

**U. PORTO**

**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

**O IMPACTO DA GESTÃO DO DESEMPENHO NO  
ENGAGEMENT DAS EQUIPAS COMERCIAIS**

**Licínio Gomes Dos Santos**

Tese de Mestrado em Gestão Comercial

Orientador: Prof. Doutor Pedro Quelhas Brito

Coorientadora: Prof. Mestre Isabel Paiva de Sousa

2013

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Em 2000 completou o ensino secundário na Escola Secundária de Santa Maria da Feira com a média de 15 valores.

Em 2007 completou a licenciatura em Gestão Financeira e Fiscal no Instituto Superior de Estudos Financeiros e Fiscais com a média de 14 valores.

Em 2012 completou o plano curricular do Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia do Porto com média de 15 valores.

Foi consultor Comercial no Banco Cetelem SA entre 23 de dezembro de 2003 e 31 de Julho de 2005

Foi Account Manager no BNP Paribas PF SA entre 1 de Agosto de 2005 e 11 Janeiro de 2013

É atualmente Sénior Account Manager na Direção Comercial da Cofidis Portugal desde 14 de Janeiro de 2013

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação de mestrado não seria possível sem a colaboração de várias pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Um agradecimento aos meus orientadores, o Professor Doutor Pedro Quelhas Brito e à Professora Mestre Isabel Paiva de Sousa por todo o apoio, a assertividade e os ensinamentos que facultaram ao longo deste percurso e que foram fundamentais para o sucesso deste projeto.

Um forte abraço de agradecimento a um pequeno mas envolvente grupo de colegas de curso, pelas palavras de encorajamento e motivação, pela entreaajuda e pela partilha de ideias, de conhecimento e experiencias que fomos tendo ao longo de todo o projeto.

Um agradecimento muito especial à minha esposa Frederica, pela sua compreensão, pelas muitas horas roubadas e pelo apoio incondicional que me deu ao longo de todo o Mestrado.

## **RESUMO**

Liderar empresas e mantê-las competitivas no contexto económico atual de grande instabilidade e constante mudança que atravessamos é um desafio ousado. A área comercial, pela sua responsabilidade na gestão e desenvolvimento de todo o relacionamento entre as empresas e os seus clientes e parceiros, possui um papel determinante. As vantagens competitivas que tornam possível a progressão e o desenvolvimento de uma organização, baseiam-se cada vez mais na gestão do capital humano. Não só as competências técnicas, comportamentais e cognitivas são suficientes para se obterem elevados desempenhos, como a componente afetiva associada à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional se assumem como um fator crítico de sucesso na estratégia e no êxito de uma organização. Procurou-se com este estudo entender em que medida a gestão do desempenho tem impacto no engagement das equipas comerciais. Foi realizada uma investigação que seguiu uma metodologia qualitativa e outra quantitativa com profissionais da área comercial e foi possível determinar que possuir as ferramentas adequadas ao desempenho da sua função, ou ser voz ativa na definição dos seus objetivos, influenciam o nível de engagement do colaborador para com a organização.

Palavras-chave – Equipas comerciais, Gestão do Desempenho, Objetivos, Engagement

## **ABSTRACT**

Leading companies and keep them competitive in the context of current economic instability and constant change that we are experiencing is a bold challenge. The commercial area, for their responsibility in the management and development of the entire relationship between companies and their customers and partners have a key role. The competitive advantages that enable the progression and development of an organization are based increasingly on the management of human capital, not only technical skills, behavioral or cognitive are sufficient to obtain high performances, such as the affective component associated with satisfaction in work and organizational commitment are assumed as a critical success factor in the strategy and success of an organization. The Intended with this study to understand if performance management have impact on engagement of the commercial teams. We conducted a qualitative and a quantitative research with commercial area professionals, and it was determined that having the proper tools to perform its function, or be an active voice in defining their goals, influence the level of engagement of the employee to the organization.

Keywords - Commercial Teams, Performance Management, Goals, Engagement

“The best way to predict your future is to create it”,

Peter F. Drucker

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>2</b>
1.1	Enquadramento	2
1.2	Objetivos e Relevância do Estudo	2
<b>2</b>	<b>Gestão de Desempenho .....</b>	<b>4</b>
2.1	A Gestão do Desempenho	4
2.2	Objetivos	7
2.2.1	A Gestão por Objetivos	8
2.3	Indicadores	12
2.3.1	Definição de Indicadores	13
2.3.2	Tipos de Indicadores	14
2.4	Formação	16
2.4.1	Diagnóstico de Necessidades de Formação	17
2.5	Avaliação de Desempenho	18
2.5.1	Instrumentos de Avaliação de Desempenho	21
2.5.2	Fontes de Avaliação de Desempenho	22
2.6	Engagement	24
2.6.1	O envolvimento e satisfação no trabalho	25
<b>3</b>	<b>Objetivo da Investigação e Metodologia .....</b>	<b>27</b>
3.1	Objetivo da Investigação	27

3.2	Natureza da Pesquisa	27
3.3	Método de Recolha de Dados	28
3.3.1	Pesquisa Qualitativa	28
3.3.2	Pesquisa Quantitativa	29
<b>4</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>31</b>
4.1	Pesquisa qualitativa	31
4.2	Resultados da pesquisa quantitativa	34
4.2.1	Perfil Demográfico e Socioeconómico da Amostra	34
4.2.2	Análise dos resultados do questionário	36
<b>5</b>	<b>Conclusões, Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura .....</b>	<b>54</b>
5.1	Conclusões	54
5.2	Limitações e Sugestões de Investigação Futura	55
<b>6</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos</b>	<b>.....</b>	<b>i</b>
<b>Apêndices</b>	<b>.....</b>	<b>vi</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 – Circuito fechado de implementação e sistemas de feedback num processo de gestão de desempenho.....	5
Figura 02 – Gestão de desempenho.....	7
Figura 03 – Gestão por objetivos.....	9

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01 – Caracterização do perfil demográfico e socioeconómico dos indivíduos	35
Tabela 02 – Classificação dos objetivos.....	37
Tabela 03 – Participação na definição dos objetivos.....	38
Tabela 04 – Participação na definição dos objetivos vs. Liderança de equipas.....	38
Tabela 05 – Indicadores de medição do grau de concretização dos objetivos.....	39
Tabela 06 – Classificação das ferramentas disponibilizadas pela empresa.....	39
Tabela 07 – Engagement.....	40
Tabela 08 – Teste da fiabilidade das escalas: Engagement.....	41
Tabela 09 – Envolvimento e satisfação no trabalho.....	41
Tabela 10 – Teste de fiabilidade das escalas: Envolvimento e Satisfação no trabalho.....	42
Tabela 11 – Identificação das necessidades de formação na empresa.....	43
Tabela 12 – Associação entre Engagement e Ferramentas disponíveis.....	43
Tabela 13 – Coeficiente de Correlação de Pearson: Engagement e Ferramentas.....	44
Tabela 14 – Associação entre Envolvimento e Satisfação no trabalho e Ferramentas	45
Tabela 15 – Coeficiente de Correlação de Pearson: Envolvimento e Satisfação no trabalho e Ferramentas.....	46

Tabela 16 – Correlação entre Engagement e Participação na definição dos objetivos	46
Tabela 17 – Correlação entre Envolvimento e Satisfação no trabalho e Participação na definição dos objetivos.....	47
Tabela 18 – Coeficiente de Correlação de Pearson: Engagement vs. Definição dos objetivos.....	48
Tabela 19 – Coeficiente de Correlação de Pearson: Envolvimento vs. Definição dos objetivos.....	49
Tabela 20 – A empresa possui sistema d avaliação de desempenho.....	49
Tabela 21 – Associação entre possuir sistemas de avaliação de desempenho e o número de colaboradores.....	50
Tabela 22 – Correlação entre Engagement e Rendimento.....	50
Tabela 23 – Correlação entre Envolvimento e Rendimento.....	50
Tabela 24 – Regressão Linear Multipla com a Variável dependente Engagement....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Classificação dos objetivos.....	37
Gráfico 02 – Participação na definição dos objetivos vs. Liderança de equipas.....	39
Gráfico 03 – Engagement.....	40
Gráfico 04 – Envolvimento e Satisfação no trabalho.....	42
Gráfico 05 – Correlação entre Engagement e Ferramentas disponíveis para o desempenho da atividade.....	44
Gráfico 06 – Correlação entre Envolvimento e Satisfação no trabalho e Ferramentas.....	45
Gráfico 07 – Correlação entre Participação na definição dos objetivos e Engagement.....	47
Gráfico 08 – Correlação entre Participação na definição de objetivos e Envolvimento.....	48

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

A. Entrevista Semiestruturada.....	i
B. Questionário.....	ii

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

### **A. Resultados da Entrevista Semiestruturada**

I. Grelha Resumo da Entrevista Semiestruturada.....	vi
---	----

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 ENQUADRAMENTO

Se o bem mais precioso de uma organização são as pessoas, e a ligação das organizações com os seus clientes é habitualmente direta e dependente da área comercial, torna-se evidente que num contexto macroeconómico global, cada vez mais competitivo e volátil, a performance das pessoas afetas à área comercial de uma organização seja um fator crítico no sucesso da mesma.

As organizações dependem do uso eficaz do trabalho em equipa para alcançarem vantagens competitivas. A maximização dos resultados da equipa não corresponde a otimização da função, objetivo individual de cada elemento, mas sim à gestão do equilíbrio que advém da cooperação entre os seus elementos.

O envolvimento organizacional e o desempenho individual nas organizações torna-as mais competitivas e com um melhor desempenho, pois os indivíduos comprometidos com a organização tendem a envolver-se nos processos operacionais e conseqüentemente desempenham as suas funções eficazmente (Medeiros et al., 2003).

A gestão do desempenho é um processo integrado, com o objetivo final de aumentar a *performance* organizacional, através da gestão do desempenho individual ou de equipas, incluindo a sua definição, medida e estimulação. Nesse sentido, o desafio que é colocado às empresas, atual e diariamente, é o de conseguir uma eficiente e eficaz Gestão do Desempenho. (Den Hartog et al., 2004),

## 1.2 OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

*O objetivo deste estudo é* relacionar a Gestão do Desempenho com o engagement das equipas comerciais, isto é, perceber, se a gestão do desempenho pode influenciar o engagement das equipas comerciais, e em caso afirmativo, compreender de que forma.

