formação dos avaliadores no SGAD, pela elevada subjetividade que o SGAD contém e pelo facto da AD ser feita por apenas uma pessoa (a chefia). Os avaliadores mencionam que desconhecem o seu papel no SGAD, porque a formação é pouca, e consequentemente, reflete-se nas grandes discrepâncias de maturidade dos avaliadores (*“En acho que se calhar falta aqui uma noção do que é exatamente o papel do avaliador”* pelo participante 2 e *“o sistema foi uma coisa que me caiu no colo, sem qualquer tipo de preparação (...) acho que a formação no SGAD devia ser mais afincada.”* pelo participante 1). Esta formação frágil afeta também a perceção e conhecimento do SGAD por parte dos avaliados, que é reduzida. Adicionalmente, os avaliados consideram não existir equidade nas avaliações

devido às diferentes interpretações dos critérios por parte da chefia (consequência da maturidade e formação díspar das chefias). Para esta situação, os colaboradores sugeriram como possível melhoria uma avaliação baseada em factos, para permitir a esta tornar-se mais objetiva e, conseqüentemente, mais justa e imparcial, de forma a garantir a equidade das avaliações.

Uma vez que Bratton & Gold (2017), Caetano (2009) e Gibbs & Lazear (2013), consideram que a AD deve permitir alinhar os objetivos individuais com os organizacionais e além de toda a população da organização ser incluída neste processo, a intervenção dos avaliados cinge-se à autoavaliação e podiam contribuir na criação e desenvolvimento do SGAD (S9), no sentido de alinhar os objetivos individuais e organizacionais. Seria relevante realizar de forma contínua formação aos avaliadores (S10) e também aumentar o conhecimento dos avaliados, comunicando/clarificando o sistema de avaliação e as suas componentes aos avaliadores e avaliados (S11). Por outro lado, algo que aumentaria a equidade das avaliações seria uma avaliação multifonte (S12) (Armstrong, 2014; Aguinis & Burgi-Tian, 2021a).

4.3. Desenvolvimento

4.3.1. O SGAD identifica as ND

No que se refere às ND, a Tabela 14 apresenta a quantidade de colaboradores que teve um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), em % do total de colaboradores. Os resultados mostram que a quantidade de colaboradores com PDI tem aumentado consideravelmente na organização, de 44% em 2018 para 80% em 2020, conforme a Tabela 14. No entanto, deve-se ter em consideração que uma análise com amplitude de 3 anos não é suficiente para analisar uma tendência.

	Plano de Desenvolvimento Individual (%)
2018	44%
2019	21%
2020	80%

Tabela 14 - Percentagem de colaboradores que têm PDI em relação ao total de colaboradores, nos 3 anos analisados. Fonte: Elaboração própria.

Para que a identificação das ND seja feita de forma correta, torna-se essencial não só que exista um PDI (que inclua as ND), mas também que estas sejam identificadas de forma correta para fazerem ligação às ID, conforme mencionado por (Aguinis, 2013). Na identificação das ND da organização em estudo não existe nenhuma regra base para este efeito e por isso torna-se difícil fazer a ligação com as ID, pois cada avaliador tem a possibilidade de definir de forma livre nesse campo do PDI. Por outro lado, o PDI dos avaliados desta empresa deveria ser realizado aquando da avaliação dos colaboradores (em setembro/outubro), para que as ID fossem relacionadas com as ND nesse intervalo e fossem incluídas no orçamento de RH (Aguinis, 2013). Contudo, na realidade, o PDI é muitas vezes realizado somente em janeiro/fevereiro, aquando da entrevista de desempenho, o que atrasa ou até mesmo impossibilita a realização das ID propostas. Nesse sentido, a investigadora analisou as ND identificadas pelos avaliadores nos anos de 2018, 2019 e 2020, recorrendo a um critério com quatro níveis (0- nada especificada, 1- mal especificada, 2- mais ou menos especificada, 3- bem especificada), em que no nível 0 se incluíam somente letras como “aaaa”, “e”, “a definir”, no nível 1 se incluíam apenas palavras (por exemplo: “*produtividade*”, “*transversais*”). O nível 2 incluía palavras mais concretas, mas ainda não era específico, tal como “*inglês*”, “*línguas*”, “*excel*”. Por último, o nível 3 englobava uma frase explícita da ND tal como “*Desenvolver skills de excel para enriquecer a função*”, “*Fecho dos projetos no prazo definido*”, “*comunicação mais inspiradora em público*” e “*Atitude mais colaborativa e menos defensiva*”.

Após esta seleção, a investigadora considerou como “ND bem identificadas” somente as que obtiveram o nível 3 e as restantes como “ND mal identificadas”. Na Tabela 15 estão presentes as %, para os 3 anos analisados, das ND mal identificadas face ao total de ND identificadas. Em média, do período analisado, cerca de 76% das ND não foram identificadas de forma correta (cf. Tabela 15). Além da maior parte dos colaboradores (67%) considerar que as ND identificadas pelos avaliadores estão de acordo com a função dos colaboradores, os que não identificam esta relação justificam que não existem regras base para a identificação de ND e a sua identificação é feita muitas vezes no momento errado (deveria ser durante a avaliação e é apenas na transmissão da avaliação). Por outro lado, os avaliadores têm alguma dificuldade na perceção do processo de desenvolvimento do SGAD, em específico na definição das ND, porque consideram o processo confuso e pouco intuitivo tanto para avaliadores como para avaliados, mencionando que “*acho que o exercício de*

identificação das ND podia ser um pouco diferente, é confuso, não é intuitivo para quem está a avaliar nem para quem é avaliado” (participante 4 do *focus group* de avaliadores). Os avaliados consideram que as ND estão adequadas às funções desempenhadas, contudo não têm voz na identificação das mesmas, pois, conforme mencionado anteriormente, estas são definidas pela chefia antes da transmissão da avaliação feita aos avaliados, referindo o participante 3 que “*considero que a identificação das ND seja um processo altamente subjetivo porque depende da chefia (...) no meu caso em concreto considero que as ND se relacionam com a minha função e as tarefas que desempenho*”.

	ND mal identificadas (% do total)
2018	74%
2019	73%
2020	82%

Tabela 15 - Percentagem de ND mal identificadas pelos avaliadores face o total de ND identificadas, nos 3 anos analisados. Fonte: Elaboração própria.

4.3.2. O SGAD está a endereçar as ND

Na questão do endereço das ND por parte do SGAD, uma vez que existem muito poucas ND bem definidas (isto é, cerca de 26% em 2018, 27% em 2019 e 18% em 2020), os dados quantitativos não permitem encontrar resultados deste assunto. No entanto, 44% dos colaboradores consideram que as ID não colmatam as ND, porque as ID nem sempre se realizam, o que acaba por desmotivar todos os colaboradores. Por outro lado, não existe acompanhamento da realização das ID por parte das chefias, não existindo nenhuma ferramenta de medição dos possíveis efeitos da concretização das ID. Os avaliadores apontam a maturidade das chefias como um fator que afeta diretamente o desenvolvimento dos colaboradores e detetam várias vezes a limitada consequência do processo: “*Eu comunico à pessoa e não consigo que se realize durante o ano*” (participante 3).

4.3.3. O SGAD é eficaz a endereçar as ND

Para estudar a eficácia do SGAD a endereçar as ND realizou-se a Tabela 16, que apresenta em percentagem, a relação entre a concretização das ID e a melhoria do talento (medido pela melhoria do resultado do SGAD). Para se obter estes valores verificou-se se houve alteração de ID do ano_n para o ano_{n+1} e dentro desses casos, qual a percentagem dos

que tinham melhorias nos resultados do SGAD. Segundo os resultados apresentados na Tabela 16, a relação entre a realização das ID e a melhoria dos resultados do SGAD diminuiu no período estudado (de 21% em 2019, para 16% em 2020). No *focus group* dos avaliados foi referido que “*não existe nenhum momento para validar se as formações ocorreram ou não, ou seja, na perspetiva do desenvolvimento da pessoa não temos qualquer acompanhamento*” (pelo participante 3).

	Concretização de ID e melhoria do resultado do SGAD
2018-2019	21%
2019-2020	16%

Tabela 16 - Percentagem de concretização de ID e de melhoria do resultado do SGAD, no período em estudo. Fonte: Elaboração própria.

Todos os entrevistados afirmaram não existir nenhuma ferramenta de medição dos efeitos da concretização das ID, o que dificulta a medição dos efeitos e possível eficácia na concretização das ID. Contudo, os colaboradores acreditam que a concretização das ID pode ter impacto positivo no desempenho (ainda que não seja medido), se as ID forem acompanhadas pelas chefias, assim como sugerido pela literatura (Aguinis, 2013).

