

**Sistema de Gestão de Desempenho**  
**Estudo de Caso**  
**Grupo Amorim**

por

**AMÉRICO MANUEL DE AZEVEDO PEREIRA DOS SANTOS**

Tese de Mestrado em Finanças e Fiscalidade

**Orientada por**

**Elísio Brandão**

**Samuel Pereira**

Faculdade de Economia  
Universidade do Porto

*2011*

## **O autor**

Américo Santos detém uma pós-graduação em Finanças e Fiscalidade pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, MBA pela Escola de Gestão do Porto University of Porto Business School e Licenciatura em Gestão pela Universidade do Porto. É Diretor Administrativo e Financeiro na Amorim Natural Cork, S.A..

A todos os que contribuem para que seja possível!

Aos Professores Drs. Elísio Brandão e Samuel Pereira pela disponibilidade demonstrada ao longo deste período.

Ao Dr. Fernando Almeida, administrador executivo da Corticeira Amorim S.G.P.S. S.A., sem o apoio do qual não teria sido possível.

Aos colegas e amigos que tornaram possível a elaboração deste trabalho e aos quais agradeço profundamente todo o apoio e amizade.

À minha esposa Fernanda, aos meus filhos Eduardo, Rita e Daniel, sem eles, definitivamente, não teria sido possível.

## **Resumo**

O sistema de gestão de desempenho (SGD) é uma ferramenta com um papel fundamental na tarefa de influenciar comportamentos por parte dos colaboradores. A busca pela criação de valor impele as organizações a otimizar esta ferramenta de forma a atingir os objetivos corporativos. No domínio da teoria da empresa, é crítico entender de uma forma global a estrutura do sistema de incentivos, uma vez que este determina em larga medida a forma como se comportam (e tomam decisões) os indivíduos dentro das organizações. Focalizando este trabalho numa empresa industrial, líder mundial no setor em que opera - Grupo Amorim, temos como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da empresa nas diversas componentes do sistema de gestão de desempenho utilizado. Por outro lado, sendo que grande parte da literatura analisa o nível de topo desconsiderando outras linhas da organização, e dispondo de informação que nos permite analisar comparativamente várias linhas da organização, pretende-se analisar a existência (ou não) de diferenças de percepção significativas entre os níveis hierárquicos no que às componentes do SGD diz respeito. Analisa-se, também, a existência de correlações entre componentes do sistema e o nível de satisfação com a implementação do mesmo, concluindo sobre a que componentes é mais sensível esse grau de satisfação.

**KEYWORDS:** incentivos, gestão de desempenho, organizações

## **Abstract**

The performance management system (SGD) is a tool with a key role in the task of influencing behaviour by employees. The quest for value compels organizations to optimize this tool to achieve business goals. In the field of theory of the firm, is critical to understand in a comprehensive manner the structure of the incentive system, since this largely determines how individuals behave (and make decisions) within organizations. Focusing in a manufacturing company, a world leader in the industry in which it operates - the Amorim Group, we aim to analyze the perception of company employees in the various components of performance management system used. On the other hand, with much of the literature analyzing the top level and ignoring other lines of the organization, having information that allows us to comparatively analyze several lines of the organization, this work aims to assess the existence (or not) of significant differences of perception between the hierarchical levels concerning the components of the performance management system. We also analyze the existence of correlations between system components and the level of satisfaction regarding its implementation, and coming to the conclusion to which of the components the level of satisfaction is more sensitive.

## Índice

<b>1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2 - REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>3</b>
<b>3 - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
<b>4 - O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>8</b>
<b>5 - METODOLOGIA</b>	<b>10</b>
<b>6 - RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>11</b>
Gestão de Topo vs outras linhas da organização	11
Desempenho vs incentivos	12
Focalização	14
Número de objetivos	15
Grau de desafio dos objetivos	16
Objetivos coletivos	17
Análise de correlações	18
<b>7 - CONCLUSÃO</b>	<b>23</b>
<b>8 - BIBLIOGRAFIA</b>	<b>24</b>
<b>9 - ANEXOS</b>	<b>27</b>

## Índice de figuras

Figura 1 "Salary premiums associated with performance ratings" .....	12
Figura 2 "Frequências das variáveis 32, 37 e 38" .....	13
Figura 3 "Análise da Variância ANOVA variáveis 32, 37 e 38 / variável 2" .....	14
Figura 4 "Frequências da Variável 16" .....	14
Figura 5 "Análise da Variância ANOVA variável 16 / variável 2" .....	15
Figura 6 "Frequências da Variável 5" .....	15
Figura 7 "Análise da Variância variável 5 / variável 2" .....	15
Figura 8 "Análise correlação Kendall's Tau_b variáveis 5 e 38" .....	16
Figura 9 "Frequências das Variáveis 8 e 9" .....	17
Figura 10 "Análise da Variância ANOVA variáveis 8 e 9 / variável 2" .....	17
Figura 11 "Frequências das Variáveis 33" .....	17
Figura 12 "Análise da Variância ANOVA Table variáveis 33 / variável 2" .....	18
Figura 13 "Frequências das Variáveis 34" .....	18
Figura 14 "Análise da Variância ANOVA Table variáveis 34 / variável 2" .....	18
Figura 15 "Análise correlação Kendall's Tau_b variáveis significativas e variável 39" .....	20
Figura 16 "Frequências das Variáveis 26" .....	21
Figura 17 "Frequências das Variáveis 4 e 9" .....	21
Figura 18 "Frequências das Variáveis 17 e 21" .....	22

## **1 - INTRODUÇÃO**

Fama (1980) escreve que a separação entre a gestão (entendendo-se gestão como o corpo com a competência da tomada de decisão) das empresas e a sua propriedade cria problemas de incentivos. Esta separação (problema de agência) foi há muito reconhecida (Berle e Means, 1932, Adam Smith, 1776), impacta no valor da empresa e determina a dimensão da empresa, a sua estrutura de capital e governação.

Jensen e Meckling (1976) explicam a racionalidade subjacente no comportamento da gestão. A definição de relação de agência proposta por estes autores, assumindo que cada indivíduo toma decisões que maximizam a utilidade, implica que o agente não atuará sempre no melhor interesse do principal. Este problema poderá ser limitado pelo principal através do estabelecimento de incentivos. No entanto, para compreender adequadamente o tema da remuneração da gestão deveremos levar em linha de conta que também o desenho dos sistemas de incentivos é influenciado por este problema de agência (Bebchuk e Fried, 2003). Desta forma, é crítico perceber de que forma é visto o sistema de incentivos pelos próprios agentes.

A atenção dos estudos científicos é frequentemente dada aos sistemas remuneratórios dos CEO's e menor atenção é dada à restante equipa de gestão. Carpenter e Sanders (2002) referem-se especificamente a esta questão. Defendem que a justificação, comumente avançada, de que a remuneração do CEO serve como um "proxy" da remuneração dos restantes elementos da gestão de topo raramente corresponde à verdade. Defendem, ainda, que um desempenho superior e uma capacidade de adaptação a ambientes conjunturais em constante e rápida evolução só poderão ser atingidos na presença de alinhamento de todas as linhas de decisão da organização e não unicamente do CEO. Procura-se neste trabalho ultrapassar esta limitação e acrescentar a leitura que é feita, do SGD, por várias linhas de decisão da organização.

O objetivo deste trabalho é proceder a um estudo do "estado da arte" no domínio do desenho de sistemas de incentivos e testar o grau de adaptação de uma empresa com as melhores práticas identificadas. Pretende-se concluir sobre a perceção que os colaboradores dessa empresa têm sobre componentes do sistema, nomeadamente, se a política retributiva reconhece o desempenho. Adicionalmente, analisa-se se o desempenho, individual e coletivo

foi positivamente influenciado pelo SGD (analisando, também, se, do ponto de vista dos colaboradores, se pode inferir sobre se os objetivos deveriam ser individuais ou coletivos). Os efeitos da focalização são escalpelizados. A questão sobre se o número de objetivos é ótimo é abordada, bem como, se estes são desafiadores na correta medida. Analisa-se, procurando-se esclarecer a questão das diferenças de percepção entre níveis hierárquicos, se existem diferenças significativas de percepção entre as várias linhas da organização.