*A relevância teórica e prática do estudo é* evidenciar uma poderosa ferramenta de gestão estratégica à disposição das organizações e auxiliar os responsáveis de equipa que procuram liderar equipas comerciais de alto rendimento a manterem os seus colaboradores altamente motivados e com um forte comprometimento para com as linhas orientadoras e os objetivos estratégicos pré-definidos pela organização.

## **2 GESTÃO DE DESEMPENHO**

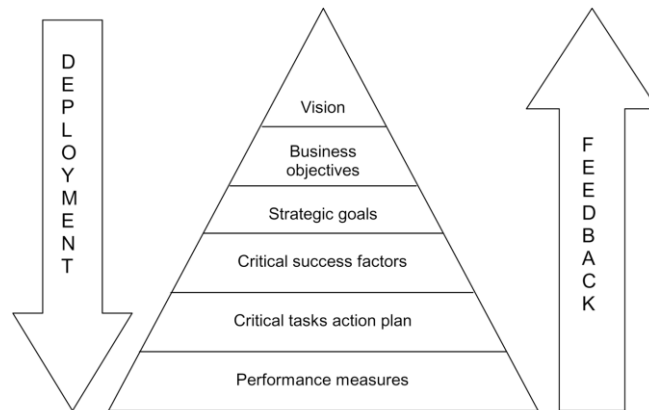
### **2.1 A GESTÃO DO DESEMPENHO**

A globalização e a abertura dos mercados, conjugada com a evolução das tecnologias de informação, fez com que os ciclos de vida dos produtos se tornassem cada vez mais curtos. A mutação do contexto competitivo e a sua progressiva volatilidade, aliada ao facto de a partir dos anos 80 as pessoas terem passado a ser consideradas um ativo e um recurso organizacional gerador de competitividade levou ao crescente interesse na gestão do desempenho. (de Faria Bilhim, 2002),

A gestão do desempenho é um processo integrado com o intuito de incrementar a performance organizacional, através da gestão do desempenho individual ou de equipas, abrangendo a sua definição, medida e estimulação (Den Hartog et al., 2004).

Outros autores explicam a gestão do desempenho como um processo natural da gestão, que colabora na gestão efetiva de indivíduos e de equipas, de modo a que estes alcancem elevados níveis de desempenho, criando assim uma compreensão comum do que deve ser alcançado e uma abordagem para ajudar a desenvolver as pessoas (Armstrong e Baron, 2005). Estes autores evidenciam ainda a importância dada ao alcance de objetivos individuais e organizacionais, bem como ao desenvolvimento e à natureza dinâmica do processo.

A gestão do desempenho assume-se como um processo-chave nas organizações, fundamental para um futuro sustentado, dado que é através desta que se gere a performance, alinhando-a com os objetivos e estratégias definidas (Bititci et al., 1997). O objetivo deste processo é promover um ciclo pró-ativo, no qual as estratégias são desdobradas para todos os processos de negócio, atividades, tarefas e pessoal, e o feedback é obtido através de um sistema de medição de desempenho que permite tomar decisões de gestão apropriadas. Este processo permite, no limite, definir de que forma a organização usa as várias ferramentas para gerir o seu desempenho, desde o desenvolvimento estratégico, o controlo de gestão, a gestão por objetivos, as métricas de natureza não financeira, o esquema de incentivos, bem como a própria avaliação de desempenho.



**Figura 1 – Circuito fechado de implementação e sistema de feedback num processo de gestão de desempenho**

Fonte: Bitici et al (1997)

A gestão do desempenho deve iniciar-se com a criação de um entendimento comum e a clarificação do contexto competitivo da organização, envolvendo também a compreensão dos valores, missão e objetivos da organização, bem como o mercado onde interage e as competências e capacidades internas que possui para transformar oportunidades em forças (Marr, 2006)

A gestão do desempenho é deste modo, muito mais do que a integração horizontal das práticas de recursos humanos, revelando-se como um elemento aglutinador do desempenho organizacional em diferentes níveis, que possibilita a integração vertical dos objetivos organizacionais e individuais (Armstrong e Baron, 2000)

Apresentam-se de seguida as vantagens da gestão do desempenho (Seixo, 2007):

- O aperfeiçoamento dos canais de comunicação intra-organizacionais;
- A identificação e compensação do esforço e resultados alcançados;
- O aumento da satisfação dos clientes estimulada pela melhoria contínua;
- O alcance dos objetivos organizacionais;

- O incremento dos resultados da organização, por força do aumento da produtividade, do desenvolvimento de novas vantagens competitivas, e da criação de uma cultura de resultados que assegura uma maior realização e evolução profissional dos colaboradores.

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

Gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho individual e coletivo, alinhando-o com os objetivos estratégicos da organização. (Aguinis, 2007)

O mesmo autor refere que se devem considerar duas componentes importantes nesta definição:

- Processo contínuo, dado que o processo de gestão de desempenho não deve representar um fim;
- Alinhamento com os objetivos estratégicos. Uma vez que este processo exige que os gestores assegurem que quer os objetivos, quer as atividades dos colaboradores sejam congruentes com os objetivos da organização, permitindo-a ganhar vantagem competitiva.

Como pode ver-se na Figura 2, no âmbito da gestão do desempenho, são definidos os níveis de desempenho pretendidos, o desempenho é seguidamente estimulado, bem como são disponibilizadas as ferramentas necessárias, sendo posteriormente feita avaliação de desempenho, para aferir através dos indicadores se os níveis de desempenho pretendidos foram alcançados.

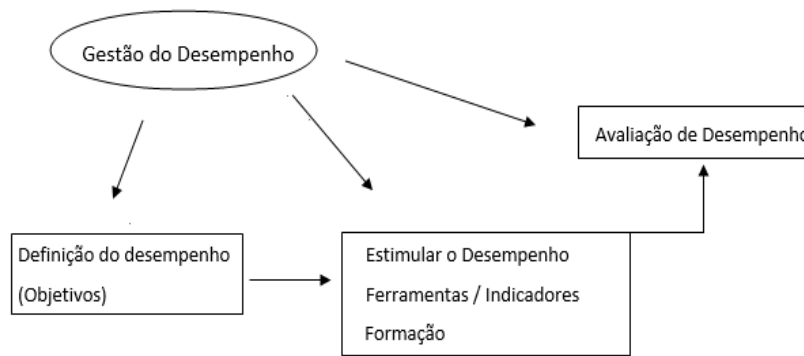


Figura 2 – Gestão do Desempenho (Fonte Própria)

## 2.2 OBJETIVOS

Medir o desempenho sem existirem objetivos definidos é uma tarefa difícil. Os objetivos globais da organização são a linha orientadora e são por norma decompostos em objetivos por unidade de negócio ou ainda por departamento, por equipa e por colaborador.

“Um objetivo consiste num objeto ou alvo de uma ação para alcançar um nível específico de realização ou de proficiência num determinado período de tempo” (Caetano, 2008)

Uma grande condicionante que se tem verificado na implementação da gestão do desempenho está no processo de definição dos objetivos, porque entendem que devem ser “alcançáveis, verificáveis e mensuráveis”. (Fernandes e Caetano, 2002)

O conceito de objetivos SMART, ficou pela primeira vez célebre no início da década de 80. A definição dos objetivos da organização como SMART facilitam a comunicação global, bem como o comprometimento dos colaboradores, contribuindo para um maior envolvimento dos mesmos com a missão e estratégia da organização. (Doran, 1981)

A definição de SMART Goals segundo Doran, (1981) é a seguinte.

- **Specifics (Específicos)**

Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender;

- ***Measurables* (Mensuráveis)**

Devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros que permitam perceber se foram alcançados;

- ***Attainables* (Alcançáveis)**

Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos, de forma a serem alcançáveis;

- ***Realistics* (Realistas)**

Devem ser tangíveis e realistas. Objetivos irrealistas são fator de desmotivação;

- ***Time Bound* (Medidos no Tempo)**

Os objetivos devem ser estabelecidos para determinado período de tempo.

### **2.2.1 A GESTÃO POR OBJETIVOS**

Segundo Fernandes e Caetano (2002), o método de gestão por objetivos foi pela primeira vez apresentado e descrito por Peter Drucker em 1954 e desde então tem sido utilizado por muitas das grandes empresas.

A gestão por objetivos consiste num modelo que evidencia a definição de objetivos acordados entre avaliadores e avaliados, sendo os mesmos refletidos como “esforços de motivação, avaliação e controlo” (Caetano, 2008). O mesmo autor afirma que este método assenta em processos psicológicos que estimulam a motivação e a melhoria do desempenho.

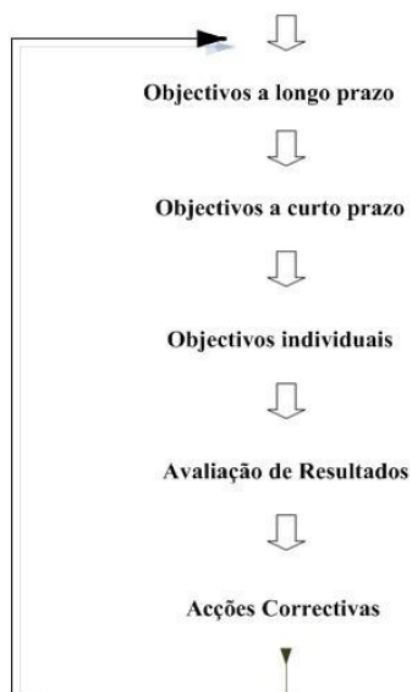
Na prática, a linha orientadora da gestão por objetivos é afirmar que todos sem exceção numa organização devem ser avaliados pelos seus resultados, tendo em conta os objetivos pré-definidos, quer sejam os iniciais, quer tenham sido alvo de revisão ao longo do período (Berkley et al., 1975).