Tal como referido pelos inquiridos e comprovado pelos resultados quantitativos, o objetivo de desenvolvimento é o menos eficaz neste processo. Neste âmbito, após exposição e discussão destes resultados com a equipa orientadora da investigadora na organização, considerou-se relevante definir um conjunto de ND mais comuns em cada função (S13) e também capacitar as chefias para a correta identificação das ND (S14) (Aguinis, 2013). Em relação às ID, entendeu-se por bem definir um prazo para a sua concretização (S15), assim como o acompanhamento de todo o processo, através da capacitação das chefias para conversas de *feedback* mais recorrentes sobre o desenvolvimento dos colaboradores (S17). De notar que este *feedback* sobre o desenvolvimento dos colaboradores e mesmo o *feedback* sobre o desempenho deve ser melhorado nesta organização, não só tornar-se multifonte (uma vez que atualmente só é dado pela chefia direta), mas também recorrente (uma vez que formalmente só existe uma vez ao ano) (Bratton & Gold, 2017; Aguinis & Burgi-Tian,

2021a), para que a AD seja eficaz. Neste sentido, é relevante criar momentos obrigatórios para fornecer *feedback* formal entre as equipas e cultivar o *feedback* multifonte através do uso de ferramentas para este efeito, já existentes na organização.

Tendo em consideração a relevância do desenvolvimento e da aprendizagem de todos numa organização (Aguinis et al., 2013; Schleicher et al., 2019), seria interessante tornar o processo contínuo durante o ano, pois atualmente, do ponto de vista formal, só se realiza uma vez por ano. Assim, uma oportunidade de melhoria seria rever o ciclo de avaliação do SGAD (S18).

4.4. Vantagens e desvantagens da implementação das sugestões de melhoria

Para uma maior utilidade das sugestões de melhoria propostas, e tendo em vista a sua implementação pela organização em estudo e por outras organizações, serão apresentadas as vantagens e desvantagens da implementação das sugestões de melhoria. Estes temas foram discutidos entre os parceiros da organização e a investigadora, sendo apresentados com detalhe de seguida e sintetizados na Tabela 17.

Em relação à primeira sugestão (S1): Revisão dos critérios de avaliação utilizados, por todos os colaboradores, mencionada na secção 4.1, as vantagens da sua implementação são uma maior clareza na interpretação dos critérios, facilitando a realização da avaliação por parte dos avaliadores e a perceção de maior justiça das avaliações por parte dos colaboradores. As desvantagens da implementação desta sugestão podem ser o potencial desalinhamento com as competências comportamentais que estão transversalmente definidas no âmbito do grupo de empresas a que esta organização pertence, o que pode desligar a forte ligação com o grupo e, no limite, pode ser necessário aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na comunicação dos novos critérios de avaliação.

Relativamente à S2 (Simplificar os descritivos dos critérios), a simplificação dos descritivos pode facilitar a interpretação dos critérios e, assim, criar uma maior clareza na avaliação realizada pelos avaliadores (pela simplicidade dos descritivos), o que consequentemente, permite aumentar o foco dos avaliadores nos critérios a avaliar e potenciar a melhoria da qualidade das avaliações. Como desvantagem pode-se elencar o facto da simplicidade dos descritivos não englobar todo o âmbito que os critérios abarcam, tornando-se menos específica.

No que se refere à sugestão de “Definir critérios técnicos relacionados com a missão da função” (S3), a grande vantagem resume-se à aproximação da avaliação à realidade das exigências das diferentes funções (Aguinis, 2013; Armstrong, 2014), o que pode aumentar a precisão da avaliação do desempenho (Ikramullah et al., 2016). Contudo, pode existir alguma dificuldade em relacionar os critérios de avaliação com todas as funções existentes na organização (pode ser complexo pela quantidade e diversidade de funções existentes).

A implementação da sugestão de melhoria 4 (S4 - Explicar a relevância das curvas das avaliações a todos os colaboradores) apresenta como vantagens uma maior clareza das curvas, dos seus objetivos e relevância, tanto por parte dos avaliadores (que têm diferentes graus de conhecimento da curva), como dos avaliados (que atualmente desconhecem a existência das curvas). Desta forma, todos os colaboradores estão envolvidos nos objetivos (Rego et al., 2015; Drucker, 2019) e compreendem a sua contribuição para os mesmos (Aguinis, 2013; Armstrong, 2014). Adicionalmente, é possível uma maior propriedade das avaliações por parte dos avaliados (uma vez que podem ter um conhecimento mais aprofundado da sua avaliação) e uma maior perceção de utilidade das curvas por todos os colaboradores. As desvantagens podem ser o possível desalinhamento entre as regras defendidas pela organização, para as curvas, e os colaboradores.

Em relação à implementação da S5 – Repensar a adequabilidade dos valores usados nas curvas, as vantagens são a possibilidade de tornar as curvas mais próximas da realidade da organização, o que, consequentemente, pode aumentar a perceção de justiça por parte dos avaliados. Não foram encontradas desvantagens para a implementação desta sugestão.

No que diz respeito à S6 - Prever mais rondas de calibração, as vantagens são uma maior propriedade das avaliações finais por parte dos avaliadores (uma vez que têm de justificar as avaliações realizadas mais vezes e/ou a mais pessoas), o aumento da comparabilidade entre avaliações, a uniformização das avaliações ao longo das diferentes etapas, a expansão da perceção de utilidade das curvas de referência das avaliações e uma maior segurança do progresso direcionado aos objetivos estabelecidos (Ikramullah et al., 2016). As desvantagens são a possível necessidade de aumentar a equipa de RH pelo esforço associado à formação transversal dos avaliadores na calibração.

Referente à S7 - Solicitar a justificação qualitativa da classificação de cada pessoa, a sua implementação pode apresentar como vantagens facilitar a fase de calibração, uma maior perceção de justiça das avaliações por parte dos avaliados (uma vez que os resultados das

avaliações se tornam mais explícitos) e, conseqüentemente, a possibilidade de melhorar a relação entre os avaliadores e os avaliados, pois as avaliações são devidamente justificadas. Não foram encontradas desvantagens para a implementação desta sugestão.

A implementação da sugestão de melhoria 8 (S8 - Criação de um quadro-base para a definição de objetivos) revela como vantagens a possível homogeneidade nos objetivos estipulados para os colaboradores, um possível alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Ikramullah et al., 2016), uma maior comparabilidade entre as avaliações e uma maior percepção de justiça por parte dos colaboradores. As desvantagens são a possível dificuldade na criação da base para a definição dos objetivos, uma vez que existe uma grande diversidade de objetivos esperados pelos funcionários, devido à grande multiplicidade de funções existentes na organização.

Em relação à S9 - Maior envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento do SGAD, isto é, a colaboração de todos os colaboradores (ou pelo menos de uma amostra representativa da população) no desenvolvimento e melhoramento do própria SGAD; a sua implementação engloba como vantagens um maior conhecimento e clareza de todo o sistema e, conseqüentemente, uma maior percepção de justiça por parte dos colaboradores pelo envolvimento no processo (DeNisi & Smith, 2014; Botha et al., 2019; Awan et al., 2020 & Mok & Leong, 2021). Já como desvantagens pode-se elencar, no limite, o tempo e recursos despendidos pelos colaboradores envolvidos neste processo.

Referindo a implementação da S10 - Realizar de forma contínua formação aos avaliadores, pode-se considerar como vantagens a possível melhoria da qualidade do *feedback*, positivo e de melhoria, sobre o desempenho dos colaboradores (Ikramullah et al., 2016); diminuir a probabilidade de enviesamento das avaliações, o que aumenta a sua qualidade e conseqüentemente também a justiça percebida (Biron, Farndale, e Paauwe, 2011); ajudar os avaliadores a manter os colaboradores envolvidos e motivados em contextos de trabalho de mudança (como o híbrido e remoto) e maior consistência na condução do SGAD por parte dos Avaliadores. Como desvantagens, no limite, a necessidade de aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na formação contínua (dos avaliadores e das equipas de RH/Formação). O sucesso ou fracasso de um sistema de AD depende em grande parte dos avaliadores (Pooyan & Eberhardt, 1989).

Já a implementação da S11 - Comunicar/clarificar o sistema de avaliação e as suas componentes aos avaliadores e avaliados apresenta como vantagens a possibilidade de

uniformizar e melhorar a qualidade das avaliações, uma vez que todos os avaliadores podem estar clarificados sobre o SGAD. Na vertente dos avaliados, pode melhorar a sua satisfação, pois têm mais conhecimento pela forma como são avaliados (Aguinis, 2013), o que pode ter como consequência a melhoria do seu desempenho, assumindo igualmente uma maior responsabilização pelas avaliações adquiridas, o que retira encargos aos avaliadores com as mesmas. As desvantagens da implementação desta sugestão não são significativas, sendo apenas tempo e recursos despendidos na comunicação e clarificação do SGAD.

Relativamente à S12 - Considerar a inclusão de outras fontes de avaliação (que não somente a chefia direta, conforme sugerido por Aguinis e Burgi-Tian (2021a), deve-se recolher informação de desempenho a partir de múltiplas fontes (clientes, fornecedores, pares, chefias e próprio), a sua implementação inclui como vantagens a exigência de um comportamento mais proativo dos avaliadores na reflexão e sistematização de *feedback*, que possibilita avaliações com mais pontos de observação, e consequentemente, mais qualidade. Já as desvantagens podem ser um maior tempo alocado a atividades de um para um, ao longo do ano, por parte de avaliadores e avaliados, porque pode ser visto como algo administrativo o que os levará a realizar a atividade sem qualidade, tornando-se esta até uma perda de tempo para ambos e o aumento de momentos de *feedback* mal direcionados, porque nem todos os avaliadores têm o mesmo grau de preparação para esta atividade.