No capítulo 2 fazemos a revisão da literatura. No capítulo 3 analisamos, sucintamente, a teoria da definição de objetivos, no capítulo 4 descrevemos o SGD usado no grupo Amorim e nos capítulos 5 e 6 apresentamos a metodologia e a análise do resultado do estudo, baseado em inquérito sobre as diversas componentes do SGD.

## **2 - REVISÃO DA LITERATURA**

Os sistemas de compensação de executivos são uma problemática que tem vindo a ser objeto de investigação profunda por parte de investigadores e académicos com especial ênfase a partir dos anos 90 (Vieito, 2008, Murphy, 1999). A intensificação da investigação reflete a atenção que esta problemática merece da comunidade científica.

Um dos principais fatores que afetam o comportamento organizacional é a estrutura interna de incentivo que inclui a gestão de recursos humanos na sua globalidade (Baker et al., 1988). Estes autores defendem que é o sistema de incentivos que determina o comportamento dos indivíduos que compõe uma organização. No entanto, existe uma grande parte destes sistemas que não são facilmente explicáveis pela teoria económica tradicional e não se apoiam em modelos económicos tradicionais, antes baseiam-se em noções como justiça, equidade, moral, confiança, cultura e responsabilidade social.

Os modelos económicos assumem que melhor desempenho requer um maior esforço e, de forma a atingir este maior esforço dever-se-ia recompensar para incentivar esses comportamentos. No entanto, estudos têm demonstrado (Medoff e Abraham, 1980, Lawler, 1973), paradoxalmente, que existem pequenas diferenças no nível de remuneração em resultado de diferenças substanciais na performance. O que induz que poderá não existir uma verdadeira ligação entre performance e remuneração, em empresas que alegam ter sistemas de incentivos baseados no mérito. Será interessante perceber se os colaboradores sentem satisfação com o sistema de incentivos, se é claro e se existe alinhamento entre os objetivos pessoais e corporativos.

A atribuição de incentivos monetários é um motivador eficiente. No entanto, encontram-se evidências de que recompensas não monetárias são mais produtivas do que recompensas monetárias (Deci, 1972; Slater, 1980; Kohn, 1988; Pink D., 2009; Hamner, 1975). Estas conclusões baseiam-se, numa primeira vertente, na alegação de que a existência de objetivos tende a focalizar o colaborador de forma limitada na tarefa, podendo, desta forma, provocar precipitações e aversão ao risco; por outro lado, numa segunda vertente, provoca uma erosão da motivação intrínseca (Bénabou e Tirole, 2003); Ordoñez (2009) argumenta que existem prejuízos sistémicos resultantes do estabelecimento de objetivos. Efeitos colaterais como focos restritos que negligenciam áreas que estão fora do objetivo, comportamento não

ético, comportamentos face ao risco, corrosão da cultura organizacional e redução da motivação intrínseca; por último, uma terceira vertente, os colaboradores poderão sentir-se controlados pela recompensa. Outras correntes argumentam que um sistema de incentivos igualitário é preferível (por eliminar o risco de criar desmotivações e desta forma causar erosão no desempenho) a um sistema que opte por diferenciar colaboradores com diferentes níveis de desempenho. Importa descobrir se os colaboradores sentem que o sistema de incentivos os ajuda a focalizar e a melhorar o seu desempenho.

A objetividade de um sistema de incentivos é, igualmente, uma questão polémica. Um argumento válido que se opõe à utilização de monitorização objetiva é o de que existe o risco de se usar indicadores que não reflitam fielmente o objetivo que se pretende atingir. Poderá haver a tentação de usar “jogos” que permitam a obtenção de prémios sem que seja atingido o desempenho que se pretendia mas antes o que é refletido pelo indicador utilizado. A tarefa de escolher os indicadores ideais é muitas vezes impossível e, usando terminologia da teoria da agência, o principal não domina os específicos das tarefas e por essa razão usa agentes para que usem o seu “know-how” para atingir um determinado resultado. Assim, o uso de medidas subjetivas aparece como uma solução para as questões levantadas à avaliação objetiva. No entanto, a prática demonstra que sistemas de incentivos que usam componentes subjetivas são raramente usados e são impopulares por questões que se prendem com confiança (Milkovich e Newman, 1987, Hamner, 1975).

A teoria da definição de objetivos (Locke e Latham, 1990, 2002, 2006) consiste em estabelecer objetivos e fixar uma meta orientadora para a ação. Neste âmbito, a existência de objetivos influencia a motivação no trabalho. Argumenta, ainda, que objetivos específicos difíceis de atingir (na ausência de constrangimentos – falta de competência ou objetivos conflituosos - e na presença de compromisso por parte do colaborador) conduzem a um desempenho superior comparando com objetivos mais “fáceis”, vagos ou abstratos. Na mesma linha, Ordoñez (2009) refere que centenas de estudos evidenciam que o estabelecimento de objetivos específicos e desafiadores pode, de forma poderosa, alavancar o desempenho por intermédio da alteração de comportamentos.

A dificuldade imposta em alguns objetivos poderá ter um efeito muito positivo e/ou muito negativo. Ordoñez (2009) defende que existem vários efeitos colaterais não desejados no estabelecimento de objetivos demasiado desafiadores. Contrariamente, Sitkin et al. (2011)

argumentam que objetivos aparentemente impossíveis de serem atingidos (stretch goals) poderão influenciar positivamente a capacidade de aprendizagem e o desempenho da organização. As organizações deverão perseguir objetivos de desempenho que se direcionem não só ao curto prazo mas, também, ao longo prazo. As organizações deverão motivar a exploração de possibilidades novas e desconhecidas para manterem uma performance forte no longo prazo. Parafraseando Rousseau, este tipo de objetivos altamente desafiadores motivam alto desempenho criando uma cultura de criatividade e alimentando ideias disruptivas. Importaria perceber como é percebido pelos agentes a dificuldade / exequibilidade dos objetivos.

Os objetivos referir-se-ão, em princípio, a alcançar um nível ainda não atingido e, desta forma, implica descontentamento com a situação atual. Os moderadores chave do estabelecimento de objetivos são o feedback, o compromisso, a complexidade da tarefa e constrangimentos (excesso de trabalho ou falta de recursos, para citar alguns). Sitkin et al., (2011) concluem que os objetivos serão eficientes mesmo que venham de diferentes origens (impostos por outros, desenhados em conjunto ou autoimpostos).

Seitjs e Latham (2001) descrevem o que chamam de “tunnel vision” em que o foco de atingir determinado objetivo se sobrepõe a adquirir as competências necessárias para o atingir resulta numa performance inferior.

Locke e Latham (2006) referem-se ao estabelecimento de objetivos de equipa (group goals) como sendo igualmente eficientes, sendo que há que atender à possível existência de objetivos conflituosos no seio dessa equipa, e que o processo de feedback é mais eficiente quando é dado à equipa e não individualmente. Tendo em mente esta eficiência resultante do estabelecimento de objetivos de grupo, os agentes defendem a obtenção de recompensas apenas pelo desempenho individual ou consideram que o desempenho corporativo também deveria ser um fator a ter conta? Se o desempenho corporativo ficar abaixo do esperado, qual deverá ser o impacto em termos de recompensas?

Ordoñez et al. (2009) refere-se ao estabelecimento do número de objetivos que o colaborador terá que atingir. Usando referências a Shah, Friedman e Kruglanski (2002) e Gilliland e Landis (1992), afirma no caso do uso de demasiados objetivos os indivíduos perseguirão apenas um deles e que alguns tipos de objetivos apresentam uma probabilidade maior de serem ignorados.

### **3 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS**

A teoria da definição de objetivos (Locke e Latham, 1990) defende que os comportamentos são regulados por valores e metas. O desempenho será, dessa forma, função dos objetivos estabelecidos.

A definição de objetivos apresenta-se como a principal fonte de motivação. Estamos perante uma teoria que procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho superiores. O modelo de Locke e Latham constitui uma das teorias mais importantes no âmbito da motivação em cenários de trabalho com a implementação da gestão por objetivos. A gestão por objetivos pode ser caracterizada como um importante instrumento de gestão dado incentivar a definição de objetivos, envolvendo a participação do chefe e do subordinado ao mesmo tempo que se apresentam com indicadores mensuráveis.