Outro autor afirma que a gestão por objetivos não é mais do que um sistema dinâmico que engloba a necessidade da organização de alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento, em simultâneo com a necessidade do gestor colaborar para o seu próprio desenvolvimento. Indica também que a gestão por objetivos é um estilo rigoroso e vantajoso de gestão de empresas. (Humble, 1967)

Robbins e Decenzo (1996), citados por Caetano e Fernandes (2002), mencionam a existência de quatro etapas na gestão por objetivos:

- Formulação de objetivos;
- Planeamento da Ação;
- Autocontrolo;
- Revisões periódicas.

Já para Teixeira (2005) a gestão por objetivos é resumida em cinco fases, sabendo que o apoio e compromisso dos gestores de topo são fundamentais para o sucesso.



**Figura 3 - Gestão por objetivos**

Fonte: Teixeira (2005)

De seguida detalhamos cada uma das fases da gestão por objetivos:

- **Estabelecimento de objetivos de longo prazo**

Devem refletir o propósito fundamental da organização, a sua missão.

- **Definição de objetivos específicos de curto prazo**

Devem representar a atribuição dos objetivos de longo prazo previamente definidos a cada área de negócio.

- **Definição de objetivos individuais e padrões**

Implica o estabelecimento de planos de ação, abrangendo os objetivos e também os respetivos padrões de avaliação, com essa definição a ser partilhada entre superiores e subordinados. Deve também ser identificada uma clara definição de “o que” e “quando” deve ser alcançado.

- **Avaliação de resultados**

Será a comparação entre ações realizadas e os resultados alcançados, de acordo com os padrões previamente definidos.

- **Ações corretivas**

Representa a derradeira fase do processo e implicam corrigir os desvios identificados. Poderão implicar alterações na estrutura da organização, nos próprios objetivos, ou ainda refletir-se em ações de formação com o intuito de incrementar as competências dos colaboradores.

“As dificuldades começam logo na definição dos objetivos” (Caetano, 2008). Deste modo, não obstante o modelo de gestão por objetivos ser cada vez mais, adotado pela maioria das empresas em todo o mundo, há diversos fatores que devem ser observados na implementação deste método:

- É fulcral que os objetivos individuais dos colaboradores sejam definidos em consonância com os objetivos estratégicos da empresa. Isto é, devem ser definidos para o topo da organização e chegar depois aos restantes níveis hierárquicos de colaboradores;
- É imperativo garantir a “validação social” dos critérios de avaliação dos objetivos, envolvendo os colaboradores neste mesmo processo. Estes objetivos deverão ser “desafiantes, mensuráveis, específicos e balizados no tempo”;
- As organizações deverão garantir os recursos e ferramentas necessárias à concretização dos objetivos por parte dos colaboradores;
- É fundamental assegurar um sistema de informação atualizado, bem como fornecer feedback que permita aos colaboradores identificarem e corrigirem eventuais desvios relativamente ao delineado;
- É de grande importância que se realizem avaliações de desempenho regulares, nas quais se analisem os resultados até então alcançados e, caso necessário, serem implementadas medidas de correção, ou eventualmente até proceder-se a uma redefinição dos objetivos;
- Este processo deverá ser finalizado com uma avaliação global do período temporal em causa, efetivando-se a avaliação formal e seguidamente dar-se-á início a um novo ciclo de gestão de desempenho.

Neste âmbito, subsistem vários fatores que influenciam a relação entre objetivo e desempenho (Locke e Latham, 2002):

- O grau de dificuldade do objetivo;
- O empenho para alcançar o objetivo;
- A participação do avaliado na definição do seu objetivo;
- Os incentivos associados ao alcance do objetivo;

- O feedback fornecido ao avaliado durante a concretização do objetivo;
- A autoeficácia do colaborador no que diz respeito ao que entende serem as suas capacidades para realizar o objetivo.

### **2.3 INDICADORES**

Os indicadores são expressões quantitativas que representam uma informação, gerada a partir da medição e da avaliação da estrutura da organização, dos processos que a compõem e dos produtos resultantes (de Souza, 1994) Assim sendo, os indicadores afirmam-se como importantes instrumentos de apoio à tomada de decisão no que diz respeito a uma determinada estrutura, processo ou produto (Costa et al., 2005).

Os indicadores de desempenho devem ser simples, práticos, e facilmente implementáveis, bem como adaptáveis aos objetivos ambicionados, acompanhar as alterações eventualmente efetuadas aos objetivos estratégicos inicialmente definidos, e ainda caso se verifique necessário, serem melhorados ou substituídos (Neely, 2002)

Indicadores não são mais do que elementos, que medem os níveis de eficiência e eficácia de determinada organização, isto é, medem o desempenho dos processos produtivos, diretamente relacionados com a satisfação dos clientes. (Rolt, 2012)

Os indicadores de desempenho possibilitam o estabelecimento de desafios e metas exequíveis, e ainda a implementação de alterações ao longo do tempo, de forma a corresponderem às necessidades de informação da organização face às exigências do mercado e ao desenvolvimento de novas estratégias. (Lantelme, 1994)

Segundo outros autores, os indicadores de desempenho devem ser considerados parte integrante do processo de planeamento e controlo, fornecendo meios que possam ser utilizados como informações na tomada de decisão. (Sink e Tuttle, 1993)

### **2.3.1 DEFINIÇÃO DE INDICADORES**

Segundo Carvalho e White (1996), os indicadores de desempenho são definidos em consonância com a sua origem, fonte interna (histórico) e externa (feedback de fornecedores, clientes, concorrência) e com o tipo de dados subjetivos (alicerçados em opiniões ou estimativas) ou objetivos (assentes em acontecimentos).

A definição de um indicador deve observar os seguintes requisitos (Kardec et al., 2002):

- **Seletividade**

Os indicadores devem estar relacionados com fatores essenciais do processo a ser avaliado, e devem ser delineados a partir de uma perspectiva estratégica, considerando os fatores críticos de sucesso da empresa;

- **Representatividade**

Os indicadores devem ser selecionados ou formulados de modo a que possam representar de forma satisfatória o processo a que se referem;

- **Simplicidade**

Os indicadores devem ser de fácil compreensão e aplicação, nomeadamente para as pessoas diretamente envolvidas na recolha, processamento e avaliação dos dados, exigindo um esforço adicional mínimo para a sua implementação;

- **Baixo custo**

O investimento em recursos associados à recolha, processamento e avaliação dos dados, não deve ser superior ao benefício alcançados com a medida;

- **Estabilidade**

Os indicadores devem ser recolhidos através de procedimentos integrados nas atividades da empresa, e permitir a sua comparação e análise ao longo do tempo;

- **Abordagem experimental**

Os indicadores devem ser desenvolvidos e testados. Caso não assumam a devida importância ao longo do tempo, deverão ser modificados ou excluídos;

- **Comparação externa**

Alguns indicadores deverão ser desenvolvidos de modo a possibilitar a comparação do desempenho da organização com outras, e assim caso seja pertinente, avaliar o seu grau de competitividade;

- **Melhoria contínua**

Os indicadores devem ser regularmente avaliados e sempre que necessário, modificados ou ajustados para se adaptarem às mudanças do contexto organizacional, mantendo o seu desígnio e validade.

### **2.3.2 TIPOS DE INDICADORES**

A revisão da literatura assinala algumas classificações para os indicadores no que diz respeito ao seu nível de agregação. Estes são definidos em função do processo ou do produto, bem como dos níveis de controlo e avaliação presentes. Podem ser agregados de modos diferentes em consonância com as necessidades de informação da empresa e também a sua estrutura de organização e decisão (Tironi et al., 1991)

Lantelme (1994), classifica os indicadores como:

- **Indicadores de desempenho específicos**

Fornecem informações para a gestão de topo da organização. Estes indicadores dizem respeito às estratégias e atividades específicas da empresa, pelo que as informações facultadas são utilizadas no planeamento, controlo e melhoria contínua das mesmas.

- **Indicadores de desempenho globais**

Revestem-se de um carácter mais abrangente e procuram demonstrar o desempenho de uma organização ou sector relativamente ao contexto em que se inserem, permitindo a sua comparação.

De seguida apresenta-se como são os indicadores de desempenho qualificados por (Kaplan et al., 1996):

- **Indicadores de resultado**

Aqueles que analisam se as iniciativas de curto prazo e as respetivas estratégias estão a provocar os resultados pretendidos;

- **Indicadores de desempenho**

Exclusivos para determinada unidade de negócio, espelham a originalidade da estratégia e disponibilizam informações às organizações sobre previsões e tendências.

OS indicadores de desempenho são ainda definidos em três grupos (Parmenter, 2007):

- ***Key Result Indicators* (Indicadores-Chave de Resultados)**

Disponibilizam elementos concretos sobre o que foi concretizado até determinado momento e processo, calculando o sucesso alcançado;

- ***Performance Indicators* (Indicadores de Desempenho)**

Fornecem informações que permitem determinar e delinear as linhas orientadoras a seguir para melhorar o desempenho operacional;

- ***Key Performance Indicators* (Indicadores-Chave de Desempenho)**

Medem a performance de forma objetiva, facultam informações sobre os seus desvios, e o que fazer para aumentar o desempenho.

## 2.4 FORMAÇÃO

A formação assume-se com uma das mais poderosas ferramentas à disposição das organizações para desenvolver e aumentar as capacidades e competências das suas equipas.

As constantes alterações na conjuntura económica, social e política na qual as organizações se encontram, exigem não menos frequentes mudanças e evoluções da própria organização, particularmente no que diz respeito à atualização das competências dos colaboradores (Frei et al., 1993) A formação surge deste modo como um mecanismo facilitador da integração e adaptação da organização ao meio envolvente em que se insere.

A formação define-se como uma experiência planeada de aprendizagem, concebida com o intuito de provocar uma mudança permanente dos conhecimentos, atitudes ou competências, críticos para o correto desempenho da função de um colaborador. (Campbell et al., 1970) A formação satisfaz deste modo o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como consequentemente, beneficiar o desempenho organizacional.

De modo a que a formação possa revelar-se como vantagem competitiva, a mesma deve incidir para além do desenvolvimento de competências básicas. Deve basear-se no acréscimo de competências associado à tecnologia, na criação de capital intelectual, na criatividade, na auto-motivação e na partilha de conhecimentos (Noe et al., 2006).