No que se refere à sugestão de melhoria S13 - Definir um conjunto de ND mais comuns, as vantagens da sua implementação podem ser a homogeneidade nas ND e a facilidade na identificação das ID. Não foram encontradas desvantagens para a implementação desta sugestão.

Referente à implementação da S14 - Capacitar as chefias para a correta identificação das ND, as vantagens são o aumento da quantidade de ND bem identificadas, o que potenciará o aumento de ID (porque a equipa responsável pela área de formação, que trata de analisar as ND e identificar as ID consegue fazê-lo de forma mais rápida e simples) e consequentemente, observar-se-á uma maior progressão no processo de desenvolvimento da organização, o que irá aumentar a satisfação dos colaboradores (pois estes consideram ser um ponto de seu desagrado). Não foram encontradas desvantagens para a implementação desta sugestão.

No que diz respeito à S15 - Definir um prazo para a concretização das ID, as vantagens da sua implementação podem ser uma maior quantidade de ID concretizadas no

período estipulado, o que permitirá ao objetivo de desenvolvimento deste SGAD tornar-se mais eficaz. Desta forma, é possível aumentar a satisfação dos colaboradores. Não foram encontradas desvantagens para a implementação desta sugestão.

A implementação da sugestão de melhoria 16 (S16 - Capacitar as chefias para conversas mais recorrentes sobre o desenvolvimento dos colaboradores) apresenta como vantagens apoiar os avaliadores a identificar corretamente as ND das suas equipas, desenvolver ID adequadas às diferentes necessidades da população da empresa, promover o desenvolvimento efetivo por parte dos colaboradores e da força de trabalho e consequente melhoria de desempenho (Cappelli & Tavis, 2016), aumentar a perceção de compromisso com o desenvolvimento profissional por parte dos colaboradores, um maior conhecimento das possibilidades de desenvolvimento por parte dos colaboradores e desenvolver competências de *coaching* por parte dos avaliadores. As desvantagens da sua implementação podem ser a necessidade de aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na capacitação dos avaliadores (e das equipas de RH/Formação).

Referente à implementação da S17 - Prever mais momentos de *feedback* formal, as vantagens podem ser uma maior quantidade de *feedback* disponível, o que permite um maior conhecimento do SGAD, exigindo um comportamento proativo e cooperativo dos avaliadores. Por sua vez, este comportamento pode gerar melhor qualidade das avaliações, e por parte dos avaliados melhora a sua reação, pois têm um maior acompanhamento, responsabilidade e segurança psicológica que pode gerar melhores desempenhos (Pitkänen, Lukka, 2010). Por outro lado, existe a possibilidade de melhorar a relação entre avaliadores e colaboradores (Sari et al., 2013), o que incentiva o *feedback* informal e aumenta a disponibilidade para dar *feedback* negativo (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003; Ashford & Tsui, 1991). Também como vantagem, a implementação desta sugestão pode ajudar os funcionários a desenvolver as competências que necessitam atualmente e no futuro e assim, perspetivar o futuro dos colaboradores e da organização. Como desvantagens, é possível uma menor preocupação por parte dos avaliados em pedir *feedback*, uma vez que estes já têm planeado momentos de *feedback* formal com regularidade.

Por último, a implementação da S18 - Rever o ciclo de avaliação pode possibilitar um maior alinhamento dos objetivos do SGAD (Armstrong, 2014), possibilitar múltiplos momentos de avaliação durante o ano e permitir a diminuição do desfasamento temporal entre a realização da avaliação e a sua comunicação. Segundo Ikramullah et al. (2016), um

ciclo de avaliação contínuo pode ajudar os avaliadores a avaliarem o desempenho dos avaliados com precisão e também pode ajudar os avaliadores a acompanhar mais de perto a evolução do desempenho dos avaliados, para que, caso haja alguma situação inconveniente, possam ajudar a ultrapassá-la. Contudo, existe a possibilidade de desalinhamento do ciclo com o ciclo do grupo de empresas, porque atualmente estão alinhados e a revisão do ciclo pode implicar a sua simplificação e divisão que sejam díspares temporalmente da atual e, no limite, a necessidade de aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na comunicação e implementação de alterações/um novo ciclo de avaliação.

	Sugestões de melhoria	Vantagens	Desvantagens
S1	Revisão dos critérios de avaliação utilizados, por todos os colaboradores	Maior clareza na interpretação dos critérios; Perceção de maior justiça das avaliações por parte dos colaboradores.	Potencial desalinhamento com as competências comportamentais que estão transversalmente definidas; No limite, necessidade de aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na comunicação dos novos critérios de avaliação.
S2	Simplificar os descritivos dos critérios	Maior clareza na interpretação dos critérios; Aumenta o foco dos avaliadores nos critérios a avaliar.	Não engloba todo o âmbito que os critérios abarcam.
S3	Definir critérios técnicos relacionados com a missão da função	Aproximar a avaliação à realidade das exigências das diferentes funções; Possibilidade de aumentar a precisão da AD.	Dificuldade em relacionar os critérios de avaliação com todas as funções existentes na organização.
S4	Explicar a relevância das curvas das avaliações a todos os colaboradores	Maior clareza relativamente às curvas; Maior propriedade das avaliações, por parte dos avaliados; Maior perceção de utilidade das curvas.	Possível desalinhamento e discordância entre colaboradores e as regras das curvas impostas pela organização.
S5	Repensar a adequabilidade dos valores usados nas curvas	Tornar as curvas mais próximas da realidade vivida; Maior perceção de justiça por parte dos avaliados.	-
S6	Prever mais rondas de calibração	Maior propriedade das avaliações finais por parte dos avaliadores; Aumentar a comparabilidade entre avaliações; Uniformizar as avaliações;	Possível necessidade de aumentar a equipa de RH.

	Sugestões de melhoria	Vantagens	Desvantagens
		Expandir a percepção de utilidade da curva de referência das avaliações; Maior segurança do progresso direcionado aos objetivos estabelecidos.	
S7	Solicitar a justificação qualitativa da classificação de cada pessoa	Possibilitar de simplificar a fase de calibração das avaliações; Maior percepção de justiça, por parte dos colaboradores; Possível melhoria da relação avaliador-avaliado.	-
S8	Criação de um quadro-base para a definição de objetivos	Homogeneidade nas avaliações de objetivos; Comparabilidade das avaliações; Maior percepção de justiça.	Dificuldade na criação pela diversidade de objetivos.
S9	Maior envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento do SGAD	Maior conhecimento e clareza do SGAD; Maior percepção de justiça.	Necessidade de tempo e recursos despendidos pelos envolvidos.
S10	Realizar de forma contínua formação aos avaliadores	Melhora a qualidade do <i>feedback</i> dado aos avaliados; Diminuir a probabilidade de enviesamento das avaliações; Ajudar os avaliadores a manter os colaboradores envolvidos e motivados em contextos de trabalho de mudança; Maior consistência na condução do SGAD por parte dos Avaliadores.	Necessidade de aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na formação contínua.
S11	Comunicar/clarificar o sistema de avaliação e as suas componentes aos avaliadores e avaliados	Uniformização das avaliações; Melhora a qualidade das avaliações; Melhora a satisfação dos colaboradores; Os avaliados tornam-se responsáveis pelas suas avaliações.	-
S12	Considerar a inclusão de outras fontes de avaliação	Exigir um comportamento mais proativo dos avaliadores na reflexão e sistematização de <i>feedback</i> .	Mais tempo alocado a atividades de um para um, ao longo do ano, por parte de avaliadores e avaliados; Aumento de momentos de <i>feedback</i> mal direcionados.
S13	Definir um conjunto de ND mais comuns	Homogeneidade na identificação das ND; Maior facilidade na identificação das ID.	-
S14	Capacitar as chefias para a correta identificação das ND	Maior quantidade de ND bem identificadas; Maior facilidade na identificação das ID;	-

	Sugestões de melhoria	Vantagens	Desvantagens
		Maior progressão no processo de desenvolvimento.	
S15	Definir um prazo para a concretização das ID	Maior concretização das ID; Maior satisfação dos colaboradores.	-
S16	Capacitar as chefias para conversas mais recorrentes sobre o desenvolvimento dos colaboradores	Apoiar os avaliadores a identificar corretamente as ND das suas equipas; Desenvolver ID adequadas às diferentes ND; Promover o desenvolvimento efetivo dos colaboradores; Aumentar a perceção de compromisso com o desenvolvimento profissional por parte dos colaboradores; Maior conhecimento das possibilidades de desenvolvimento por parte dos colaboradores; Desenvolver competências de <i>coaching</i> por parte dos avaliadores.	Necessidade de aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na capacitação dos avaliadores.
S17	Prever mais momentos de <i>feedback</i> formal	Maior quantidade de <i>feedback</i> disponível; Possibilidade de melhorar a relação entre avaliadores e avaliados; Ajudar os funcionários a desenvolver as competências que necessitam atualmente e no futuro.	Possível menor preocupação dos colaboradores em pedir <i>feedback</i> .
S18	Rever o ciclo de avaliação	Possibilitar um maior alinhamento dos objetivos do SGAD; Possibilitar múltiplos momentos de avaliação durante o ano; Permitir a diminuição do desfasamento temporal entre a realização da avaliação e a sua comunicação; Possibilidade de aumentar a precisão das avaliações; Possibilidade de acompanhar, de forma mais próxima, a evolução de desempenho.	Possibilidade de desalinhamento do ciclo com o ciclo do grupo de empresas; Necessidade de aumentar a equipa de RH pelo tempo e recursos despendidos na comunicação e implementação de alterações/um novo ciclo de avaliação.