A teoria estabelece cinco princípios que os objetivos deverão seguir de forma a motivar para a ação:

#### 1) Clareza

Objetivos claros são mensuráveis e inequívocos. Quando um objetivo é claro e específico, com um tempo definido para a conclusão, há menos mal-entendidos sobre quais comportamentos serão recompensados. Sabe-se o que é esperado, e pode-se usar o resultado específico como fonte de motivação. Quando um objetivo é vago existem dúvidas sobre a sua eficiência.

#### 2) Desafio

Uma das características mais importantes dos objetivos é o nível de desafio. A motivação está alicerçada no desafio da realização. A existência de uma noção clara de qual o desempenho esperado cria uma motivação natural para atingir desempenhos excelentes. As recompensas aumentam para objetivos mais difíceis de atingir. Ao estabelecer metas faz-se com que cada objetivo seja um desafio.

#### 3) Compromisso

Os objetivos devem ser compreendidos e negociados no sentido de maximizar a sua eficiência. Os colaboradores são mais propensos a "comprar" um objetivo, se houver a sensação de que fizeram parte da criação desse objetivo. Não significa que cada objetivo tem que ser negociado e aprovado pelos colaboradores. Isso

significa que as metas devem ser consistentes e em linha com as expectativas anteriores e preocupações da organização.

#### 4) Feedback

Além de selecionar o tipo certo de objetivo, um sistema de incentivos também deve incluir feedback. Uma vez que este oferece a oportunidade para esclarecer as expectativas, ajustar a dificuldade e ganhar reconhecimento. Estes relatórios regulares de progresso, que medem o sucesso ao longo do caminho, são particularmente importantes.

#### 5) Complexidade da tarefa

O último fator da teoria introduz mais dois requisitos para o sucesso. Para os objetivos que são altamente complexos há que tomar cuidado especial para garantir que o trabalho não se torne demasiado grande. Os colaboradores que trabalham em ambientes complicados e exigentes, provavelmente, têm já um elevado nível de motivação. No entanto, poderão muitas vezes exagerar na carga que colocam sobre si próprios. Portanto, é importante dar tempo suficiente para cumprir o objetivo ou melhorar o desempenho e dar tempo suficiente para a pessoa praticar ou aprender o que é esperado e necessário para o sucesso.

Baseada no acrónimo SMART (do inglês Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Time-bound) a teoria permite-nos considerar ainda outras questões que se prendem com o foco, o desenho atempado dos objetivos e negociação de metas, a qualidade dos indicadores utilizados e os recursos disponíveis.

Na análise dos resultados abordamos a perceção dos colaboradores da empresa sobre as questões aqui referidas.

## **4 - O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

Murphy (1998) refere que a questão da gestão de desempenho é verdadeiramente multidisciplinar. Abrange áreas como contabilidade, economia, finanças, relações industriais, legal, comportamento organizacional e estratégia. É, desta forma, uma questão crítica e que interfere de forma relevante no desempenho global da empresa.

Para se entender convenientemente a importância que a empresa em análise concede a esta questão, descreve-se sucintamente o sistema usado.

A empresa define como “ingredientes chave” para o sucesso do SGD o alinhamento da organização, a simplicidade de aplicação e dinamização das etapas chave. Este sistema pretende atingir quatro grandes objetivos: Induzir bom desempenho, discriminar diferentes níveis de performance, garantir uma evolução coordenada entre a performance e custos salariais e motivar os colaboradores.

O sistema é composto por 11 etapas:

- 1) Comunicar e alinhar
- 2) Orientação e responsabilização
  - a. Definir e desdobrar os objetivos
  - b. Determinar as metas e os intervalos de desempenho
  - c. Contratualizar e operacionalizar
- 3) Monitorização e Feedback
  - a. Monitorizar
  - b. Feedback / coaching da chefia
- 4) Avaliação de desempenho (resultados e competências)
  - a. Avaliar resultados e desempenho individual
  - b. Avaliar / desenvolver competências (Planos de Desenvolvimento Profissional)
- 5) Dinamização e ferramentas de suporte na operacionalização do processo
- 6) Reconhecimento e recompensa do desempenho
  - a. Reconhecer desempenho
  - b. Recompensar desempenho

A etapa “Comunicar e alinhar” tem como objetivo proporcionar a compreensão adequada do sistema por parte de todos os intervenientes e pretende-se que essa compreensão induza uma melhor utilização do mesmo.

“Orientação e responsabilização” implica que os objetivos e metas sejam definidos a priori e atempadamente e de forma a atingir o alinhamento de toda a organização.

“Monitorização e feedback” traduz-se em momentos que pretendem criar uma sistemática regular que permita o acompanhamento atempado e a definição de ações corretivas. Simultaneamente, pretende-se aumentar o envolvimento das chefias, levando-as a ajudar o colaborador a atingir os resultados pretendidos e a desenvolver competências e comportamentos.

Na etapa de “Avaliação de desempenho” pretende-se clarificar que desempenho é sinónimo de resultados. O esforço para atingir determinado resultado é inútil se não houver sucesso mas a medida do desempenho será relativa. O desempenho individual dos colaboradores considera sempre duas componentes: uma componente quantitativa (avaliação de resultados) e uma componente qualitativa (avaliação de competências e comportamentos). São estabelecidos, também, momentos de feedback (entrevistas entre chefias e colaboradores para análise do desempenho individual).

Na etapa de “Dinamização e ferramentas de suporte na operacionalização do processo” (sendo uma etapa transversal a todo o processo) pretende-se facilitar a disponibilização e recolha de informação em todas as suas etapas.

Por último, “Reconhecimento e recompensa do desempenho” estabelece um sistema de reconhecimento (outras práticas não monetárias) e um sistema de incentivos que introduz uma componente variável que pretende recompensar a nível individual e de equipa, acentuando a variação das proporções em função da responsabilidade.

## **5 – METODOLOGIA**

O presente estudo (empírico, descritivo e comparativo) envolveu colaboradores da empresa – Grupo Amorim, pertencentes e não pertencentes aos órgãos de gestão de topo, de quem se recolheu a opinião sobre as diversas áreas, abaixo descritas, do funcionamento do SGD, através de inquérito, elaborado para o efeito com base no trabalho dos autores referenciados na revisão da literatura.

Desta forma, as questões incidiram sobre os seguintes aspectos, considerados fundamentais para efetuar essa leitura:

- i) Orientação e Responsabilidade
- ii) Monitorização, Feedback e Desempenho
- iii) Reconhecimento e recompensa do desempenho
- iv) Utilização do sistema de desempenho

A amostra da investigação é constituída por 76 colaboradores do grupo Amorim, empresa industrial, líder a nível mundial de produtos com aplicações de cortiça. O inquérito é composto por 39 questões fechadas, de maneira a garantir uma taxa de resposta satisfatória.

Os dados foram recolhidos através do inquérito, dirigido a colaboradores da empresa, através do sistema de intranet. Os inquiridos foram contactados através de um e-mail, onde se descrevia os objetivos do estudo.

Os dados obtidos do questionário foram tratados com recurso ao programa SPSS versão 19.0 Windows e ao programa Excel. Usámos a análise descritiva, análise de variância e correlações para o estudo das variáveis que integravam o questionário.

## **6 – RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO**

Colaboraram no estudo 76 colaboradores, pertencentes a quatro unidades de negócio, dos quais 32,9% (n=25) pertencentes à direção executiva, 60,5% (n=46) abrangidos pelo SGD mas não pertencentes à direção executiva e os restantes 6,6% (n=5) não abrangidos pelo SGD.

### **Gestão de Topo vs outras linhas da organização**

No trabalho de Carpenter e Sanders (2003) refere-se que investigadores e teóricos assumem que as determinantes e consequências dos sistemas de incentivo que se aplicam à gestão de topo, são idênticas aos dos restantes elementos da gestão. Desta forma, é expectável que haja uma correlação perfeita entre a determinação dos sistemas de pagamento da gestão de topo e do CEO. No entanto, citam estudos (Finkelstein & Hambrick, 1996; Henderson & Fredrickson, 2001) que apresentam evidências de que os esquemas de incentivo raramente são idênticos. É apontado que estas variações nos sistemas de desempenho se devem ao facto de que apesar das responsabilidades muitas vezes se sobrepõem, as áreas de especialização dos membros da gestão são frequentemente diferentes. Também é apontado o problema de agência (dificuldade de monitorização e assimetria de informação) como determinante de variações nos sistemas sendo estes uma forma de motivar os executivos sénior.