Este tipo de formação evidencia a relevância da criação de um vínculo entre formação e estratégia organizacional. A formação desenvolvida ou promovida pelas organizações têm que estar em consonância com a gestão estratégica da organização e os objetivos da formação devem estar em linha com os objetivos organizacionais (Tannenbaum e Yukl, 1992).

### **2.4.1 DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Para conceber um programa de formação, o primeiro passo consiste na identificação das necessidades de formação, podendo ser identificados diversos fatores individuais, organizacionais ou da envolvente, que sugerem a necessidade da mesma.

A identificação das necessidades de formação deve ser alicerçada com base em objetivos estratégicos de médio e longo prazo e não apenas nos de curto prazo, devendo considerar uma análise demográfica. (Latham, 1988)

O diagnóstico das necessidades de formação compreende duas dimensões, o domínio das técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade para fazer diagnósticos. Os diagnósticos podem ser de índole reativo (identificar necessidades associadas a problemas que ocorreram mas ainda persistem) ou de índole proactivo (antecipação de necessidades que poderão verificar a longo prazo) (Cruz, 1998).

Existem diversos níveis de análise no diagnóstico das necessidades de formação. O modelo de análise Organização – Tarefa – Pessoa, apresenta-se como uma referência e define três etapas: A análise organizacional, a análise de tarefas e a análise do indivíduo (McGehee e Thayer, 1961).

O diagnóstico de necessidades de formação começa habitualmente pela análise organizacional, por forma a considerar o contexto a aplicabilidade e adequabilidade da formação ao negócio empresarial, tendo por base a estratégia da organização e os recursos disponíveis para a mesma no que diz respeito a tempo, dinheiro e perícia (Noe et al., 2006).

Os mesmos autores referem que a análise individual exige que se determine se os problemas no desempenho das funções emergem da falta de conhecimentos, competências ou capacidades (passíveis de serem resolvidos por força da formação) ou resultam de eventual desmotivação ou de possíveis problemas no desenho da função. A análise de funções passa por identificar as tarefas que devem ser desenvolvidas de modo a alcançarem-se os padrões de desempenho pré-estabelecidos, e quais os conhecimentos, competências e comportamentos que carecem de maior foco na formação de modo a que os colaboradores que os adquiram e futuramente, os apliquem no desempenho das suas funções.

A análise organizacional deve abranger a avaliação do clima organizacional, e a análise da associação entre os objetivos da formação e os objetivos dos grupos importantes na organização (Goldstein, 1993).

## **2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliar é um comportamento inato e intrínseco do homem. Ao avaliar, procede-se tanto a uma “recolha de informações” como a uma valorização (Rosales e Vilar, 1992). Essa valorização consiste na emissão de um juízo de valor, baseado na informação recolhida. Qualquer avaliação, compreende um processo para estimar ou medir a excelência e as qualidades de uma pessoa (Chiavenato, 1995).

A conceção de avaliação de desempenho é algo que existe desde que os homens começaram a trabalhar juntos, sendo algo inevitável e universal (Dulewicz, 1989). Os sistemas formais começaram a surgir após o século IV crescendo a sua popularidade após a segunda guerra mundial (Chiavenato e Chiavenato, 1997).

A avaliação de desempenho é definida como um sistema estruturado para medir, avaliar e influenciar os comportamentos e os resultados alcançados por um colaborador, com o intuito de perceber em que nível se encontra no momento, no que diz respeito à sua performance no trabalho. (Dolan e Schuler, 1987)

Para outro autor, a “avaliação de desempenho define-se como o processo pelo qual uma organização mede a eficácia e eficiência dos seus colaboradores” (de Almeida, 1996).

Caetano, A. (2008) explica que a avaliação de desempenho se reflete na apreciação formal e sistemática, relativamente a determinado período, do desempenho dos colaboradores nas funções ou atividades pelas quais são responsáveis”.

Defendendo o alinhamento dos objetivos entre o colaborador e a organização, o mesmo autor caracteriza avaliação de desempenho como “um processo em que se tenta observar, identificar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores, assumindo como primordial desígnio torná-lo coerente com os objetivos da organização”.

O sistema de avaliação de desempenho pretende observar a eficiência e eficácia de um indivíduo medindo a sua contribuição ao nível de resultados alcançados ou comportamentos relevantes (de Almeida, 1996). Segundo Chiavenato, (1997) deve ser tido em consideração não como um fim mas como um meio para a gestão dos recursos de uma organização, pelo que deve assumir-se como um processo sistemático que pretende não só julgar o desempenho do colaborador em determinada função como também identificar o seu potencial de progressão, provocando a discussão, procura e descoberta de eixos de melhoria.

A avaliação de desempenho assume-se como uma ferramenta de diagnóstico que, através da recolha de informação, permite conhecer com maior incidência o sistema humano da organização para se identificarem e alterarem as condições que incrementam a sua produtividade. (de Almeida, 1996)

A Avaliação de desempenho é identificada como o processo aglutinador dentro das restantes práticas de Recursos humanos. Permite conhecer as pessoas com maior detalhe, identificar os perfis ajustados a cada área de negócio, considerar sobre a integração das pessoas em determinada função ou equipa, trabalhar no desenvolvimento das mesmas identificando os seus pontos fortes e fracos, e assegurando que as pessoas recebam feedback sobre o seu desempenho e potencial (Chiavenato, 1997).

Pretendendo-se um processo bilateral onde todos os envolvidos são sujeitos ativos, esta ferramenta assume grande relevância na gestão das pessoas pois a sua correta utilização pode fortalecer a segurança no que diz respeito às carreiras, aperfeiçoar a integração das pessoas nos grupos, valorizar a atividade de cada indivíduo relativamente aos demais, e contribuir para o desenvolvimento das competências pessoais bem como clarificar as responsabilidades e funções de cada posto de trabalho (de Almeida, 1996).

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é, no seguimento do já referido anteriormente, uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo na sua função, bem como do seu potencial de desenvolvimento. Os seus sistemas são decisivos para a gestão dos recursos humanos. Possibilitam autenticar os métodos de recrutamento e seleção promovidos pela organização, e em simultâneo medir o contributo quer individual quer da equipa, com vista a alcançar os objetivos estratégicos globais. Através da avaliação procura-se identificar os desvios entre o realizado e o esperado. Este mesmo processo permite identificar problemas de supervisão, integração organizacional, e ainda adaptação à função e necessidades de desenvolvimento.

A avaliação dos colaboradores afirma-se assim como a oportunidade de definir e rever metas reais, fornecer feedback sobre o desempenho, e também ouvir e pensar sobre os problemas. Para poder ser usada eficazmente, a gestão do desempenho deve ser englobada num processo de gestão de desempenho e de desenvolvimento profissional (Kamp, 1996).

A avaliação de desempenho assume-se como um meio através do qual a organização identifica os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores ao nível do saber, saber-fazer e saber-ser (Sekiou et al.).

Chiavenato (1997), define como as principais vantagens da avaliação de desempenho:

- A adequação do indivíduo ao cargo;
- A identificação das necessidades de formação;
- O reconhecimento de oportunidades de evolução profissional;

- A melhoria das relações entre superior e subordinados;
- O alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais;

Outro autor acrescenta ainda que as maiores vantagens são: (de Almeida, 1996)

- Melhorar a produtividade através do incremento da motivação e das capacidades individuais;
- Sustentar a gestão de pessoas,
- Identificar com maior objetividade o potencial humano;
- Validação de critérios de recrutamento e treino.

### 2.5.1 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Caetano (2008), são definidos quatro instrumentos de avaliação de desempenho:

- **Focalizados nas pessoas**, onde o responsável hierárquico avalia o colaborador pelos traços de personalidade. Esta avaliação pode ser realizada através de escala quantitativa ou qualitativa.
- **Focalizados nos comportamentos**, sendo o objetivo medir a componente comportamental do desempenho através de escalas comportamentais que avaliam quer de que modo são cumpridas as funções que lhe são adstritas, quer a frequência com que se verificam determinados comportamentos previstos ou através do método dos incidentes críticos que identifica e permite incidir sobre comportamentos com influenciam significativa.
- **Focalizados na comparação com os outros**, quer pela comparação entre todos os colaboradores, quer pela comparação de grupos de pessoas com níveis de desempenho semelhantes.

- **Focalizados nos resultados**, comparando o desempenho verificado ao desempenho esperado, quer através de indicadores de desempenho em função de objetivos previamente definidos, quer pelos padrões de desempenho estipulados pela organização.

### **2.5.2 FONTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os intervenientes habilitados que se assumem como principais fontes na avaliação de desempenho, são o avaliado, o superior hierárquico, os colegas ou os subordinados (Fernandes e Caetano, 2002)

- **Autoavaliação**

Esta fonte de avaliação de desempenho consiste num questionário igual ou semelhante ao utilizado na avaliação pelo superior hierárquico em que o avaliado faz a avaliação da sua própria performance, e no final, o superior hierárquico analisa as respostas, compara-as com a sua avaliação e reúne com o avaliado para discutir os resultados. (Camara, et al. 2005). A autoavaliação possibilita aos avaliados fazerem um autoexame e definirem os seus pontos fortes e fracos, afirmando-se como elementos ativos no processo de avaliação de desempenho. Todavia, segundo o mesmo autor, existe um risco associado ao efeito de halo, que envolve a tendência para proceder à avaliação segundo a classificação atribuída a um deles, condicionando a avaliação e retirando consistência aos resultados. (Caetano, 1996)

- **Avaliação pelo superior hierárquico**

É a fonte de avaliação de desempenho mais frequente. O superior hierárquico avalia cada um dos seus subordinados, com base no seu desempenho individual e de acordo com a sua contribuição para o cumprimento dos objetivos coletivos da equipa e da organização. No final, apresenta a sua avaliação, justifica os principais pontos fortes e fracos e definem-se em conjunto os principais eixos de melhoria (Camara, et al. 2005). Esta fonte de avaliação caracteriza-se por ser homogénea em termos de critérios, todavia não permite ao avaliado qualquer tipo de intervenção na mesma.