Tabela 17 - Vantagens e desvantagens da implementação das sugestões de melhoria. Fonte: Elaboração própria.

4.5. Priorização das oportunidades de melhoria através de uma matriz de risco

Das oportunidades de melhoria encontradas durante a realização do estudo, que foram apresentadas e discutidas com colaboradores de RH da organização, considerou-se

em conjunto, no sentido de tornar o presente Relatório relevante para a Instituição acolhedora, priorizar as mesmas numa perspetiva de implementação. Para se realizar esta implementação, considerou-se uma matriz de risco, que procura medir, num eixo ortonormado, o impacto que cada sugestão de melhoria pode criar (como variável independente), tendo em consideração o risco, ou seja, o esforço que pode implicar a implementação dessa sugestão na organização em estudo (como variável dependente). Nesse sentido, criou-se a Tabela 18, onde se categorizou cada sugestão de melhoria no esforço (categorizado entre níveis de 1 a 5, sendo 1- nenhum esforço e 5- esforço muito elevado) e impacto (categorizado entre níveis de 1 a 5, sendo 1- nenhum impacto e 5- impacto muito elevado) necessários para a sua implementação, sendo que esta tarefa foi realizada em conjunto com a equipa de RH, em especial de GD, da empresa. A Figura 9 apresenta, num eixo ortonormado, a relação entre o esforço e o impacto de cada uma das sugestões de melhoria sendo que as sugestões mais favoráveis (a verde) são as que implicam menos esforço e têm um maior impacto, assim como as sugestões a realizar a longo prazo (a vermelho) são as que implicam um maior esforço.

	Sugestões de melhoria	Esforço	Impacto
S1	Revisão dos critérios de avaliação utilizados, por todos os colaboradores	5	5
S2	Simplificar os descritivos dos critérios	1	4
S3	Definir critérios técnicos relacionados com a missão da função	2	4
S4	Explicar a relevância das curvas das avaliações a todos os colaboradores	3	4
S5	Repensar a adequabilidade dos valores usados nas curvas	1	3
S6	Prever mais rondas de calibração	3	3
S7	Solicitar a justificação qualitativa da classificação de cada pessoa	1	3
S8	Criação de uma base para a definição de objetivos	1	4
S9	Criação e desenvolvimento do SGAD por parte de todos os colaboradores	5	5
S10	Realizar de forma contínua formação aos avaliadores	4	3
S11	Comunicar/clarificar o sistema de avaliação e as suas componentes aos avaliadores e aos avaliados	1	3
S12	Considerar a inclusão de outras fontes de avaliação	4	4
S13	Definir um conjunto de ND mais comuns	2	5
S14	Capacitar as chefias para a correta identificação das ND	3	4

	Sugestões de melhoria	Esforço	Impacto
S15	Definir um prazo para a concretização das ID	1	3
S16	Capacitar as chefias para conversas mais recorrentes sobre o desenvolvimento dos colaboradores	4	4
S17	Prever mais momentos de <i>feedback</i> formal	4	5
S18	Rever o ciclo de avaliação	2	5

Tabela 18 - Categorização das sugestões de melhoria por níveis de esforço ou risco que tem a sua implementação versus o seu possível impacto, de 1 a 5. Fonte: Elaboração própria e Organização em estudo.

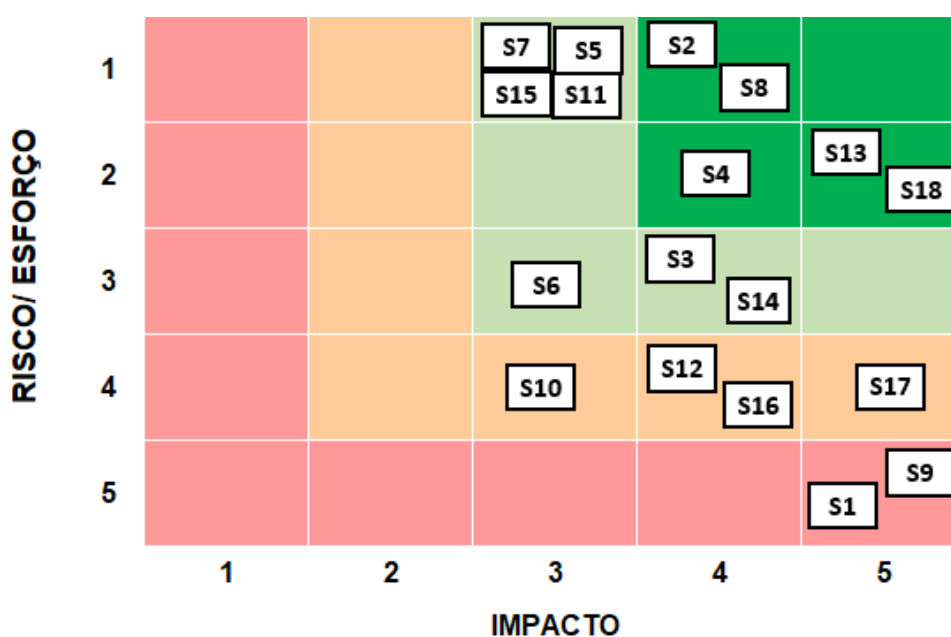


Figura 9 - Matriz de Risco da implementação das sugestões de melhoria. Fonte: Elaboração própria.

Desta análise percebe-se que as sugestões que devem ser primeiramente implementadas na organização são as discriminadas a verde-escuro na Figura 9: Simplificar os descritivos dos critérios, explicar a relevância das curvas das avaliações a todos os colaboradores, criar uma base para a definição de objetivos, definir um conjunto de ND mais comuns e rever o ciclo de avaliação, uma vez que são as que apresentam um menor risco e um grande impacto no aumento da eficácia do SGAD. As restantes sugestões devem ser consideradas pela empresa numa perspetiva de médio a longo-prazo, uma vez que incorrem em algum risco e o seu impacto nem sempre é elevado.

5. Conclusões

Para o trabalho de campo procurou-se observar a organização de forma direta, num período de quatro meses, realizando não só análises quantitativas aos dados fornecidos pela empresa, como análises qualitativas, que incluíram notas de campo, análise documental, observação participante, entrevistas individuais e *focus group*. Os resultados obtidos mostram que dentro dos 3 grandes objetivos deste SGAD - meritocracia, gestão e alocação de recursos e desenvolvimento – todos apresentam aspetos menos positivos que podem ser melhorados, no sentido de incrementar a eficácia do SGAD. Assim, com o intuito de colmatar as necessidades do SGAD que pudessem ser melhoradas, procurou-se encontrar sugestões de melhoria.

Para que a investigação fosse relevante para a organização em causa e para outras organizações que pretendam replicar o estudo, estudou-se as vantagens e desvantagens da implementação das sugestões de melhoria dadas e, posteriormente, foram priorizadas através de uma matriz de risco, no sentido de perceber quais deviam ser realizadas no curto e no médio a longo prazo. Uma ferramenta muito útil para qualquer organização, sendo que deve ser devidamente adaptada pois esta análise é subjetiva e condicionada pela estratégia da organização em estudo.

Neste âmbito, procurou-se com esta investigação, compreender o SGAD de uma grande organização, que atua em diversos setores, no sentido de contribuir com sugestões que possam vir a ser implementadas, contribuindo para uma maior eficácia. Ao mesmo tempo apresentou-se a metodologia qualitativa e quantitativa que poderá ser usada como referência para organizações que queiram realizar análises semelhantes. Para a comunidade científica, pretendeu-se expandir a literatura numa área controversa.

A organização em estudo, pela sua dimensão e características, é muito afetada pelo meio económico envolvente - que está em constante mudança - o que condiciona o próprio SGAD. Aliás, a empresa procura ser líder de mercado e por isso procura inovação recorrentemente. Ao constatar com a realidade da instituição, tornou-se um desafio realizar este estudo, pela escassa literatura e pela impossibilidade de obter informações sobre outros SGAD's de empresas similares.

Pela realidade apresentada, este trabalho apresenta algumas limitações. Em especial, no processo de recolha de dados qualitativos e quantitativos, uma vez que ambos os métodos

exigem uma grande capacidade por parte da investigadora na sua condução, sendo que possibilitam a adição de temas desconhecidos. Adicionalmente, a falta de experiência da entrevistadora atuou como um condicionante em determinados momentos, o que pode ter dificultado o aprofundamento de alguns temas.

Não contradizendo o exposto, este trabalho pretende apenas expor os pontos menos positivos do SGAD em estudo, explorando as oportunidades de melhoria. Deste modo, a forma como as sugestões possam vir a ser implementadas e a sua monitorização constituem propostas a ser desenvolvidas no futuro.