No entanto, desvaloriza-se (Hambrick, 1995) o facto de estas equipas serem geralmente interdependentes. Como resultado, os elementos da gestão de topo tornaram-se mais proeminentes. As características dos seus postos de trabalho diferem dos CEO's e entre si. Estas diferenças entre os membros, por vezes, criam uma fragmentação dentro das equipas, tornando-os mais um "grupo" do que uma "equipa" por causa de seu baixo nível de coordenação e interdependência (Hambrick, 1995).

De grande relevância são as conclusões evidenciadas por Carpenter e Sanders (2003) que demonstram que o desempenho da empresa é determinado, mais que pelo pagamento do CEO, pelo pagamento da equipa de gestão. Sugere, desta forma, que o impacto do CEO nos resultados da empresa será indireto.

É, assim, interessante, verificar como responde a organização, nas suas várias linhas de decisão, ao desenho do SGD, análise essa que efetuaremos nos títulos seguintes.

### Desempenho vs incentivos

Jensen e Murphy (1988), citando Medoff e Abraham (1980), argumentam encontrar pouca diferença nas remunerações resultantes de desempenhos superiores.

Na Figura 1, que apresenta uma tabela retirada de Medoff e Abraham (1980) podemos verificar que os colaboradores que tiveram pior desempenho registaram uma remuneração apenas 7,8% inferior aos que registaram os melhores desempenhos na empresa A e 6,2% na empresa B. Citando as conclusões de Lawler (1971), Jensen e Murphy (1988) referem que o pagamento não está relacionado com desempenho em organizações que alegam ter um sistema que pretende premiar o mérito e que, portanto, as empresas não farão um trabalho eficaz no estabelecer da ligação entre desempenho e pagamento.

**Table 1**  
SALARY PREMIUMS ASSOCIATED WITH PERFORMANCE RATINGS, AND FREQUENCY DISTRIBUTION OF PERFORMANCE RATINGS, FOR 7,629 MANAGERS IN TWO LARGE MANUFACTURING FIRMS

Performance Rating	Salary Premium Relative to Lowest Performance Rating	Percent of Sample Receiving Performance Rating
(1)	(2)	(3)
<i>Company A (4,788 managers):</i>		
Not acceptable	0	.2
Acceptable	1.4	5.3
Good	5.3	74.3
Outstanding	7.8	20.2
<i>Company B (2,841 managers):</i>		
Unacceptable	0	0
Minimum acceptance	0	0
Satisfactory	0	1.2
Good	1.8	36.6
Superior	3.6	58.4
Excellent	6.2	3.8

Source: Medoff and Abraham (1980), Tables I and II. Salary premiums are estimated for regressions of log (earnings) on performance-rating dummies and demographic variables.

Figura 1 "Salary premiums associated with performance ratings"

Será interessante perceber como são percebidas estas questões nas diferentes linhas da organização. Questionamos se os colaboradores sentem que o facto de se premiar o desempenho tem um impacto no desempenho da organização ou, ainda, se o seu próprio desempenho foi influenciado por esse sistema.

Inquirindo sobre se a política retributiv reconhece e recompensa o desempenho, concluiu-se que 35,6% dos inquiridos (n=26) concordam (total ou parcialmente) enquanto que 64,4% (n=47) discordam. Paralelamente, inquiridos sobre o efeito positivo do SGD no seu desempenho individual, verifica-se que apenas 13,5% (n=10) dos inquiridos concordam contrapondo com os 51,4% (n=38) que discordam.

Interessante, ainda, é a conclusão sobre se os resultados da unidade de negócios foram positivamente influenciados pela implementação do SGD. Uma vez que se, por um lado, a evidência do inquérito demonstra que os colaboradores não reconhecem, na sua maioria, o efeito positivo no seu desempenho individual (51,4% como vimos no anterior parágrafo), por outro lado, parece ser menor a percentagem de colaboradores que não reconhece que os resultados da empresa foram positivamente afetados por esse sistema (29,6%, n=16); a percentagem de colaboradores que concorda ascende aos 20,4%, n=11; de referir que nesta questão o número de resposta consideradas não válidas a que corresponde a resposta “sem opinião” ascende a 28,9%, n=22).

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
32.A politica retributiva da Unidade de Negócios reconhece e recompensa o desempenho	8,2	27,4	41,1	23,3
N=73 (3 observações em falta)	6	20	30	17

  

	Sim	Em parte	Não
37.Os resultados da Unidade de Negócios foram influenciados positivamente pela implementação do SGD	20,4	50,0	29,6
N=54 (22 observações em falta)	11	27	16
38.O meu desempenho recente foi influenciado positivamente pela implementação do SGD	13,5	35,1	51,4
N=74 (2 observações em falta)	10	26	38

Figura 2 “Frequências das variáveis 32, 37 e 38”

Realizamos um teste de igualdade às médias para os três Grupos de colaboradores, consistindo o teste na validação de duas hipóteses, nomeadamente:

Hipótese 0: Média de colaboradores pertencentes à direção executiva = Média de colaboradores dentro do SGD mas não direção executiva = Média de colaboradores fora do SGD

Hipótese 1: Média de colaboradores pertencentes à direção executiva  $\neq$  Média de colaboradores dentro do SGD mas não direção executiva  $\neq$  Média de colaboradores fora do SGD

Para além das médias individuais, foi calculada a variância das respostas de cada Grupo e posteriormente calculada a variável F que, se inferior a um F crítico valida a Hipótese 0 e, se superior, rejeita-a. Os resultados da variável F para cada questão, constam da Figura 3. Para um nível de significância de 5%, ou seja, uma probabilidade de erro inferior a 5%,

verifica-se que o F observado é sempre inferior ao F crítico, aceitando-se, assim, para todas as questões, a Hipótese 0, isto é, do ponto de vista estatístico, não há diferenças entre as médias dos três grupos profissionais analisados.

	F	Sig.
"32.A política retributiva da Unidade de Negócios reconhece e recompensa o desempenho" 2. Indique a situação em que se encontra	0,383	0,683
"37.Os resultados da Unidade de Negócios foram influenciados positivamente pela implementação do SGP" 2. Indique a situação em que se encontra	0,126	0,882
"38.O meu desempenho recente foi influenciado positivamente pela implementação do SGP" 2. Indique a situação em que se encontra	0,791	0,457

Figura 3 "Análise da Variância ANOVA variáveis 32, 37 e 38 / variável 2"

### Focalização

Uma questão interessante, e que o senso comum por vezes não ajuda a entender, é o efeito da focalização no desempenho individual e coletivo. Baseando-nos nas alegações de Ordoñez (2009) o estabelecimento de objetivos provoca prejuízos sistémicos. Efeitos colaterais como focos restritos que negligenciam áreas que estão fora do objetivo, comportamento não ético, comportamentos face ao risco, corrosão da cultura organizacional e redução da motivação intrínseca. Esta leitura é contrária ao pensamento comumente aceite de que o estabelecimento de objetivos específicos e desafiadores pode provocar melhorias no desempenho das organizações como é, aliás, defendido por Locke e Latham, na sua teoria da definição de objetivos.

Ordoñez (2009) contesta, suportando-se em quatro estudos, e alega que o estabelecimento de objetivos que focalizam demasiado a atenção num determinado problema causa miopia relativamente à restante envolvente. Também, Seitjs e Latham (2001) na sua noção de "tunnel vision" defendem que a focalização pode resultar num desempenho inferior por se sobrepôr à aquisição de competências críticas.

A análise dos dados revela que, na amostra, 88,2% (n=67) concorda, total ou parcialmente, que a existência de objetivos tem um efeito positivo no desempenho.