- **Avaliação pelos pares**

A avaliação pelos pares foca-se nas características ou comportamentos dos outros elementos do grupo e em três métodos: (Kane e Lawler, 1978)

- ✓ Nomeação pelos pares, em que cada elemento indica um determinado número de elementos como os melhores ou piores no grupo, excluindo-se a si próprio (Caetano, 1996)
- ✓ Ordenação pelos pares que para Caetano (1996) se traduz-se na elaboração de uma lista onde cada colaborador hierarquiza os demais elementos do grupo, em função de determinadas critérios.
- ✓ Cotação pelos pares que não é mais do que cada elemento do grupo cotar cada um dos restantes em função de determinadas dimensões de desempenho, fornecendo feedback específico aos colaboradores, dado que os resultados da avaliação incidem sobre a performance de cada indivíduo, e não na sua comparação com os demais (Caetano, 1996).

- **Avaliação pelos subordinados**

A mais-valia desta fonte é que os subordinados assumem uma posição diferente dos demais atores organizacionais, para observarem e avaliarem o desempenho da chefia. Todavia como subsiste a possibilidade dos subordinados condicionarem a avaliação do chefe por se sentirem intimidados com a reação posterior do mesmo, e ainda não conhecerem a totalidade das tarefas desempenhadas pelo mesmo, para poderem avaliar com rigor a função deste, a probabilidade de os resultados serem enviesados é significativa (Vala e Caetano, 2000)

- **Avaliação a 360**

Esta fonte é a mais sofisticada. Todos os colaboradores são simultaneamente avaliadores e avaliados de forma confidencial, num projeto habitualmente pilotado pelo departamento de recursos humanos ou por uma entidade externa. Por envolver todos os agentes pertencentes ao contexto organizacionais e serem de carácter confidencial, podem levar a respostas centradas em questões pessoais e não profissionais, condicionando a fiabilidade dos dados. (Waldman e Atwater, 1998)

## **2.6 ENGAGEMENT**

O engagement é um estado definido por energia, envolvimento e eficácia na atividade desenvolvida pelo indivíduo (Maslach e Leiter, 1997).

Outros autores definem engagement como uma espécie de amálgama entre compromisso, lealdade, produtividade e posse, e ainda como uma força ilusória que motiva os colaboradores a terem maiores ou menores níveis de desempenho (Wellins e Concelman, 2005).

Outros ainda definiram engagement como um elevado estado motivacional interno (Colbert et al., 2004).

Trabalhadores com elevado engagement, envolvem-se fisicamente nas suas tarefas, tornam-se cognitivamente vigilantes, e emocionalmente ligados aos outros afirmou. (Kahn, 1990)

O engagement define-se como um elevado nível de atividade, iniciativa e responsabilidade. (Dvir et al., 2002)

Segundo (Maslach e Leiter, 1997), os trabalhadores que demonstram engagement são enérgicos e evidenciam uma ligação positiva com as atividades laborais, encarando-se a si próprios como capazes de fazer face às exigências da profissão.

O engagement foi idealizado como um estado cognitivo-afetivo de positividade e persistência, relacionado com o trabalho e descrito como (Schaufeli et al., 2002):

- **Vigor**, traduzido em elevados níveis de energia mental, desejo e capacidade de se esforçar no trabalho;
- **Dedicação** como um sentido de entusiasmo, relevância, inspiração, orgulho e desafio relativamente ao trabalho;
- **Absorção** definida como um estado decorrente persistente, em que o indivíduo se concentra totalmente, sem ter a noção do tempo e mantém um estado feliz envolvido no seu trabalho.

O engagement está relacionado com a existência de recursos laborais, que favorecem um maior compromisso organizacional (Salanova et al., 2000) e determinados pressupostos origina um menor abandono da profissão. (Schaufeli e Bakker, 2004)

Wellins e Concelman (2005) Sugeriram que ter engagement é estar ativamente comprometido.

Existe uma associação entre engagement e satisfação no trabalho. Todavia, a satisfação no trabalho é acima de tudo satisfação com o emprego ou lealdade ao empregador, características que muitas empresas têm medido já há vários anos. Engagement, em contrapartida, é paixão e compromisso, é a vontade de se investir e de fazer um esforço adicional para ajudar ao sucesso da organização (Harter et al., 2002).

### **2.6.1 O ENVOLVIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Foi apresentado um modelo para explicar o engagement com base em 3 dimensões do engagement (Macey e Schneider, 2008):

- ***Trait Engagement***

Engloba visões positivas da vida e do trabalho como personalidade pró-ativa, positivismo ou conscienciosidade.

- ***State Engagement***

Reúne sentimentos de energia, absorção como satisfação, envolvimento, ou compromisso.

- ***Behavioral Engagement***

Abrange sentimentos extra função como capacidade de adaptação, bom comportamento organizacional ou polivalência funcional.

O modelo focaliza-se no estado psicológico e evidencia 4 dimensões, o envolvimento organizacional, a satisfação no trabalho, o empowerment psicológico e o envolvimento no trabalho como principais fatores que elevam o engagement dos indivíduos, como principal enfoque nos dois primeiros.

- **Envolvimento organizacional**

O envolvimento organizacional traduz-se numa ligação afetiva à organização, bem como aos seus objetivos e valores (Buchanan, 1974). O envolvimento organizacional pode também ser descrito sob a forma de um vínculo psicológico com a organização, que influencia os indivíduos a agirem segundo os interesses da organização (Mowday et al., 1979).

- **Satisfação no trabalho**

Abreu, Caetano e Ferreira, (2001) definem satisfação no trabalho como “o resultado da avaliação feita por cada um relativamente ao grau de realização dos seus valores, das necessidades, preferências e expectativas profissionais.” A satisfação é caracterizada por uma abordagem multidimensional derivada de um conjunto de fatores associados ao trabalho.

### **3 OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA**

#### **3.1 OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO**

Se o bem mais precioso de uma organização são as pessoas, e a ligação desta com os seus clientes tem uma habitual dependência direta da área comercial, torna-se evidente que num contexto macroeconómico global, cada vez mais competitivo e volátil, seja imperativo que as organizações mantenham as suas equipas comerciais satisfeitas, motivadas, envolvidas com o trabalho e com a organização. O Engagement das equipas comerciais pode ser “potenciado” através de uma política de gestão de pessoas adequada à mudança e adaptação contínuas e de uma eficiente e eficaz gestão do desempenho.

Pretende-se com esta investigação, determinar se existe impacto da Gestão do desempenho no engagement das equipas comerciais?

#### **3.2 NATUREZA DA PESQUISA**

Trata-se de um estudo de natureza exploratória, composto por uma pesquisa qualitativa e uma quantitativa. As pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e causais. As exploratórias têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, procurando a formulação de problemas mais específicos ou hipóteses de investigação, as descritivas têm como finalidade descrever as características ou funções de mercado, e as causais têm como principal preocupação determinar relações de causa e efeito. Podem ainda classificar-se as pesquisas como qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa procura quantificar a informação e utiliza análise estatística, por seu lado a pesquisa qualitativa fornece uma visão e compreensão global do problema (Malhotra et al., 2007).

É utilizada nesta investigação uma metodologia mista sequencial. A metodologia mista sequencial é aquela através da qual o investigador tem por objetivo alargar as constatações de um método utilizando um outro, utilizando uma pesquisa qualitativa para fins exploratórios, continuada por uma pesquisa quantitativa realizada com uma amostra de maior dimensão, de modo a universalizar os resultados a uma população. (Creswell, 2009)

A investigação inicia com a componente qualitativa, que tem uma importante função no domínio das ciências sociais e humanas. A técnica utilizada foi a da entrevista semiestruturada.

### **3.3 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS**

Os dados utilizados nesta pesquisa decorrem do recurso complementar a fontes primárias e secundárias.

Conforme referido, foi utilizada uma metodologia mista sequencial na recolha dos dados primários. O estudo envolve assim uma fase inicial de pesquisa qualitativa seguindo-se uma pesquisa quantitativa. A etapa qualitativa foi alicerçada em entrevistas semiestruturadas, com questões abertas. No total realizaram-se 10 entrevistas semiestruturadas, das quais 5 entrevistas realizadas pessoalmente e 5 por telefone devido à distância, todas a elementos parte integrante da equipa comercial de uma multinacional do setor financeiro. A etapa quantitativa envolveu um questionário estruturado, com os dados primários a serem obtidos através de tratamento estatístico.

#### **3.3.1 PESQUISA QUALITATIVA**

No âmbito da pesquisa qualitativa, foi decidido fazerem-se entrevistas semiestruturadas a 10 elementos de uma equipa comercial, de uma multinacional no setor da banca e seguros. Sendo uma equipa comercial nacional, 5 elementos pertencem à direção comercial norte, aos quais foram feitas entrevistas presenciais, gravadas e posteriormente transcritas, e outros 5 elementos pertencem à equipa comercial sul, aos quais foram feitas entrevistas via telefone por uma questão de distância, sendo escritas em simultâneo. Foi pedida e salvaguardada a confidencialidade dos respondentes.

O guião de entrevista foi elaborado a partir da revisão da literatura. Era composto por 13 questões abertas e focou os principais objetivos do estudo, ou seja, o engagement. Foi realizada uma primeira entrevista de teste, com o intuito de testar e melhorar o guião da entrevista (anexo A).

### **3.3.2 PESQUISA QUANTITATIVA**

No âmbito da pesquisa quantitativa, foi executada uma investigação por questionário. O questionário foi dirigido a um público-alvo específico, *área comercial*. Para garantir que os dados recolhidos eram válidos do ponto de vista do perfil dos respondentes, foi colocada uma mensagem explícita no início do questionário, como introdução e agradecimento pela contribuição para o estudo, evidenciando que se tratava de um questionário unicamente destinado a pessoas que desempenhassem funções na área comercial.

Foi também realizado um pré-teste com 5 pessoas que desempenham funções na área comercial, de modo a aferir eventuais erros, corrigir desvios, e melhorar o teste final.