Para uma futura investigação, seria pertinente não só analisar um período temporal mais extenso, uma vez que somente 3 anos não permite analisar possíveis tendências ou padrões dos dados. Uma análise com uma maior amplitude temporal permitirá ter uma ideia mais sólida, real e específica da realidade em estudo. Adicionalmente, seria relevante estudar a consequência e resultados das sugestões de melhoria aqui apresentadas implementadas na organização em estudo, para perceber realmente a efetivação do estudo em causa. Seria também importante replicar o estudo realizado numa outra organização, para perceber se este tipo de análise permite retirar conclusões semelhantes.

Por último, e como grande contributo para a investigadora, decorrente do estágio efetuado, destaca-se o conhecimento aprofundado do departamento de RH de uma grande organização nacional, assim como de inúmeros processos, ferramentas, dinâmicas, interações e competências que são valorizadas no mercado de trabalho, nomeadamente, familiarizar-se com a ferramenta “*excel*” para tratar e analisar dados e ganhar conhecimento em *Storytelling*. Estas aprendizagens contribuíram muito para o desenvolvimento profissional da investigadora.

Referências

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3ª Edição). NJ: Pearson/Prentice Hal.
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2015). The secret sauce for organizational success. *Organizational Dynamics*, 44(3), 161-168.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021a). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021b). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Avoiding a me versus we dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56, 503-512.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, New York: Cornell University Press
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Performance Management: an evidence-based guide to delivering high performance* (6ª edição). Londres: KoganPage.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management journal*, 34(2), 251-280.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of management*, 29(6), 773-799.
- Awan, S. H., Habib, N., Akhtar, C. S., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020969383. <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- Bardin L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

Baxter, P., & Jack, S. (2010). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1294-1311.

Black, S., Gardner, D. G., Pierce, J. L., & Steers, R. (2019). Talent Development and Succession Planning. *Organizational Behavior*.

Botha, P. A., Blom, T., & Modipane, P. I. (2019). Employees' perceived effectiveness of the performance management system at a North-West provincial government department. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1081>

Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.001>

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Londres: Bloomsbury Publishing PLC.

Breen, R. L. (2006). A Practical Guide to Focus-Group Research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463-475. <https://doi.org/10.1080/03098260600927575>

Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of management Journal*, 46(6), 752-762.

Caetano, A. (2009). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A., Vala, J. (2002). *Gestão De Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH

Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.

Chiavenato, I. (2009). *Administração geral e pública: Teoria e mais de 500 questões com Gabarito*. RJ: Elsevier.

Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>

DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 70 (11), 35–36.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. NY: Harper Collins Publishers Inc.

Drucker, P. F. (2019). *Peter F. Drucker - O essencial de Drucker*. Leya.

Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Júnior, E. G. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 211-225.

Finney, T. G. (2022). Performance appraisal comments: The practitioner's dilemma. *The Coastal Business Journal*, 9(1), 5.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521.

Gibbs, M., & Lazear, E., P. (2013). *Personnel Economics in Practice*. NJ: John Wiley & Sons Inc.

Gomes, P., Mendes, S. M., & Carvalho, J. (2017). Impact of PMS on organizational performance and moderating effects of context. *International journal of productivity and performance management*, 66(4), 517-538.

Homauni, A., Mosadeghrad, A. M., & Jaafari-pooyan, E. (2021). The effectiveness of employee performance appraisal system in health sector: Evidence from Iranian organizations. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(4), 36-44.

Hutchinson, S. (2013) *Performance Management: Theory and Practice*. London: CIPD-Chartered Institute of Personnel & Development.

Ikramullah, M., Prooijen, J. W., Iqbal, M. Z., & ul-Hassan, F. S. (2016). Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values approach. *Personnel Review*, 45, 334-352.

Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, 101, 285-299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>

Ishizaka, A., & Pereira, V. (2016). Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques. *International Journal of Manpower*, 37, 628-659. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2014-0149>

Jacobs, R. (2015). Forced distribution method of performance evaluation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1.

Joker, P., Pennink, B., Morgado P.M. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Económicas: Um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora

Klieger, D. M., Kell, H. J., Rikoon, S., Burkander, K. N., Bochenek, J. L., & Shore, J. R. (2018). Development of the Behaviorally Anchored Rating Scales for the skills demonstration and progression guide. *ETS Research Report Series*, 2018(1), 1-36.

Lawler, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). What Makes Performance Appraisals Effective? *Compensation & Benefits Review*, 44(4), 191-200. <https://doi.org/10.1177/0886368712462331>

Lee, G. J. (2018). Talent measurement: A holistic model and routes forward. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.

Loberg, L., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2021). Forced distribution rating systems and team collaboration. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 188, 18-35.

Majid, J. (2016). Effectiveness of performance appraisal methods—An empirical study of the Telecommunication Sector. *International journal of trend in research and development*, 3(3), 10-17.

Markowski, A. S., & Mannan, M. S. (2008). Fuzzy risk matrix. *Journal of hazardous materials*, 159(1), 152-157.

Matosas-López, L., Leguey-Galán, S., & Doncel-Pedreira, L. M. (2019). Converting Likert scales into Behavioral Anchored Rating Scales (Bars) for the evaluation of teaching effectiveness for formative purposes. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 16(3), 9.

Mitrofanov, S., & Semenkin, E. (2021). An Approach to Training Decision Trees with the Relearning of Nodes. In *2021 International Conference on Information Technologies (InfoTech)* (pp. 1-5). IEEE.

Mok, M. K. M., & Leong, Y. Y. (2021). Factors affecting the effectiveness of employees' performance appraisal in private hospitals in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 257-275. <https://doi.org/10.33736/IJBS.3174.2021>

Noor, K. B. M. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>

Orogbu, L., Onyeizugbe, C., & Ngoz, C. (2015). Work life balance and employee performance in selected commercial banks in lagos state. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3, 63-77.

Pennington, R. G. (2003). Change performance to change the culture. *Industrial and Commercial Training*, 35, 251.

Pitkänen, H., & Lukka, K. (2010). Formal and informal feedback in management accounting. *Chartered Institute of Management Accountants, Research Executive Summary Series*, 6, 14.

Ponisciakova, O., & Kicova, E. (2021). Effective Use of MBO in the Conditions of Slovak Companies. *Sustainability*, 13(17), 9788.

Pooyan, A., & Eberhardt, B. J. (1989). Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees. *Journal of Business Research*, 19(3), 215-226.

Proença M.T. (2021). *Sumário da Lição Gestão e Avaliação de Desempenho*. Faculdade de Universidade do Porto

Rajput, V. (2015). Performance appraisal system. *Asian Journal of Nursing Education and Research*, 5(2), 287.

Rego, A., P., C. M., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., C., C.-C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de pessoas e do capital humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.

Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A. & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 495-510. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2020-0016>

Sari, R. N., Anugerah, R., Yusralaini, & Gusrifan, H. (2013). The mediating effects of feedback and procedural justice on the relationship between formal performance evaluation system and trust between superior and subordinate managers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 497-504. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n10p497>

Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *J Appl Psychol*, 104(7), 851-887. <https://doi.org/10.1037/apl0000368>

Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209-2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>

Schleicher, D. J., Bull, R. A., & Green, S. G. (2009). Rater reactions to forced distribution rating systems. *Journal of Management*, 35(4), 899-927. <https://doi.org/10.1177/0149206307312514>

Silverman, D. (2020). *Qualitative research*. (5ª Edição) UK: Sage.

Singh, M. S. (2016). Alternatives to bell curve appraisal system adopted by it companies—a review. In *1-Day National Conference on “Innovation for Growth, Sustainability, Inclusion and Preservation”* (p. 99).

Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of applied psychology*, 47(2), 149.

Starner, T. (2020). Pay and performance management in the age of COVID-19. *Human Resource Executive*. Disponível em: <https://hr executive.com/pay-and-performance-management-in-the-age-of-covid-19/>

Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Storm, M. (2010). Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 168-179.

Stoskopf, G. A. (2002). Taking performance management to the next level. *Workspan*, 45 (2), 28-30.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. EUA: Sage publications.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* (11ª Edição). NY: Pearson.

Urbancová, H., Stachová, K., & Stacho, Z. (2017). Using of Performance Appraisal Methods in Czech and Slovak Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 21, 62-77. <https://doi.org/10.12776/QIP.V21I3.890>

Weintraub, J., Cassell, D., & DePatie, T. P. (2021). Nudging flow through ‘SMART’ goal setting to decrease stress, increase engagement, and increase performance at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 230-258.