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
16.Ter objectivos e metas ajuda-me a focalizar-me melhor no dia-a-dia e a melhorar o meu desempenho	55,3	32,9	7,9	3,9
N=76 (0 observações em falta)	42	25	6	3

Figura 4 "Frequências da Variável 16"

Mais uma vez, comparando as médias das repostas entre o grupo de colaboradores pertencentes à gestão de topo com os restantes colaboradores, não se pode concluir que as médias sejam diferentes, como podemos verificar na figura 5. A perceção dos grupos é muito similar: a existência de objetivos está relacionada com o desempenho (p-value de 0,966 e F test de 0,035).

	F	Sig.
"16.Ter objectivos e metas ajuda-me a focalizar-me melhor no dia-a-dia e a melhorar o meu desempenho" 2. Indique a situação em que se encontra	0,035	0,966

Figura 5 "Análise da Variância ANOVA variável 16 / variável 2"

### Número de objetivos

O estabelecimento de demasiados objetivos é outra questão que poderá prejudicar a intenção de melhorar o desempenho. Citando Shah, Friedman, and Kruglanski (2002), Ordoñez (2009) afirma que os indivíduos com um número muito alargado de objetivos tendem a concentrar-se num deles.

O resultado do inquérito indica que 89,5% dos colaboradores pensam ter um número adequado de objetivos. Não se podendo afirmar que exista diferença entre as médias das respostas entre os grupos (gestão de topo ou não topo), registando-se uma significância de 0,770 no F test.

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
5.Tenho um número adequado de objectivos para o ano N=76 (0 observações em falta)	72,4 55	17,1 13	7,9 6	2,6 2

Figura 6 "Frequências da Variável 5"

	F	Sig.
"5. Tenho um número adequado de objectivos para o ano" 2. Indique a situação em que se encontra	0,262	0,770

Figura 7 "Análise da Variância variável 5 / variável 2"

Será interessante, dada a alegação de Ordoñez, correlacionar as respostas a esta questão com as respostas à questão "**38.O meu desempenho recente foi influenciado positivamente pela implementação do SGD**". Isto porque se os colaboradores estão

satisfeitos com o número de objetivos seria expectável que considerassem que o sistema influenciasse positivamente o seu próprio desempenho. No entanto, não se verifica uma correlação estatisticamente significativa. Pelo coeficiente de Kendall's, observamos que existe uma associação positiva, fraca mas significativa entre as duas variáveis, ditada apenas por um valor de 14%.

	Kendall's tau_b		
	Coeficiente de Correlação	Sig. (2-tailed)	N
5.Tenho um número adequado de objectivos para o ano 38.O meu desempenho recente foi influenciado positivamente pela implementação do SGP	0,140	0,196	74

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figura 8 “Análise correlação Kendall's Tau\_b variáveis 5 e 38”

### Grau de desafio dos objetivos

O grau de desafio incorporado nos objetivos é um tema polémico. Os defensores da teoria da definição de objetivos defendem que qualquer objetivo deverá ser balizado por uma barreira inferior que será o ponto mais desafiador possível no sentido de inspirar esforço, compromisso e desempenho e uma barreira superior que estabelece que não poderá ser desafiador ao ponto de o colaborador não ver vantagem em sequer tentar. Ordoñez (2009) argumenta ainda que alguns efeitos colaterais poderão advir de objetivos demasiadamente desafiadores como mudanças de atitude face ao risco e face à ética e provocando os custos psicológicos de falhar nos objetivos. Sitkin et al. (2011) argumentam, *a contrario*, que o efeito poderá ser positivo na capacidade de aprendizagem e no desempenho da organização.

Pela análise dos resultados do inquérito, verifica-se que os colaboradores consideram as suas metas exequíveis e justas e que explicitam de forma correta as expectativas que a empresa tem. No primeiro caso, com uma percentagem de 89,5% (n=68) de respostas concordantes e no segundo caso, uma percentagem de 92,1% (n=70).

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
8.As minhas metas são exequíveis e justas na sua ambição	43,4	46,1	9,2	1,3
N=76 (0 observações em falta)	33	35	7	1

  

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
9.A definição de metas explicita as expectativas sobre o que a organização espera do meu desempenho	51,3	40,8	6,6	1,3
N=76 (0 observações em falta)	39	31	5	1

Figura 9 “Frequências das Variáveis 8 e 9”

Pela análise da tabela ANOVA, não parecem existir diferenças entre as médias das respostas entre grupos (gestão de topo ou não topo), isto é, não se pode afirmar que as médias sejam diferentes apresentando um p-value de 0,422 no primeiro caso e de 0,360 no segundo.

	F	Sig.
"8.As minhas metas são exequíveis e justas na sua ambição" 2. Indique a situação em que se encontra	0,874	0,422
"9.A definição de metas explicita as expectativas sobre o que a organização espera do meu desempenho" 2. Indique a situação em que se encontra	1,036	0,360

Figura 10 “Análise da Variância ANOVA variáveis 8 e 9 / variável 2”

### Objetivos coletivos

O estabelecimento de objetivos coletivos (group goals) é muito eficiente segundo Locke e Latham (2006). No entanto, acrescentam complexidade resultante de conflitos entre os membros da organização. Ciando Seitjs e Latham (2000), num estudo que examinou os efeitos de conflito versus não conflito entre objetivos individuais e de grupo, concluíram que o grau de compatibilidade de objetivos provoca grande influência no desempenho. Ou seja, quando os objetivos são compatíveis entre os membros da equipa o desempenho apresenta registos melhores do que quando os objetivos não são compatíveis. Interessa perceber se os colaboradores consideram que só o desempenho individual seria de premiar ou se deveria ser premiado o bom desempenho coletivo.

Nesta questão as respostas dividem-se havendo um peso muito semelhante entre os concordantes e discordantes, com um peso superior por parte dos discordantes (46,1%, n=35 concordam total ou parcialmente, e 53,9%, n=41 discordam total ou parcialmente).

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
33.Os sistemas de incentivos deveriam recompensar apenas o desempenho individual	14,5	31,6	23,7	30,3
N=76 (0 observações em falta)	11	24	18	23

Figura 11 “Frequências das Variáveis 33”

Mais uma vez, não se pode afirmar que existam diferenças entre as médias das respostas entre elementos da gestão de topo e não topo, uma vez que as dispersões observadas entre os grupos não são consideradas significativamente diferentes entre si, uma vez que o teste tem associado um nível de significância de 0,815.

	F	Sig.
"33.Os sistemas de incentivos deveriam recompensar apenas o desempenho individual" 2. Indique a situação em que se encontra	0,205	0,815

Figura 12 "Análise da Variância ANOVA Table variáveis 33 / variável 2"

Parece-nos que em sentido contrário, algo paradoxalmente, quando questionados sobre **34.Se o desempenho da Unidade de Negócios ficar abaixo do esperado, não deve haver premiação independentemente do nível do desempenho individual**, os colaboradores discordam, total ou parcialmente, com um peso de 69,7% (n=53). Ou seja, há uma afirmação relevante de que o desempenho individual deveria ser premiado mesmo que os objetivos coletivos não fossem atingidos, sendo que as médias das respostas entre os três grupos, mais uma vez, são idênticas.

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
34.Se o desempenho da Unidade de Negócios ficar abaixo do esperado, não deve haver premiação independentemente do nível do desempenho individual	11,8	18,4	22,4	47,4
N=76 (0 observações em falta)	9	14	17	36

Figura 13 "Frequências das Variáveis 34"

	F	Sig.
"34.Se o desempenho da Unidade de Negócios ficar abaixo do esperado, não deve haver premiação independentemente do nível do desempenho individual" 2. Indique a situação em que se encontra	0,573	0,494

Figura 14 "Análise da Variância ANOVA Table variáveis 34 / variável 2"

### Análise de correlações

Usamos o teste não paramétrico, Kendall's tau, uma vez que não tomamos qualquer assumpção sobre a distribuição, para medir a associação entre variáveis. Pretende-se entender quais as variáveis que maior correlação apresentam face ao grau de satisfação com o SGD. Entende-se que quando uma variável tende a aumentar, a variável correlacionada, com um Kendall's tau positivo, tenderá a aumentar, ou seja, apresenta uma tendência no mesmo sentido.