No que diz respeito ao método de divulgação do mesmo, foi utilizada uma técnica de amostragem mista, conjugando-se os métodos de conveniência e *snowball*, com o questionário a ser disponibilizado *on-line* através do software Survey Monkey, e a hiperligação de acesso a ser enviado à rede de contactos, como amigos, familiares e conhecidos, que simultaneamente o direcionaram também às suas redes de contactos. Foi adicionalmente disponibilizado via LinkedIn em diversos grupos de que faço parte, como o “Diretores Comerciais”, “Negociação e Vendas” ou “Área Comercial”.

O questionário era composto por 16 questões de resposta obrigatória, dividindo-se em 3 etapas:

1ª Etapa – Questão 1, que apenas visava saber se o inquirido tinha objetivos definidos para a sua função, sendo que em caso de resposta negativa, era dada a indicação de que o questionário terminava ali, e o respondente era direcionado para o final, onde havia uma mensagem de agradecimento pela colaboração.

2ª Etapa – Questões 2 a 9, tratam-se de questões mais especificamente direcionadas para os fatores em estudo, a gestão do desempenho, os objetivos, as ferramentas disponíveis para o desempenho da função, o envolvimento e satisfação no trabalho, entre outros.

3ª Etapa – A caracterização do perfil demográfico e socioeconómico da amostra.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 PESQUISA QUALITATIVA**

A Análise dos resultados foi realizada. O processo de análise de dados determina a qualidade e validade dos resultados de uma investigação.

Passe-se a detalhar os resultados da análise qualitativa:

Na questão 1 que pretendia conhecer a existência de objetivos definidos para a função, e a opinião acerca dos mesmos. Os respondentes assumiram na íntegra que existem objetivos definidos, todavia a maioria afirmou que os mesmos são frequentemente desadequados e pouco realistas.

Na questão 2 questionava-se a forma como são os objetivos definidos e quando são partilhados com a equipa comercial. Os entrevistados responderam de forma unanime que os objetivos são definidos anualmente e partilhados mês a mês através da sua disponibilização numa plataforma informática.

Na questão 3 procurou saber-se se existem indicadores que permitem medir o grau de concretização dos objetivos em tempo real e qual a opinião acerca dessa prática de gestão. Os entrevistados assumiram na sua globalidade que existem indicadores para a monitorização do grau de concretização dos objetivos, e que tal prática é fundamental para o correto acompanhamento do negócio, bem como da rápida correção de desvios caso necessário.

Na questão 4 o intuito foi saber se as ferramentas disponibilizadas pela empresa para o desempenho da atividade eram adequadas, e o que poderia ser melhor. Os respondentes na sua maioria assumiram que as ferramentas são adequadas, todavia vários assinalaram que haveriam mais-valias associadas a uma maior evolução tecnológica das ferramentas.

Na questão 5 pretendia saber-se se as responsabilidades adstritas ao colaborador estavam em linha com a sua ambição e o que a empresa do mesmo. As respostas incidiram na teoria de que as responsabilidades atribuídas ao colaborador estão orientadas com o que a empresa espera do mesmo, mas não na ambição deste.

Na questão 6 o objetivo era saber como são as necessidades de formação identificadas. A resposta que mais se verificou foi que a formação é definida pela empresa e depois transmitida aos colaboradores pelo departamento de recursos humanos, sem uma objetiva identificação das necessidades de formação.

Na questão 7 era questionado o que poderia melhorar na relação entre o entrevistado e a sua chefia, no sentido de o ajudar a alcançar o que a empresa espera de si. Na sua maioria, os entrevistados indicaram ter uma boa relação com a sua chefia, embora o envolvimento com os colaboradores pudesse ser mais vincado, bem como haver maior partilha e rapidez na transmissão da informação.

A questão 8 pretendia saber a opinião dos entrevistados acerca da forma como os objetivos são tratados na empresa e que melhorias poderiam ser implementadas nesse âmbito. Os respondentes incidiram na forma como os objetivos são definidos, e na sua desadequação da realidade e sugeriram que pudessem ter voz ativa na definição dos mesmos.

Na questão 9 o objetivo era entender como a empresa atua face à concretização do objetivo por parte de um colaborador, e foi esclarecedor que existe uma componente da remuneração que é variável, e que está indexada a esta concretização.

Na questão 10 procurou-se saber de que modo a empresa poderia aumentar os níveis de motivação e desempenho do colaborador. Os entrevistados diversificaram as suas respostas, mas evidenciaram a evolução salarial e profissional, bem como uma maior sensibilidade para o colaborador enquanto pessoa.

Na questão 11 pretendia saber-se se a empresa possui um sistema de avaliação de desempenho e em que consistia. Todos foram unânimes em como existe um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado numa avaliação intermédia com periodicidade trimestral, e depois uma avaliação global como periodicidade anual.

Na questão 12 o intuito era saber qual o impacto deste sistema na motivação e desempenho do colaborador. Os entrevistados focaram na sua maioria que o sistema de avaliação de desempenho contribuiu pouco para esse aumento, dado que não se foca nas necessidades e expectativas das pessoas, mas sim no cumprimento do procedimento, sem que a avaliação de desempenho desencadeie nenhuma ação futura.

Na questão 13 pretendia saber-se o que poderia ser melhorado no sistema de avaliação de desempenho atual. Os entrevistados referiram que seria interessante se a avaliação positiva resultasse numa compensação ao colaborador, e que deveria existir maior enfoque no colaborador, na sua evolução profissional e no seu plano de carreira.

### **Síntese conclusiva:**

Observa-se que os entrevistados 4, 6, 9 e 10:

- Não caracterizam os objetivos como desajustados, nem fazem qualquer comentário depreciativo nesse âmbito;
- Assumem que as ferramentas disponibilizadas são suficientes e adequadas ao desempenho da função;
- Manifestam as suas ambições alinhadas com as da empresa e as responsabilidades que lhes são atribuídas;
- Afirmam ter uma boa relação com a chefia e não identificam qualquer eixo de melhoria na relação;

E no final na questão 12 afirmam que o sistema de avaliação de desempenho tem impacto na sua motivação e incremento do desempenho.

Deste modo, conclui-se que os comerciais a quem são disponibilizadas as ferramentas adequadas, que se apoderam dos seus objetivos e lutam por atingir os mesmos acreditando que são alcançáveis, têm as suas ambições alinhadas com as da organização e uma boa relação com a chefia, acreditam mais na gestão do desempenho e terão um maior comprometimento com a organização.

Como conclusão deste estudo qualitativo, verifica-se que os comerciais a quem são disponibilizadas as ferramentas adequadas, que acreditam que os objetivos que lhes foram propostos são alcançáveis, que têm as suas ambições alinhadas com as da organização e uma boa relação com a chefia, consideram a gestão do desempenho importante e demonstram um maior comprometimento com a organização

## **4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITIVA**

### **4.2.1 PERFIL DEMOGRÁFICO E SOCIOECONÓMICO DA AMOSTRA**

Como referido anteriormente, o questionário era dirigido a um público-alvo específico, pessoas com funções na área comercial. Para garantir que os dados recolhidos eram fidedignos do ponto de vista do perfil dos respondentes, foi colocada uma mensagem no início do questionário, como introdução e agradecimento pela contribuição para o estudo, evidenciando que se tratava de um questionário unicamente destinado a pessoas que desempenhassem funções na área comercial.

O questionário foi disponibilizado online através do software Survey Monkey, e o link de acesso enviado à rede de contactos, como amigos, familiares e conhecidos, que simultaneamente, o direccionaram também às suas redes de contactos. Foi também, disponibilizado via LinkedIn em diversos grupos de que faço parte, como o “Diretores Comerciais”, “Negociação e Vendas” ou “Área Comercial”.

A técnica de amostragem utilizada foi mista, combinando o método de conveniência e *snowball*, o que permitiu maximizar o número de respostas no período disponível, tendo em conta o perfil de respondente.

**Tabela 1 - Caracterização do perfil demográfico e socioeconómico dos inquiridos**

Variável	Categorias	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
Sexo	Feminino	44	36,1%	x
	Masculino	78	63,9%	
Idade	Até 30 anos	29	23,8%	x
	Entre 31 e 45 anos	80	65,6%	
	Entre 46 e 60 anos	12	9,8%	
	Superior a 61 anos	1	,8%	
Lidera uma equipa	Sim	45	36,9%	x
	Não	77	63,1%	
Habilitações literárias	Ensino básico	0	0,0%	x
	Ensino secundário	19	15,6%	
	Bacharelato/Licenciatura	72	59,0%	
	Pós-graduação/Mestrado	31	25,4%	
	Doutoramento	0	0,0%	
Rendimento	< €750	12	9,8%	x
	€750 - €1250	39	32,0%	
	€1251 - €1751	34	27,9%	
	€1751 - €2500	16	13,1%	
	> €2500	21	17,2%	
Número de colaboradores da empresa	<10	17	13,9%	x
	10 - 50	27	22,1%	
	51 - 100	18	14,8%	
	101 - 250	5	4,1%	
	251 - 500	16	13,1%	
	> 500	39	32,0%	
Setor de atividade	Banca/Seguros	48	39,3%	x
	Saúde	6	4,9%	
	Imobiliário	6	4,9%	
	Indústria	4	3,3%	
	Turismo/Lazer	4	3,3%	
	Comércio	4	3,3%	
	Comércio	19	15,6%	
	Retalho - Distribuição	15	12,3%	
	Retalho - Automóvel	5	4,1%	
	Marketing	4	3,3%	
	Consultoria/Auditoria	6	4,9%	
	Logística/Supply Chain	1	,8%	

De acordo com a tabela 1, este questionário envolveu uma amostra efetiva de 122 indivíduos, com uma amplitude de idades interessante, entre os 23 e os 66 anos, e uma média de idades de 35,27 anos, verificando-se 23,8% dos inquiridos com menos de 30 anos, e centrando-se 65,6% dos inquiridos entre os 31 e os 45 anos, e os restantes com idade superior a 46 anos.

No que diz respeito ao género, observaram-se 63,9% de respondentes masculinos, e 36,1% feminino.

37% dos inquiridos tem responsabilidades ao nível da liderança de equipas.