Wilken H. (2020). *Managing performance evaluations during a pandemic*. Culture Amp. Disponível em: <https://www.cultureamp.com/blog/managing-performance-evaluations-during-a-pandemic/>

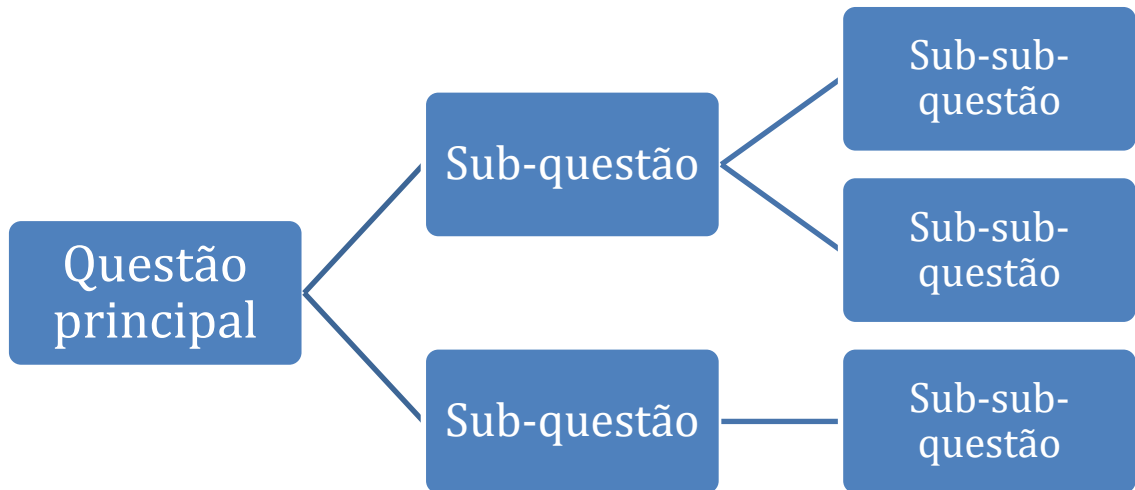
Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (6ª Edição). Los Angeles, Califórnia: SAGE Publications.

Zhang, X., & Jiang, S. (2012). A Splitting Criteria Based on Similarity in Decision Tree Learning. *J. Softw.*, 7(8), 1775-1782.

Zhao, C., & Gudamu, A. (2021). Ranking of Teaching Evaluation Index System of Public Physical Education Curriculum Based on Management by Objectives Using Analytic Hierarchy Process. *Mobile Information Systems*, 2021.

Anexos

Anexo 1. Estrutura de uma árvore de decisão. Fonte: Elaboração própria.



Anexo 2. Guião da entrevista semiestruturada a colaboradores de Recursos Humanos. Fonte: Elaboração própria

Tema: Compreender o Modelo do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho e perspetivar oportunidades de melhoria

Questão de partida: Em que medida o SGAD cumpre os seus objetivos?

Destinatários: Equipa de Recursos Humanos

Considerações Iniciais:

- Agradecer e informar sobre o tema e objetivos do estudo;
- Solicitar a colaboração do entrevistado, explicitando a sua importância para o estudo em curso;
- Assegurar o anonimato das opiniões do entrevistado;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Comprometer-se a dar conhecimento da transcrição das entrevistas;
- Garantir informação sobre o resultado da investigação.

Razões que justificam a existência de um SGAD:

- Definir o conceito de SGAD e percepção sobre a sua existência;
- Reconhecimento da utilidade do SGAD.

Perceber se o SGAD aplica corretamente os seus critérios:

- Compreender se os critérios utilizados pelo SGAD são claros e adequados;
- Perspetiva da Avaliação de Desempenho (avaliação, autoavaliação e entrevista de avaliação);
- Compreender se os critérios utilizados do SGAD estão a ser bem aplicados.

Verificar se o SGAD gere e aloca corretamente os seus recursos humanos:

- Compreender se o SGAD aloca os recursos de acordo com as necessidades da empresa;
- Compreender se o SGAD aloca colaboradores a áreas que sejam do seu interesse.

Alinhamento individual e estratégico.

- Compreender se o SGAD permite desenvolver os colaboradores;
- Compreender se o SGAD está a identificar as necessidades de desenvolvimento;
- Compreender se o SGAD está a endereçar as necessidades de desenvolvimento;
- Compreender se o SGAD está a ser eficaz a endereçar as ND;
- Percepção da existência e desenvolvimento do *Feedback* informal na organização.

Resultados obtidos pelo SGAD:

- Compreender se o SGAD diferencia as recompensas variáveis;
- Compreender se o SGAD diferencia a mobilidade interna;
- Aprendizagens que o SGAD confere.

Apreciação geral do SGAD:

- Análise de pontos fortes;
- Análise de pontos menos positivos e oportunidades de melhoria;
- Aspectos que não tenham sido abordados durante a entrevista.

Agradecimentos e exposição dos próximos passos:

- Agradecimento da colaboração;
- Exposição dos próximos passos.

Anexo 3. Guião do *Focus group* a avaliados. Fonte: Elaboração própria.

Tema: Compreender o Modelo do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho e perspetivar oportunidades de melhoria

Questão de partida: Em que medida o SGAD cumpre os seus objetivos?

Destinatários: Avaliados

Considerações Iniciais:

- Agradecer e informar sobre o tema e objetivos do estudo;
- Solicitar a colaboração dos participantes, explicitando a sua importância para o estudo em curso;
- Assegurar o anonimato das opiniões dos participantes e solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Comprometer-se a dar conhecimento da transcrição das entrevistas;
- Garantir informação sobre o resultado da investigação.

Razões que justificam a existência de um SGAD:

- Conhecimento da existência do SGAD;
- Grau de satisfação relativamente ao SGAD;
- Reconhecimento da utilidade do SGAD;
- Perceção dos sentimentos que o SGAD despoleta;
- Opinião acerca do calendário do SGAD.

Perceber se o SGAD aplica corretamente os seus critérios:

- Perceção do conhecimento dos critérios utilizados pelo SGAD;
- Perceção acerca da clareza e adequabilidade destes critérios.
- Perspetiva da Avaliação de Desempenho (avaliação, autoavaliação e entrevista de avaliação);
- Compreender se os critérios utilizados do SGAD estão a ser bem aplicados.

Perceções relativamente aos objetivos do SGAD:

- Perceção do conhecimento dos objetivos e grau de alinhamento entre si e com a realidade.

Verificar se o SGAD gere e aloca corretamente os seus recursos humanos:

- Alinhamento individual e estratégico;

Percepção dos participantes relativamente à formação dos Avaliadores sobre o SGAD:

- Compreender se o SGAD permite desenvolver os colaboradores;
- Enquadramento das Necessidades de Desenvolvimento nas funções dos Avaliados;
- Efeitos da concretização das Iniciativas de Desenvolvimento.

Resultados obtidos pelo SGAD:

- Efeitos do SGAD no desempenho dos Avaliados;
- Aprendizagens que o SGAD confere.

Apreciação geral do SGAD:

- Análise de pontos fortes e de pontos menos positivos e oportunidades de melhoria;
- Aspectos que não tenham sido abordados durante a entrevista.

Agradecimentos e exposição dos próximos passos:

- Agradecimento da colaboração;
- Exposição dos próximos passos.

Anexo 4. Guião do *Focus group* a Avaliadores. Fonte: Elaboração própria.

Tema: Compreender o Modelo do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho e perspetivar oportunidades de melhoria

Questão de partida: Em que medida o SGAD cumpre os seus objetivos?

Destinatários: Avaliadores

Considerações Iniciais:

- Agradecer e informar sobre o tema e objetivos do estudo;
- Solicitar a colaboração dos participantes, explicitando a sua importância para o estudo em curso;
- Assegurar o anonimato das opiniões dos participantes e solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Comprometer-se a dar conhecimento da transcrição das entrevistas;

- Garantir informação sobre o resultado da investigação.

Razões que justificam a existência de um SGAD:

- Grau de satisfação relativamente ao SGAD;
- Reconhecimento da utilidade do SGAD;
- Perceção dos sentimentos que o SGAD despoleta;
- Opinião acerca do calendário do SGAD.

Perceber se o SGAD aplica corretamente os seus critérios:

- Perceção acerca da clareza e adequabilidade destes critérios.

Perceções relativamente aos objetivos do SGAD:

- Perceção do conhecimento dos objetivos e grau de alinhamento entre si e com a realidade.

Componentes do SGAD - Curva de referência das avaliações de desempenho:

- Perceção do sentido, utilidade e justiça desta componente;
- Compreender se esta componente reflete a performance real da organização;
- Compreender se a curva de referência ajuda a garantir a qualidade das classificações;
- Compreender se o SGAD permite desenvolver os colaboradores;
- Enquadramento das Necessidades de Desenvolvimento nas funções dos Avaliados;
- Perceção do processo de Desenvolvimento;
- Efeitos da concretização das Iniciativas de Desenvolvimento.

Resultados obtidos pelo SGAD:

- Perceção da ligação entre o SGAD e outros processos de GRH;
- Perceção de que o SGAD contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores;
- Aprendizagens que o SGAD confere;
- Perceção da formação dos seus pares sobre o SGAD.

Apreciação geral do SGAD:

- Análise de pontos fortes e de pontos menos positivos e oportunidades de melhoria;
- Aspectos que não tenham sido abordados durante a entrevista.

Agradecimentos e exposição dos próximos passos:

- Agradecimento da colaboração;
- Exposição dos próximos passos.

Anexo 5. Grelha de análise do conteúdo das entrevistas individuais (6 entrevistados).

Fonte: Elaboração própria.