Relacionamos a variável "**39. O meu nível de satisfação com a implementação do SGP é ....**" com as variáveis que apresentam correlações mais significativas (estatisticamente significativas a um nível de 0,01, 2-tailed), nomeadamente:

- “4. A definição destes objetivos explicita o contributo que a Unidade de Negócios espera de mim”
- “9. A definição de metas explicita as expectativas sobre o que a organização espera do meu desempenho”
- “17. O atingimento das metas intermédias é medido regularmente”
- “21. Estou satisfeito com o processo de monitorização, seguimento e feed back que a Unidade de Negócios promove”
- “26. O processo de avaliação de desempenho individual existente promove uma efetiva diferenciação de desempenhos fracos e excelentes (objetividade e reconhecimento na avaliação dos bons / maus resultados)”
- “32. A política retributiva da Unidade de Negócios reconhece e recompensa o desempenho”
- “37. Os resultados da Unidade de Negócios foram influenciados positivamente pela implementação do SGP”
- “38. O meu desempenho recente foi influenciado positivamente pela implementação do SGP”

A definição das variáveis [4, 9, 17, 21, 26 e 32] foi estabelecida do seguinte modo:

- ✓ 1 Concordo
- ✓ 2 Concordo em parte
- ✓ 3 Discordo em parte
- ✓ 4 Discordo
- ✓ 9 Sem Opinião

A definição das variáveis [37 e 38] foi estabelecida do seguinte modo:

- ✓ 1 Sim
- ✓ 2 Em parte
- ✓ 3 Não
- ✓ 9 Sem Opinião

A variável "39. O meu nível de satisfação com a implementação do SGP é ...." foi definida do seguinte modo:

- ✓ 1 Satisfeito
- ✓ 2 Satisfeito em parte
- ✓ 3 Insatisfeito em parte
- ✓ 4 Insatisfeito
- ✓ 9 Sem opinião

		4	9	17	21	26	32	37	38
39	Coefficiente de Correlação (Kendall's tau_b)	,347**	,285**	,278**	,478**	,449**	,414**	,572**	,390**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,009	,000	,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	68	67	54	68

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figura 15 "Análise correlação Kendall's Tau\_b variáveis significativas e variável 39"

A análise permite verificar em que medida a concordância com as diversas variáveis resulta num maior grau de satisfação com o SGD.

O coeficiente de correlação apresenta o valor 0,572 (sendo o valor mais forte) para a variável **"37. Os resultados da Unidade de Negócios foram influenciados positivamente pela implementação do SGP"**, daqui se infere que quanto maior concordância os colaboradores afirmam ter face ao impacto que o SGD tem nos resultados da empresa, maior é o grau de satisfação com a implementação do sistema.

O coeficiente de correlação com a variável **"32. A política retributiva da Unidade de Negócios reconhece e recompensa o desempenho"** é significativo (0,414). Esta conclusão é interessante já que Jensen e Murphy (1988) duvidam da eficácia do trabalho, por parte das empresas, de estabelecer a ligação entre desempenho e pagamento. Desta forma, verifica-se que essa eficácia é importante para aumentar o grau de satisfação com o SGD. Ainda relacionado com este trabalho de Jensen e Murphy (1988), interessava perceber qual a perceção sobre a efetiva diferenciação entre desempenhos, se promove esta diferenciação entre bons e maus resultados. Da análise da variável **"26. O processo de avaliação de desempenho individual existente promove uma efetiva diferenciação de desempenhos fracos e excelentes (objetividade e reconhecimento na avaliação dos bons / maus resultados)"**,

conclui-se que 59,5% (n=44) dos inquiridos concordam, total ou parcialmente. É interessante verificar que a correlação com o grau satisfação com a implementação do SGD é significativa (0,449).

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
26. O processo de avaliação de desempenho individual existente promove uma efectiva diferenciação de desempenhos fracos e excelentes (objectividade e reconhecimento na avaliação dos bons / maus resultados)	17,6	41,9	18,9	21,6
N=74 (2 observações em falta)	13	31	14	16

Figura 16 “Frequências das Variáveis 26”

A teoria da definição de objetivos de Locke e Latham refere que a influência na motivação para o trabalho é potenciada pela existência de objetivos. Concluiu-se que 90,8% (n=69) concordam, total ou parcialmente, que a definição destes objetivos explicita o contributo que a empresa espera. Da análise da correlação, conclui-se que existe uma correlação forte (0,347) entre esta variável “**4. A definição destes objetivos explicita o contributo que a Unidade de Negócios espera de mim**” e o grau de satisfação com o sistema de gesto de desempenho. Por outro lado, 92,1% (n=70) dos colaboradores concorda, total ou parcialmente, que a definição de metas baliza expectativas sobre o seu desempenho. A variável “**9. A definição de metas explicita as expectativas sobre o que a organização espera do meu desempenho**” apresenta, igualmente, uma correlação significativa (0,285) com a variável **39**.

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
4. A definição destes objectivos explicita o contributo que a Unidade de Negócios espera de mim	57,9	32,9	6,6	2,6
N=76 (0 observações em falta)	44	25	5	2

  

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo
9. A definição de metas explicita as expectativas sobre o que a organização espera do meu desempenho	51,3	40,8	6,6	1,3
N=76 (0 observações em falta)	39	31	5	1

Figura 17 “Frequências das Variáveis 4 e 9”

A importância da monitorização e feedback é analisada, tanto a periodicidade da monitorização como o grau de satisfação com essa vertente do SGD e com o feedback, através das variáveis “**17. O atingimento das metas intermédias é medido regularmente**” e “**21. Estou satisfeito com o processo de monitorização, seguimento e feed back que a Unidade de Negócios promove**”. O número de colaboradores que concordam, total ou parcialmente, que o SGD é eficiente nas duas variáveis é de 82,9% (n=63) na variável **17**. e de 72% (n=54) na variável **21**. Ambas as variáveis apresentam um coeficiente de correlação fraca e moderada com a variável **39**. (0,278 no caso da variável **17**. e 0,478 no caso da variável **21**.). Assim,

poderemos afirmar a importância desempenhada pelo feedback e pela monitorização no grau de satisfação com o SGD.

	Concordo	Concordo	Discordo em	Discordo
17. O atingimento das metas intermédias é medido regularmente	43,4	39,5	9,2	7,9
N=76 (0 observações em falta)	33	30	7	6
	Concordo	Concordo	Discordo em	Discordo
21. Estou satisfeito com o processo de monitorização, seguimento e feed back que a UN promove	24,0	48,0	12,0	16,0
N=75 (1 observações em falta)	18	36	9	12

Figura 18 “Frequências das Variáveis 17 e 21”

Desta forma, a análise permite verificar que as variáveis analisadas contribuem significativamente para o aumento do grau de satisfação. Na análise às correlações com todas as variáveis identificadas no inquérito, não foi identificada nenhuma que contribua negativamente para o referido aumento do grau de satisfação.

## 7 – CONCLUSÃO

Este trabalho visa analisar a percepção que os colaboradores de uma empresa industrial e multinacional têm acerca do SGD. Procurou-se contribuir para um entendimento maior sobre quais os elementos cruciais para o desenho de um bom sistema de gestão de desempenho, isto é, a que características se deverá dar atenção para aumentar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, procurando, desta forma, influenciar comportamentos conducentes à criação de valor. Para este efeito, recorreremos a um inquérito efetuado junto de colaboradores de diversas linhas da organização. Este inquérito foi organizado tendo por base diversa literatura dispersa sobre este tema.

Procurou-se analisar, adicionalmente, a assumpção de que analisar o SGD ao nível de topo poderá servir (ou não) como proxy para as restantes linhas da organização. Conclui-se que não existe evidência de que este proxy não possa ser assumido.

Conclui-se também que o estabelecimento de objetivos claros, que explicitem devidamente o contributo que o colaborador pode dar à organização, funcionam como característica relevante para a satisfação com o SGD.

A distância que separa a evidência empírica/teoria da prática das empresas, neste domínio, é, por vezes, enorme. O desafio é testar o grau de adaptação ao “estado da arte” neste domínio por parte das empresas.

Para investigações futuras nesta área, teria interesse verificar estas conclusões em empresas cuidadosamente selecionadas (diversificando a análise para outros setores de atividade, outras localizações geográficas e outras dimensões) que permitissem alargar a amostra e, desta forma, poder concluir sobre a universalidade das conclusões.