Os resultados revelaram que 59% dos inquiridos possuem habilitações literárias ao nível do Bacharelato ou Licenciatura, que 25,4% apresentam pós-graduação ou Mestrado e ainda que 15,6% concluíram o ensino secundário.

Verifica-se que 36% dos respondentes trabalham numa empresa com menos de 50 colaboradores, 32% numa empresa com mais de 50 e menos de 500, e ainda que os restantes 32%, trabalham numa empresa com mais de 500 colaboradores.

No que diz respeito ao rendimento, cerca de 60% dos indagados referenciou um rendimento entre os €750 e os €1750. No total, 9,8% afirmou ter um rendimento inferior a €750, 32% entre os €750 e €1250, 27,9% entre os €1251 e os €1750, 13,1% entre os €1751 e €2500€, e os restantes 17,2% assumiram um rendimento superior a €2500.

Relativamente ao setor de atividade, e depois de reagrupados devido à dispersão dos resultados, verificam-se 39,3% dos questionados a desempenharem funções no setor Banca/Seguros, 32% na área do Comércio - Retalho distribuição/Automóvel, e os 28,7% remanescentes em outros como Imobiliário, Saúde, Telecomunicações (...)

#### **4.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO**

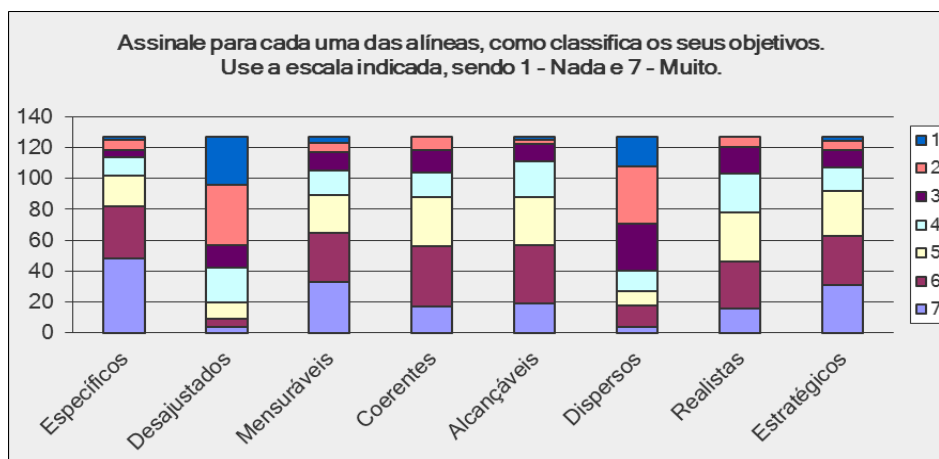
Na questão 1, procurava-se única e exclusivamente saber se o inquirido tinha objetivos definidos para a sua função, sendo que, obtendo-se um não como resposta, o questionário terminava ali. Os respondentes foram no total 124, tendo ficado reduzido a 122, dado que existiram 2 respostas negativas na questão 1.

Como evidenciado na tabela 2 e no gráfico 1, quando questionados sobre como classificariam os seus objetivos, usando uma escala de Likert de 1 a 7, sendo 1 – Nada, e 7 – Muito, observou-se que os objetivos são superiormente classificados como específicos, (M=5,66 e D.P=1,514), seguidamente como mensuráveis (M=5,27 e D.P=1,611) e estratégicos, (M=5,24 e D.P=1,596), e não se verificaram muito desajustados (M=2,82 e D.P=1,641) nem dispersos, (M=3,16 e D.P=1,676).

**Tabela 2 – Classificação dos objetivos**

Variável	Categoria	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Como classifica os seus objetivos? Use a escala indicada, sendo 1 - Nada e 7 - Muito	Específicos	1	7	5,66	1,514
	Desajustados	1	7	2,82	1,641
	Mensuráveis	1	7	5,27	1,611
	Coerentes	2	7	5,03	1,425
	Alcançáveis	1	7	5,11	1,384
	Dispersos	1	7	3,16	1,676
	Realistas	2	7	4,88	1,376
	Estratégicos	1	7	5,24	1,596

**Gráfico 1: Classificação dos objetivos**



Conforme a tabela 3, no que diz respeito à participação dos inquiridos na definição dos objetivos, verifica-se que 34,4% dos indagados afirmaram participar sempre da definição dos objetivos, todavia 20,5% dizem precisamente o contrário.

**Tabela 3 – Participação na definição dos objetivos**

Variável	Categoria	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
Participação na definição de objetivos	Nunca participo	25	20,5	x
	Raramente participo	17	13,9	
	Por vezes participo	20	16,4	
	Normalmente participo	18	14,8	
	Participo sempre	42	34,4	

Decidiu aplicar-se o teste de igualdade de médias One Way Anova, para determinar se a “participação na definição dos objetivos” é diferente em função do comportamento da variável “lidera uma equipa”.

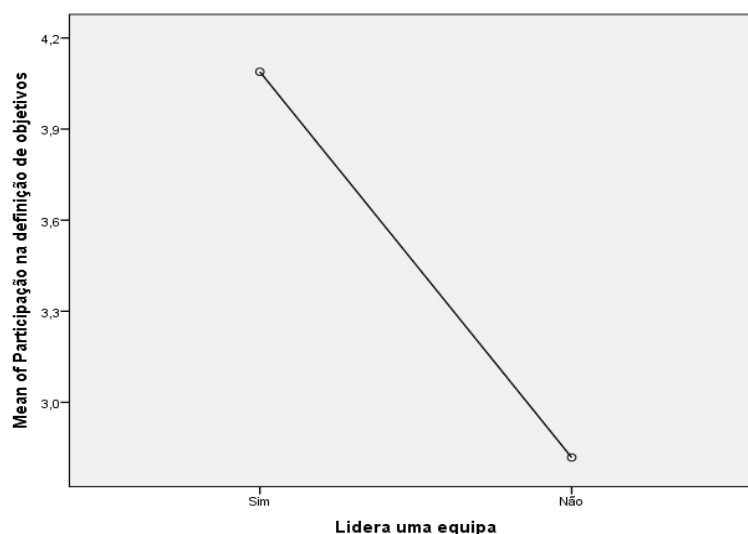
Antes deste, realizou-se o teste de ajustamento de Kolmogorov-Smirnov, também conhecido como teste à normalidade. O teste de Kolmogorov-Smirnov destina-se a averiguar se uma amostra pode ser considerada como proveniente de uma população com determinada distribuição. O resultado foi um padrão normal. (Sig: 0,00)

Como refletido na tabela 4 e se pode aferir no gráfico 2, através do One Way Anova verificou-se que os inquiridos que lideram uma equipa têm significativamente maior participação da definição dos objetivos.

**Tabela 4 – Participação na definição dos objetivos vs. Liderança de equipa**

Participação na definição de objetivos								
Lidera uma equipa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sim	45	4,09	1,203	,179	3,73	4,45	1	5
Não	77	2,82	1,554	,177	2,47	3,17	1	5
Total	122	3,29	1,556	,141	3,01	3,57	1	5
ANOVA								
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
Between Groups	45,860	1	45,860	22,271	,000			
Within Groups	247,099	120	2,059					
Total	292,959	121						

**Gráfico 2 – Participação na definição dos objetivos vs. Liderança de equipa**



Cerca de 3/4 dos inquiridos assumiu ter na sua empresa, indicadores que permitem medir diariamente o grau de concretização dos objetivos. 75,4% face a 24,6%.

**Tabela 5 – Indicadores de medição do grau de concretização dos objetivos**

Variável	Categoria	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
Indicadores de medição da concretização	Sim	92	75,4	x
	Não	30	24,6	
	Total	122	100,0	

No que diz respeito às ferramentas disponibilizadas pela empresa para o desempenho da atividade profissional a moda indica que dos 122 inquiridos, a maioria (41,8%) considera as ferramentas disponibilizadas como boas. 29,5% considera-as suficientes.

**Tabela 6 – Classificação das ferramentas disponibilizadas pela empresa**

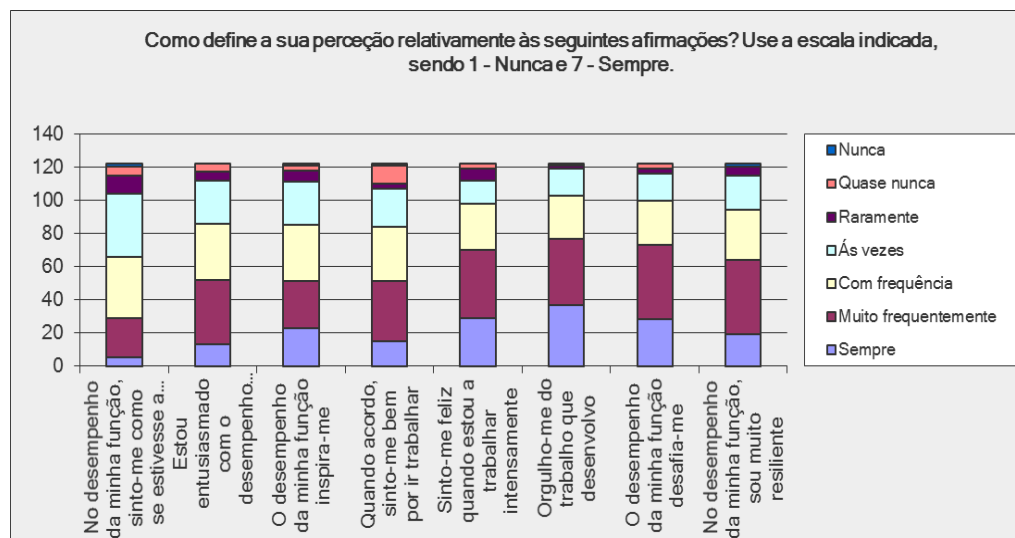
Variável	Categoria	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
Ferramentas para desempenho da atividade profissional	Mínimas	19	15,6	x
	Suficientes	36	29,5	
	Boas	51	41,8	
	Ótimas	16	13,1	

Como se verifica na tabela 7 e gráfico 3, o engagement bem como o envolvimento e a satisfação no trabalho foram medidos pelas questões abaixo, que resultam da adaptação para esta investigação do Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli e Bakker, 2003)

**Tabela 7 – Engagement**

Answer Options	Nunca	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Muito frequ.	Sempre
No desempenho da minha função, sinto-me como se estivesse a explodir de energia	2	5	11	38	37	24	5
Estou entusiasmado com o desempenho da minha função	0	5	5	26	34	39	13
O desempenho da minha função inspira-me	1	3	7	26	34	28	23
Quando acordo, sinto-me bem por ir trabalhar	1	11	3	23	33	36	15
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	0	3	7	14	28	41	29
Orgulho-me do trabalho que desenvolvo	0	1	2	16	26	40	37
O desempenho da minha função desafia-me	0	3	3	16	27	45	28
No desempenho da minha função, sou muito resiliente	2	0	5	21	30	45	19

**Gráfico 3 – Engagement**



Era necessário medir a fiabilidade das escalas utilizadas. A fiabilidade pode ser definida como a propriedade de um instrumento de medida produzir resultados consistentes, se forem realizadas medições distintas da mesma variável latente (Malhotra et al., 2004).