Categorias	Subcategorias	Respostas dos entrevistados
Razões para a existência do SGAD	Função desempenhada	-80% dos entrevistados desempenham o papel de <i>Business Partner</i> (implementam e acompanham os colaboradores na adoção e realização correta do SGAD); -Todos os entrevistados são avaliadores e avaliados no SGAD.
	Criação	-Nenhum dos entrevistados participou na criação do SGAD; -Existe dúvidas entre os entrevistados sobre a data da criação do SGAD, rondando todos os 10 anos.
	Revisões/Alterações	- 75% dos entrevistados considera que houve alterações ao SGAD desde a sua criação, nomeadamente alterações na escala de avaliação, na plataforma usada, no formulário de avaliação, no calendário do SGAD e na descrição das competências.
	Definição do sistema	Mais de metade dos colaboradores consideram que este sistema é um SGAD, uma vez que alimenta outros processos de GRH.
	Atualidade	-89% dos entrevistados considera que o SGAD está desatualizado, por causa dos critérios de avaliação, do calendário e dos objetivos (mais explícito nas questões seguintes).
	Utilidade do SGAD	Todos os entrevistados consideram o SGAD útil recolhe informação relevante sobre os colaboradores que pode também ser usada noutros processos de RH, por ser online, por garantir <i>feedback</i> entre as chefias e os

		colaboradores e por ser pensado para diferentes grupos funcionais.
Critérios de avaliação usados no SGAD	Clareza	-Competências comportamentais e técnicas: 67% dos entrevistados considera os critérios claros, de ambas as categorias. Os colaboradores que não os consideram claros, mencionam a extensão dos descritivos e a pouca especificação dos mesmos.
	Adequabilidade	-Competências comportamentais: 78% dos entrevistados consideram que estes critérios não são adequados, porque são muito genéricos; -Competências técnicas: Todos os colaboradores consideram que os critérios não são adequados porque não se conectam com o dia-a-dia dos colaboradores, ou seja, com a realidade da empresa.
	Potencial	-86% dos entrevistados considera que o potencial não é claro para os avaliadores, pela dificuldade na interpretação prática deste conceito e pela recente relevância atribuída ao mesmo.
Objetivos do SGAD	Alinhamento	-67% dos entrevistados considera que os objetivos do SGAD estão alinhados com a realidade, sendo que apenas um entrevistado mencionou que nenhum dos objetivos se encontra alinhado com a realidade, pois foram definidos na criação do SGAD (há cerca de uma década) e não foram alterados desde então, mas a realidade alterou-se; -Os restantes colaboradores consideram que o único objetivo que não está relacionado com a realidade é o de desenvolvimento, porque não vêem consequência neste processo.
Componentes do SGAD	Autoavaliação	-86% dos entrevistados considera que os colaboradores costumam realizar a autoavaliação, contra 12,5% que consideram que nem todos os colaboradores realizam a autoavaliação por, possivelmente, não acreditarem no SGAD; -Todos os entrevistados consideram a autoavaliação útil para os avaliadores, na medida em que ajuda o avaliador

		a preparar a entrevista de avaliação no sentido em que percebe o alinhamento (ou não) da sua avaliação feita a um colaborador com a do próprio; -Todos os entrevistados consideram a autoavaliação útil para os avaliados, pois serve para refletir sobre o desempenho passado e o desempenho esperado futuramente. De certa forma, ajuda a preparar as entrevistas de avaliação e toda a possível discussão construtiva realizada com o avaliador.
	Entrevista de desempenho	-71% dos entrevistados considera que as características e qualidade das entrevistas de avaliação dependem da qualidade e maturidade dos avaliadores (que é díspar pela organização); -43% dos entrevistados salientou a existência de regras-base para orientar as entrevistas de avaliação, sendo que cada avaliador pode realizá-la à sua maneira.
	Curva de referência das avaliações	-Todos os entrevistados consideram que a curva de referência faz sentido enquanto referência e é útil, pois ajuda a relativizar e diferenciar desempenhos; -Todos os entrevistados consideram que a curva não reflete a performance real da organização, 83% considera a curva injusta e 60% considera que a curva não ajuda a garantir a qualidade das avaliações porque é muito rígida para diferentes grupos funcionais; -Os colaboradores consideram que a curva seria desnecessária se a avaliação fosse completamente objetiva, o que não é o caso (por ser realizada por seres humanos, por incluir uma componente comportamental que é subjetiva e o cumprimento das componentes técnicas, o que também é subjetivo); -Os colaboradores justificam o não seguimento da curva de desempenho pela falta de compreensão da mesma por parte dos intervenientes do SGAD, pelo histórico de valores elevados e que têm dificuldade em descer e pelo facto das calibrações destas curvas serem maioritariamente realizadas por elementos de RH e não pelas próprias chefias. Estes fatores levam não só à

		descredibilização da curva, como à desresponsabilização das chefias pelas avaliações e, consequentemente, ao desacreditar de todo o SGAD.
Gestão dos Recursos Humanos	Necessidades da organização	-86% dos entrevistados considera que os resultados do SGAD ajudam na alocação de recursos da organização.
	Satisfação dos colaboradores	-67% dos entrevistados considera que o SGAD não capta a satisfação dos colaboradores na sua função, porque o tipo de questionário e reflexão não estão direcionados para tal, ou seja, não está enraizado no processo.
	Ligação entre desempenho e Objetivos	-71% dos colaboradores considera que existe ligação entre os resultados de desempenho e os OBJETIVOS, mas esta ligação podia ser mais explicada aos intervenientes do SGAD; -Os colaboradores mencionaram que podia existir uma regra base na criação de Objetivos, porque variam muito em quantidade e características, podendo perder equidade entre si.
	Equidade	-Todos os colaboradores consideram que não existe equidade nas avaliações, devido às discrepâncias no grau de formação dos avaliadores no SGAD, pela elevada subjetividade que o SGAD contém e pelo facto da AD ser feita por apenas uma pessoa (a chefia); -Os colaboradores sugerindo como possível melhoria uma avaliação baseada em factos, para permitir esta tornar-se mais justa e imparcial.
Desenvolvimento	ND adequadas às funções	-Além da maior parte dos colaboradores (67%) considerar que as ND identificadas pelos avaliadores estão de acordo com a função dos colaboradores, os que não identificam esta relação justificam que não existem regras base para a identificação de ND e a sua identificação é feita muitas vezes no momento errado (deveria ser durante a avaliação e é apenas na entrevista de avaliação).
	As ID ajudam a colmatar as ND	-44% dos colaboradores consideram que as ID não colmatam as ND, porque as ID nem sempre se

		realizam, o que acaba por desmotivar as pessoas. Por outro lado, não existe acompanhamento da realização ou não das ID por parte das chefias, não existindo nenhuma ferramenta de medição dos possíveis efeitos da concretização das ID.
	Critérios	-Todos os entrevistados têm como critérios: necessidades atuais e futuras como identificação das ND dos colaboradores que avaliam.
	Medição dos efeitos	-Todos os entrevistados afirmaram não existir nenhuma ferramenta de medição dos efeitos da concretização das ID. -Os colaboradores consideram que a concretização das ID pode ter impacto positivo no desempenho (ainda que não seja medido), se as ID forem realizadas e acompanhadas pelas chefias.
	Voz nas ND	-Os avaliados discutem as ND com a sua chefia, quando estas já foram definidas pela chefia anteriormente.
	<i>Feedback</i>	-Todos os entrevistados consideram que o <i>feedback</i> devia ser mais recorrente e multifonte (atualmente é somente por parte da chefia); -75% dos entrevistados considera que os avaliadores têm dificuldade em dar <i>feedback</i> "negativo"; -20% dos entrevistados referem que há uma ferramenta <i>feedback</i> que não estão a ser utilizadas pela organização. -Os colaboradores também mencionam que este processo liga-se muito à maturidade dos avaliadores, que é díspar pela organização.
	Formação das chefias no SGAD	-62,5% dos colaboradores considera que os avaliadores não estão bem formados no SGAD, porque esta formação é díspar pela organização. Por um lado, as chefias que já estão há mais tempo na organização podem desvalorizar os critérios de avaliação, por outro, as novas chefias não têm formação comportamental do SGAD, algo que é útil e já existiu.

Consequências do SGAD	Recompensas variáveis	-71% dos entrevistados considera que existem uma grande ligação entre os resultados do SGAD e as recompensas variáveis.
	Mobilidade vertical e horizontal	-Todos os entrevistados consideram que existe uma grande ligação entre os resultados do SGAD e a mobilidade vertical e horizontal, sendo que um entrevistado mencionou que este peso é maior na mobilidade vertical do que na horizontal.
	Aprendizagens	-Todos os entrevistados consideram que o SGAD afeta a motivação dos colaboradores, a eficiência da gestão e a tomada de decisões; -80% dos entrevistados considera que o SGAD afeta a relação entre colaboradores; Outras aprendizagens mencionadas pelos entrevistados foram a reflexão e introspecção que este sistema obriga sobre o desempenho e potencial de cada colaborador e a percepção da sua relevância. Os colaboradores mencionaram que as aprendizagens dos colaboradores dependem em grande parte de como percebem o SGAD, e esta percepção é muito afetada pela sua chefia.
Considerações gerais do SGAD	Cronologia, Simplicidade e Abrangência	-Todos os entrevistados consideram que existe um grande desfasamento entre a realização da avaliação e a sua comunicação e que a AD devia ser mais recorrente. -Alguns colaboradores mencionaram um grande desfasamento entre a avaliação e a autoavaliação, que a AD devia ser realizada no final do ano, que todo o processo precisa de ser simplificado e abrangente, no sentido de incluir pessoas com incapacidades.
	Efeitos no exercício do trabalho	-57% dos colaboradores consideram que os resultados do SGAD afeta a motivação dos colaboradores e ajudam a melhorar o desempenho dos colaboradores; -14% dos entrevistados considera que os efeitos dos resultados do SGAD dependem da forma como o avaliador transmite a avaliação ao avaliado;

		-14% consideram que os resultados do SGAD melhoram a gestão de recursos humanos.
	Sentimentos	-50% dos colaboradores indicou que o SGAD despoleta sentimentos de tranquilidade, serenidade e compromisso; -50% dos colaboradores indicou que o SGAD lhes despoleta ansiedade, expectativas e desconforto, mencionando que estes sentimentos são muito despoletados pelo momento de entrevista de avaliação (influenciada pela maturidade das chefias).
	Fatores externos	-75% dos colaboradores consideração que o clima, a cultura, os valores da organização e a estrutura organizacional afetam o SGAD; -50% dos colaboradores consideram que a coesão dos grupos de trabalho afetam o SGAD.