Ainda, parece-nos ser indicado ter dados relativos aos resultados atingidos com a implementação do SGD, de forma a fazer comparações com os estudos que consideram as variáveis endógenas, tais como, aquilo que os colaboradores pensam do SGD, e onde se definiria um grupo de controlo, o que implicaria uma análise muito diferente.

## 8 - BIBLIOGRAFIA

Baker, G., Jensen, M., Murphy, K. (1988), "Compensation and incentives: practice vs. Theory", *Journal of Finance*, vol. XLIII, No. 3, July 1988, pp. 593 - 616.

Bebchuk, L. e Fried, J (2003), "Executive Compensation as an Agency Problem", *Journal of Economic Perspectives—Volume 17, Number 3—Summer 2003—Pages 71–92*

Bénabou, R., Tirole, J, (2003) "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies* (2003) 70, 489–520

Berle, A. And Means, G.,(1932) "The modern corporation and private property, New York, Macmillan

Carpenter, M. e Sanders, WM.G. (2002); "Top management team compensation: the missing link between ceo pay and firm performance?", *Forthcoming in Strategic Management Journal*

Deci, E., (1972). "The Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation". *Organizational Behavior and Human Performance* 8.

Fama, E.F. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2. (Apr., 1980), pp. 288-307

Hambrick, D. (1995). 'Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams', *California Management Review*, 37(3), pp. 110-127.

Hamner, W. C., (1975). "How to Ruin Motivation with Pay". *Compensation Review* 7: 17-27.

Jensen, M. and K. Murphy (1990). "Performance pay and top management incentives", *Journal of Political Economy*, 98, pp. 225-264.

Jensen, M. and Murphy, K. (1988) "Performance Pay and Top-Management Incentives", forthcoming, *Journal of Political Economy*, April 1990

Jensen, M. e Meckling, W. (1976), ""Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"", *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

Kohn, A. (1988). Incentives Can be Bad for Business. *INC* (January): 93-94.

Lawler, E. (1973). "Motivation in Work Organizations". Monterrey, CA: Brooks/Cole.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). "A theory of goal setting and task performance". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E.A., Latham, G.P. (2006), ""New Directions in Goal-Setting Theory"", *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268"

Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey". *American Psychologist*, 57, 705–717.

Medoff, J. and Abraham, K.. (1980). "Experience, Performance, and Earnings", *Quarterly Journal of Economics* 95 (December): 703-36.

Milkovich, G.T., Newman J.M. (1987), *Compensation*, Plano, TX: Business Publications, Inc.

Murphy, K. (1999), *Handbook of labor Economics*, Orley Ashenfelter and David Card, eds.

Ordóñez, L., Schweitzer, M.E., Galinsky, A., Bazerman M.H., (2009), "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting", Harvard Business School, Working Paper, 09-083

Pink, D. (2009), *Drive The surprising truth about what motivates us*, New York, Riverhead Books, Canongate,

Seijts, G.H.,&Latham, G.P. (2001)." The effect of learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task". *Journal of Organizational Behavior*, 22, 291–307.

Sitkin, S., See, K., Miller, C., Lawless, M., Carton, A. (2011), "The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible", *Academy of management review*, Vol. 36, N° 3, 544-566

Slater, P., (1980). *Wealth Addiction*. New York: Dutton.

Smith, A. (1776), "*The Wealth of Nations*", ed. Middlesex, England, Penguin Books, 1974

Vieito, João (2008), "*Essays In Executive Compensation*", dissertação, Faculdade de Economia do Porto

## 9 – ANEXOS

### Anexo 1

#### Quadro 1 - Resultados do inquérito

1. Indique a Unidade de Negócios a que pertence		
	Frequência	Percentagem
Amorim Cork Composites	22	28,9
Amorim Revestimentos	29	38,2
Amorim Florestal	8	10,5
Amorim & Irmãos	17	22,4
Total	76	100,0

  

2. Indique a situação em que se encontra		
	Frequência	Percentagem
Estou abrangido pelo SGD e pertença à Direcção Executiva (ou Comité Directivo ou Comissão Executiva da UN)	25	32,9
Estou abrangido pelo SGD mas não pertença à Direcção Executiva (ou Comité Directivo ou Comissão Executiva da UN)	46	60,5
Não estou abrangido pelo SGD	5	6,6
Total	76	100,0

  

3. Os meus objectivos são claros e estão adequados à minha responsabilidade		
	Frequência	Percentagem
Concordo	46	60,5
Concordo em parte	22	28,9
Discordo em parte	7	9,2
Discordo	1	1,3
Total	76	100,0

  

4. A definição destes objectivos explicita o contributo que a Unidade de Negócios espera de mim		
	Frequência	Percentagem
Concordo	44	57,9
Concordo em parte	25	32,9
Discordo em parte	5	6,6
Discordo	2	2,6
Total	76	100,0

  

5. Tenho um número adequado de objectivos para o ano		
	Frequência	Percentagem
Concordo	55	72,4
Concordo em parte	13	17,1
Discordo em parte	6	7,9
Discordo	2	2,6
Total	76	100,0

  

6. Os meus objectivos estão alinhados com os da Unidade de Negócios		
	Frequência	Percentagem
Concordo	54	72,0
Concordo em parte	17	22,7
Discordo em parte	3	4,0
Discordo	1	1,3
Total	75	100,0

<b>7.Considero-me responsável pelo atingimento dos resultados acordados</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Concordo	39	51,3
Concordo em parte	30	39,5
Discordo em parte	7	9,2
Total	76	100,0

<b>8.As minhas metas são exequíveis e justas na sua ambição</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Concordo	33	43,4
Concordo em parte	35	46,1
Discordo em parte	7	9,2
Discordo	1	1,3
Total	76	100,0

<b>9.A definição de metas explicita as expectativas sobre o que a organização espera do meu desempenho</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Concordo	39	51,3
Concordo em parte	31	40,8
Discordo em parte	5	6,6
Discordo	1	1,3
Total	76	100,0

<b>10.Conheço (à priori) os critérios de avaliação do meu desempenho</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Concordo	50	65,8
Concordo em parte	18	23,7
Discordo em parte	6	7,9
Discordo	2	2,6
Total	76	100,0

<b>11.Identifiquei as acções prioritárias necessárias para o atingimento dos meus objectivos</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Concordo	51	67,1
Concordo em parte	24	31,6
Discordo em parte	1	1,3
Total	76	100,0

<b>12.Tenho os recursos adequados para atingir as metas acordadas</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Concordo	22	29,3
Concordo em parte	38	50,7
Discordo em parte	12	16,0
Discordo	3	4,0
Total	75	100,0

<b>13.Os indicadores utilizados são adequados para medir os objectivos definidos</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Concordo	44	57,9
Concordo em parte	24	31,6
Discordo em parte	7	9,2
Discordo	1	1,3
Total	76	100,0

<b>14.A determinação dos meus objectivos e das metas foi baseada num processo de negociação e acordo com a minha chefia</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	43	56,6
Concordo em parte	20	26,3
Discordo em parte	7	9,2
Discordo	6	7,9
Total	76	100,0

<b>15.Houve uma formalização adequada dos meus objectivos e metas</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	35	46,1
Concordo em parte	25	32,9
Discordo em parte	9	11,8
Discordo	7	9,2
Total	76	100,0

<b>16.Ter objectivos e metas ajuda-me a focalizar-me melhor no dia-a-dia e a melhorar o meu desempenho</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	42	55,3
Concordo em parte	25	32,9
Discordo em parte	6	7,9
Discordo	3	3,9
Total	76	100,0

<b>17.O atingimento das metas intermédias é medido regularmente</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	33	43,4
Concordo em parte	30	39,5
Discordo em parte	7	9,2
Discordo	6	7,9
Total	76	100,0

<b>18.A minha chefia dá-me feed back sobre o meu desempenho com a periodicidade adequada</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	34	44,7
Concordo em parte	23	30,3
Discordo em parte	11	14,5
Discordo	8	10,5
Total	76	100,0

<b>19.O seguimento e o feed back que recebo da minha chefia ajuda-me a atingir os meus objectivos</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	27	35,5
Concordo em parte	32	42,1
Discordo em parte	11	14,5
Discordo	6	7,9
Total	76	100,0

<b>20.O feed back que recebo da minha chefia ajuda-me ao desenvolvimento das minhas competências e comportamentos</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	35	46,1
Concordo em parte	23	30,3
Discordo em parte	12	15,8
Discordo	6	7,9
Total	76	100,0

<b>21. Estou satisfeito com o processo de monitorização, seguimento e feed back que a Unidade de Negócios promove</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	18	24,0
Concordo em parte	36	48,0
Discordo em parte	9	12,0
Discordo	12	16,0
Total	75	100,0

<b>22. O nível de pressão para o atingimento dos resultados definidos é adequado</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	30	40,0
Concordo em parte	31	41,3
Discordo em parte	9	12,0
Discordo	5	6,7
Total	75	100,0

<b>23. A avaliação de desempenho deve-se basear nos resultados obtidos</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	34	45,3
Concordo em parte	28	37,3
Discordo em parte	10	13,3
Discordo	3	4,0
Total	75	100,0

<b>24. O nível de desempenho que obtive reflecte razoavelmente a minha performance</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	20	33,3
Concordo em parte	25	41,7
Discordo em parte	8	13,3
Discordo	7	11,7
Total	60	100,0

<b>25. O índice de performance individual e a avaliação da chefia influenciam o meu comportamento</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	25	34,2
Concordo em parte	36	49,3
Discordo em parte	7	9,6
Discordo	5	6,8
Total	73	100,0

<b>26. O processo de avaliação de desempenho individual existente promove uma efectiva diferenciação de desempenhos fracos e excelentes (objectividade e reconhecimento na avaliação dos bons / maus resultados)</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	13	17,6
Concordo em parte	31	41,9
Discordo em parte	14	18,9
Discordo	16	21,6
Total	74	100,0

<b>27. A entrevista API (Análise Performance Individual) é um marco relevante no relacionamento chefia – colaborador</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	28	39,4
Concordo em parte	23	32,4
Discordo em parte	13	18,3
Discordo	7	9,9
Total	71	100,0

<b>28.A minha chefia está à vontade e mostra-se preparada durante a entrevista de API</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	47	67,1
Concordo em parte	17	24,3
Discordo em parte	6	8,6
Total	70	100,0

<b>29.Sinto orgulho no desempenho das minhas funções</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	61	80,3
Concordo em parte	14	18,4
Discordo em parte	1	1,3
Total	76	100,0

<b>30.A minha chefia reconhece o meu desempenho de forma adequada e regular</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	29	38,7
Concordo em parte	31	41,3
Discordo em parte	13	17,3
Discordo	2	2,7
Total	75	100,0

<b>31.A Unidade de Negócios tem práticas de reconhecimento que motivam os colaboradores a melhorar o seu desempenho</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	6	8,3
Concordo em parte	23	31,9
Discordo em parte	31	43,1
Discordo	12	16,7
Total	72	100,0

<b>32.A política retributiva da Unidade de Negócios reconhece e recompensa o desempenho</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	6	8,2
Concordo em parte	20	27,4
Discordo em parte	30	41,1
Discordo	17	23,3
Total	73	100,0

<b>33.Os sistemas de incentivos deveriam recompensar apenas o desempenho individual</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	11	14,5
Concordo em parte	24	31,6
Discordo em parte	18	23,7
Discordo	23	30,3
Total	76	100,0

<b>34.Se o desempenho da Unidade de Negócios ficar abaixo do esperado, não deve haver premiação independentemente do nível do desempenho individual</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Concordo	9	11,8
Concordo em parte	14	18,4
Discordo em parte	17	22,4
Discordo	36	47,4
Total	76	100,0

<b>35.Compreendo as diversas fases do sistema</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	55	72,4
Em parte	19	25,0
Não	2	2,6
Total	76	100,0

<b>36.Compreendo a ligação do SGD com o processo de planejamento</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	39	53,4
Em parte	27	37,0
Não	7	9,6
Total	73	100,0

<b>37.Os resultados da Unidade de Negócios foram influenciados positivamente pela implementação do SGD</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	11	20,4
Em parte	27	50,0
Não	16	29,6
Total	54	100,0

<b>38.O meu desempenho recente foi influenciado positivamente pela implementação do SGD</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	10	13,5
Em parte	26	35,1
Não	38	51,4
Total	74	100,0

<b>39.O meu nível de satisfação com a implementação do SGD é ....</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Satisfeito	11	15,9
Satisfeito em parte	35	50,7
Insatisfeito em parte	11	15,9
Insatisfeito	12	17,4
Total	69	100,0

## Quadro 2 - Correlações

		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
39	Coefficiente de Correlação (Kendall's tau_b)	,347**	,285**	,278**	,478**	,449**	,414**	,572**	,572**	,572**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	68	67	54	54	54	54

		12	13	14	15	16	17	18	19	20
39	Coefficiente de Correlação (Kendall's tau_b)	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54

		21	22	23	24	25	26	27	28	29
39	Coefficiente de Correlação (Kendall's tau_b)	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54

		30	31	32	33	34	35	36	37	38
39	Coefficiente de Correlação (Kendall's tau_b)	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,572**	,390**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	68

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Indique a situação em que se encontra
3. Os meus objetivos são claros e estão adequados à minha responsabilidade
4. A definição destes objetivos explicita o contributo que a Unidade de Negócios espera de mim
5. Tenho um número adequado de objetivos para o ano
6. Os meus objetivos estão alinhados com os da Unidade de Negócios
7. Considero-me responsável pelo atingimento dos resultados acordados
8. As minhas metas são exequíveis e justas na sua ambição
9. A definição de metas explicita as expectativas sobre o que a organização espera do meu desempenho
10. Conheço (à priori) os critérios de avaliação do meu desempenho
11. Identifiquei as ações prioritárias necessárias para o atingimento dos meus objetivos
12. Tenho os recursos adequados para atingir as metas acordadas
13. Os indicadores utilizados são adequados para medir os objetivos definidos
14. A determinação dos meus objetivos e das metas foi baseada num processo de negociação e acordo com a minha chefia
15. Houve uma formalização atempada dos meus objetivos e metas
16. Ter objetivos e metas ajuda-me a focalizar-me melhor no dia a dia e a melhorar o meu desempenho
17. O atingimento das metas intermédias é medido regularmente
18. A minha chefia dá-me feedback sobre o meu desempenho com a periodicidade adequada
19. O seguimento e o feedback que recebo da minha chefia ajuda-me a atingir os meus objetivos
20. O feedback que recebo da minha chefia ajuda-me ao desenvolvimento das minhas competências e comportamentos
21. Estou satisfeito com o processo de monitorização, seguimento e feedback que a Unidade de Negócios promove
22. O nível de pressão para o atingimento dos resultados definidos é adequado
23. A avaliação de desempenho deve-se basear nos resultados obtidos
24. O nível de desempenho que obtive reflete razoavelmente a minha performance
25. O índice de performance individual e a avaliação da chefia influenciam o meu comportamento
26. O processo de avaliação de desempenho individual existente promove uma efetiva diferenciação de desempenhos fracos e excelentes (objetividade e reconhecimento na avaliação dos bons / maus resultados)
27. A entrevista API (Análise Performance Individual) é um marco relevante no relacionamento chefia – colaborador
28. A minha chefia está à vontade e mostra-se preparada durante a entrevista de API
29. Sinto orgulho no desempenho das minhas funções
30. A minha chefia reconhece o meu desempenho de forma adequada e regular
31. A Unidade de Negócios tem práticas de reconhecimento que motivam os colaboradores a melhorar o seu desempenho
32. A política retributiva da Unidade de Negócios reconhece e recompensa o desempenho
33. Os sistemas de incentivos deveriam recompensar apenas o desempenho individual
34. Se o desempenho da Unidade de Negócios ficar abaixo do esperado, não deve haver premiação independentemente do nível do desempenho individual
35. Compreendo as diversas fases do sistema
36. Compreendo a ligação do SGD com o processo de planeamento
37. Os resultados da Unidade de Negócios foram influenciados positivamente pela implementação do SGD
38. O meu desempenho recente foi influenciado positivamente pela implementação do SGD
39. O meu nível de satisfação com a implementação do SGD é ....