Anexo 6. Grelha de análise do conteúdo do *focus group* para avaliadores (6 participantes).
Fonte: Elaboração própria.

Categorias	Subcategorias	Respostas dos participantes
Razões para a existência do SGAD da organização	Satisfação	-Quase todos os avaliadores estão satisfeitos com o SGAD, mencionando que este sistema é útil, simples e transparente face a outras realidades, contudo apontam algumas fragilidades do SGAD que serão expostas nas categorias seguintes.
	Utilidade do SGAD	-75% dos participantes consideram o SGAD útil, porque é uma fonte de <i>feedback</i> , porque existe a necessidade de global de se ter uma avaliação e torna-se relevante a existência de uma ferramenta que permita essa avaliação.
	Sentimentos	-Os avaliadores manifestaram sentimentos de frustração, de injustiça, de menosprezo e desvalorização pelo SGAD.
	Cronologia	-Os avaliadores consideram existir um desfasamento temporal muito grande entre a avaliação e a sua comunicação, fazendo com que os comentários na

		comunicação da avaliação não sejam tão claros como gostariam; -Os avaliadores consideram que também seria relevante tornar o SGAD contínuo, realizando a AD mais que 1 vez por ano, porque a melhoria do desempenho deve ser constante e 1 ano é um período muito largo para definir metas e monitorizar o processo. Se fosse mais curto, seria mais simples.
Critérios de avaliação do SGAD	Clareza	-Os avaliadores consideram que os critérios comportamentais e técnicos são claros.
	Adequabilidade	-Os avaliadores consideram que as competências técnicas estão desadequadas da realidade das funções, mencionando que estas "caem num saco vazio". Ou seja, estas deveriam ser mais ajustadas às funções dos colaboradores.
Objetivos do SGAD	Alinhamento	-Os participantes consideram que os objetivos do SGAD estão alinhados com a realidade, sendo que este alinhamento depende mais da maturidade das chefias do que do SGAD em si, porque alguns avaliadores não têm noção do seu papel neste sistema e acabam por não adequar os objetivos do SGAD de forma correta; -67% dos participantes considera que mais transparência ajudaria no alinhamento dos objetivos com a realidade.
Componentes do SGAD	Curva de referência das avaliações	- Os avaliadores não concordam muito com a atual curva de referência, por várias razões. Alguns avaliadores mencionam que a calibração das avaliações não é feita por eles e sim pelos RH, o que os desresponsabiliza das avaliações transmitidas aos colaboradores. Os avaliadores têm de realizar a avaliação objetiva dos colaboradores e posteriormente, as avaliações são diferenciadas mediante as regras da curva de referência, o que pode alterar o trabalho que foi feito. Tendo essa noção, os avaliadores perdem a motivação e empenho na realização das avaliações; -Os avaliadores não consideram a curva justa por não perceberem as regras e objetivos da curva de referência e por não estarem presentes na fase de calibração.

Consequências do SGAD	Recompensas variáveis	-Os avaliadores consideram que existe uma ligação direta entre os resultados do SGAD e as recompensas variáveis.
	Melhoria do desempenho	-Os avaliadores consideram que o <i>feedback</i> constante ajuda na melhoria do desempenho.
Desenvolvimento	Crítérios	-Os avaliadores têm alguma dificuldade na percepção do processo de desenvolvimento do SGAD, para colmatar essa dificuldade mencionam a necessidade de exemplos de ND e ID; -Os avaliadores têm dificuldade na definição das ND, porque consideram o processo confuso e pouco intuitivo tanto para avaliadores como para avaliados; -Os avaliadores consideram que o processo de desenvolvimento deveria ser também constante ou pelo menos, mais que uma vez por ano, para garantir o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.
	Processo	-Os avaliadores apontam a maturidade das chefias como um fator que afeta diretamente o desenvolvimento dos colaboradores; -Os avaliadores detetam várias vezes a limitada consequência do processo: "Eu comunico à pessoa e não consigo que se realize durante o ano".
	<i>Feedback</i>	-Os avaliadores consideram que o <i>feedback</i> deveria ser mais recorrente; -Alguns avaliadores vêem o <i>feedback</i> como algo externo ao SGAD – o que mostra a sua má/pouca formação no sistema.
Considerações gerais do SGAD	Formação dos avaliadores no SGAD	-Os avaliadores mencionam que desconhecem o seu papel no SGAD; -Os avaliadores percebem que a formação dada a si e aos seus pares é pouca, refletida nas grandes discrepâncias da maturidade dos avaliadores. -Os avaliadores sentem que é necessária mais formação no SGAD;

		-Os avaliadores têm diferentes perspetivas sobre o SGAD, o que influencia a perceção dos avaliados
--	--	--

Anexo 7. Grelha de análise do conteúdo do *focus group* para avaliados (6 participantes).
Fonte: Elaboração própria.

Categorias	Subcategorias	Respostas dos participantes
Razões para a existência do SGAD da organização	Conhecimento	-Além de nem todos os avaliados terem o mesmo conhecimento do SGAD, conhecem a autoavaliação, o <i>feedback</i> informal (embora desconectado do SGAD), a entrevista de avaliação e têm noção que existe uma avaliação que é feita por parte das chefias.
	Satisfação	-A satisfação dos avaliados é intermédia, porque reconhecem a sua utilidade, mas referem a ausência de controlo do desenvolvimento dos colaboradores e inconsistência de informação na avaliação, pois as chefias têm a possibilidade de nos vários critérios seleccionar nível 5 e na avaliação final dos critérios atribuir 3; - Os avaliados consideram que o SGAD é pouco objetivo, estando por isso bastante sujeito a influências da chefia (que variam consoante a sua maturidade).
	Utilidade do SGAD	-Os avaliados consideram que o SGAD é útil, por ser um momento de partilha de <i>feedback</i> formal com a chefia.
	Cronologia	-Os avaliados consideram que existe um desfasamento temporal grande entre a avaliação da chefia e a autoavaliação, o que torna difícil a realização da autoavaliação no seguinte ao da avaliação; -Os avaliados consideram que a recorrência do SGAD ser apenas 1 vez por ano é pouca, porque a evolução dos colaboradores deveria ser constante;
Critérios de avaliação do SGAD	Clareza	-Os avaliados consideram que os critérios não são claros, porque são demasiado abrangentes.
	Adequabilidade	-Os avaliados consideram que os critérios estão desadequados das suas funções.

Objetivos do SGAD	Alinhamento	-67% dos avaliados considera que existe alinhamento dos objetivos do SGAD com a realidade, sendo que este alinhamento está muito dependente das chefias; -Os avaliados consideram que o objetivo de desenvolvimento tem pouca consequência, porque não têm acesso ao SGAD durante o ano, perdendo a noção das suas oportunidades de melhoria e também porque não existe um acompanhamento das chefias da concretização das ID.
Gestão dos recursos	Equidade das avaliações	-Os avaliados consideram que não existe equidade nas avaliações devido às diferentes interpretações dos critérios por parte da chefia (consequência da díspar maturidade e formação das chefias).
Desenvolvimento	ND adequadas às funções dos colaboradores	-Os avaliados consideram que as ID estão adequadas às funções desempenhadas, contudo não têm voz na identificação das suas ND, pois estas são definidas pela chefia antes da discussão com os avaliados.
	Efeitos da concretização das ID	-Os participantes não responderam à questão.
	<i>Feedback</i>	-Os avaliados consideram útil o <i>feedback</i> dado e mais relevante que os resultados numéricos do SGAD, servindo como promotor da motivação e do desempenho; -Os avaliados referiram a necessidade de o <i>feedback</i> ser mais recorrente e multifonte, para permitir uma evolução contínua e justa.
	Outras ideias sobre o objetivo de desenvolvimento	-Os avaliados consideram que o seu desenvolvimento está dependente da maturidade das chefias e não está embutido no SGAD.
Consequências do SGAD	Melhoria do desempenho individual	-Os avaliados consideram que o <i>feedback</i> e toda a parte qualitativa do SGAD ajuda a melhorar o desempenho individual.
	Aprendizagens	-Os avaliados consideram que o SGAD afeta a sua motivação no exercício das suas funções.