Para aferir a consistência interna foi calculado o coeficiente alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). Este indicador da fiabilidade de uma escala deve assumir valores superiores a 0,70 (Hair, 2009). Os valores deste coeficiente entre 0,70 e 0,80 indicam fiabilidade razoável, entre 0,80 e 0,90 fiabilidade boa e superiores a 0,90 fiabilidade excelente (Numally, 1978). Como se observa na tabela 8, no caso do engagement existe um valor elevado para o alpha de Cronbach, ( $\alpha$ ) = 0,910 que reflete uma fiabilidade excelente.

**Tabela 8 - Teste de fiabilidade das escalas: Engagement**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,910	,911	8

Como se verifica na tabela 9 e no gráfico 4, associados ao engagement, a questão 8 focou-se no envolvimento e satisfação no trabalho, que no seguimento do que se verificou na revisão da literatura, é uma das dimensões específicas associadas ao comprometimento organizacional, e por fim ao engagement.

**Tabela 9 – Envolvimento e satisfação no trabalho**

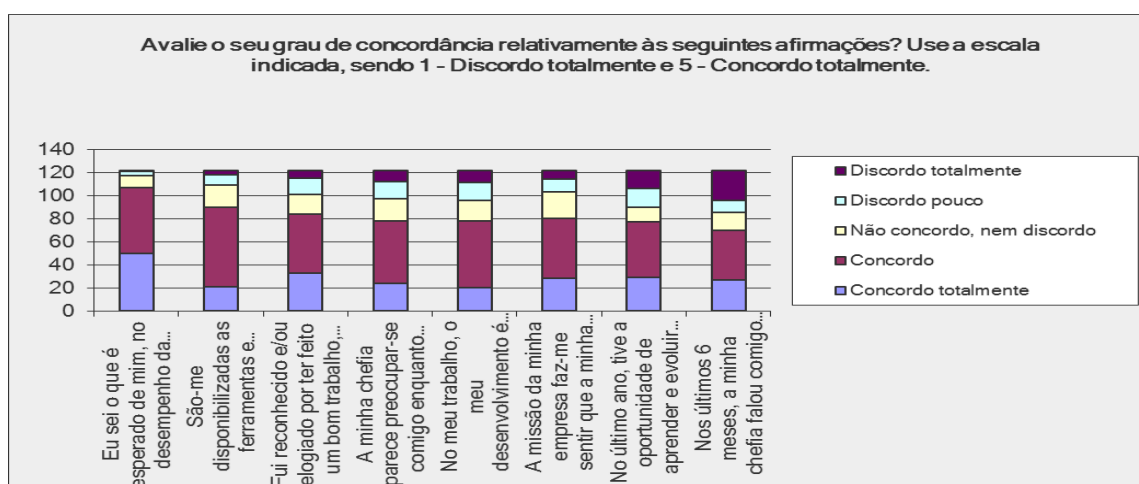
Categoria	Discordo totalmente	Discordo pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sei o que é esperado de mim, (..) da minha função	1	4	10	57	50
São-me disponibilizadas ferramentas e equipamentos (..)	4	9	19	69	21
Fui reconhecido e/ou elogiado (..) trabalho, recentemente	7	14	17	51	33
A minha chefia (..) preocupar-se comigo enquanto pessoa	10	15	19	54	24
No meu trabalho, o meu desenvolvimento é estimulado	11	15	18	58	20
A missão (..) sentir que a minha função é importante	8	11	23	52	28
No último ano, (..) aprender e evoluir na minha empresa	16	16	13	48	29
Nos últimos 6 meses, (..) acerca da minha evolução	26	11	15	43	27

Foi verificada a consistência e fiabilidade das escalas da questão 8, referente ao envolvimento e satisfação no trabalho, sendo que se obteve um coeficiente alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) também ele elevado, ( $\alpha$ ) = 0,901 conforme evidenciado na tabela 10.

**Tabela 10 - Teste de fiabilidade das escalas: Envolvimento e satisfação no trabalho**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,901	,902	8

**Gráfico 4 – Envolvimento e satisfação no trabalho**



Uma das principais ferramentas que a empresa pode disponibilizar para aumentar as competências dos seus colaboradores é a formação. As necessidades de formação por parte dos colaboradores podem ser diversas e quando questionados acerca da forma como essas necessidades de formação eram identificadas pela empresa, os inquiridos, que podiam naturalmente indicar mais do que uma opção, focaram a avaliação de desempenho como o momento mais frequente para tal e reforçaram o papel dos recursos humanos nessa tarefa, através da definição voluntária de ações. De ressaltar que cerca de 15% dos respondentes manifestaram ausência total de identificação de necessidades de formação.

**Tabela 11 – Identificação das necessidades de formação na empresa**

Variável	Categoria	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
Como são identificadas as necessidades de formação	Diagnóstico ao colaborador	26	21,3	x
	Avaliação de desempenho	57	46,7	
	Sugestão do colaborador	34	27,9	
	Definidas pela área de RHs	38	31,2	
	Não são identificadas	19	15,6	

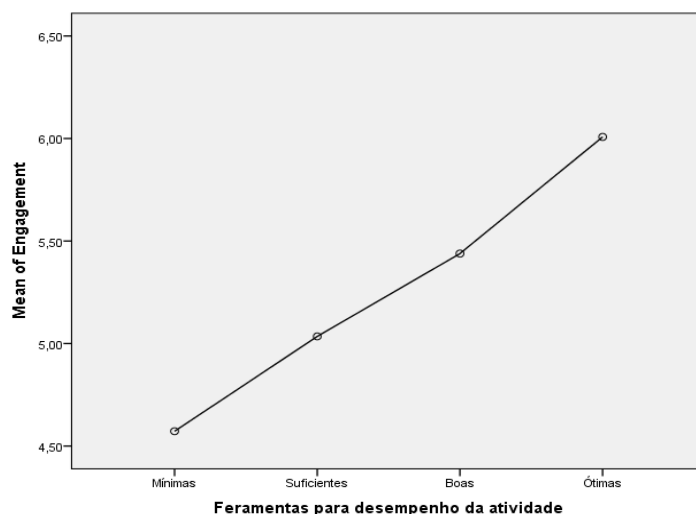
Recorreu-se à análise Bi-variada para perceber se a variável “forma como as necessidades de formação são identificadas na empresa” e a variável “número de colaboradores da empresa” eram independentes ou se havia algum tipo de associação entre as mesmas. Verificou-se que o teste do Qui-quadrado reflete valores de Sig > 0,05 logo, que as variáveis são independentes, isto é, que o conhecimento de uma variável, em nada ajuda a prever a outra.

Fazendo uma comparação entre o engagement e as ferramentas disponíveis para o desempenho da função, os resultados conforme tabela 12 evidenciam que o engagement dos inquiridos é diferente em função do comportamento da variável “ferramentas para desempenho da atividade”. Quem classificou as ferramentas como sendo “ótimas”, demonstra um maior engagement do que quem as classificou como “boas”, como “suficientes”, ou ainda como “mínimas”, como se pode verificar no gráfico 5

**Tabela 12 – Associação entre Engagement e Ferramentas disponíveis**

Engagement vs Ferramentas disponíveis								
Ferramentas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mínimas	19	4,5724	,91697	,21037	4,1304	5,0143	2,88	6,50
Suficientes	36	5,0347	,92756	,15459	4,7209	5,3486	2,75	6,50
Boas	51	5,4387	,91937	,12874	5,1801	5,6973	2,50	6,88
Ótimas	16	6,0078	,72668	,18167	5,6206	6,3950	4,38	7,00
Total	122	5,2592	,98257	,08896	5,0831	5,4353	2,50	7,00
ANOVA								
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
Between Groups	21,387	3	7,129	8,815	,000			
Within Groups	95,430	118	,809					
Total	116,818	121						

**Gráfico 5 – Correlação entre Engagement e ferramentas disponíveis para o desempenho da atividade**



Foi também analisada a correlação entre as variáveis, verificando-se que existe uma correlação moderada e estatisticamente significativa entre as mesmas. (Coef Correlação de Pearson: 0,426 ; Sig: 0,00) conforme tabela 13

**Tabela 13 – Coeficiente de Correlação de Pearson entre Engagement e Ferramentas**

Correlations			
Variável	Coef. Correlação	Ferramentas para desempenho da atividade	Engagement
Ferramentas para desempenho da atividade	Pearson Correlation	1	,426**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	122	122
Engagement	Pearson Correlation	,426**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	122	122

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

Relativamente às variáveis “Envolvimento e satisfação no trabalho” e “Ferramentas disponíveis para o desempenho da função”, os resultados são semelhantes aos anteriormente apurados com a variável “Engagement”, verificando-se que o Envolvimento e satisfação no trabalho dos inquiridos é diferente em função do comportamento da variável “ferramentas para desempenho da atividade”. Quem classificou as ferramentas que a empresa lhe disponibiliza para o desempenho da sua atividade como sendo ótimas, demonstra também um maior envolvimento do que quem as classificou como mínimas.

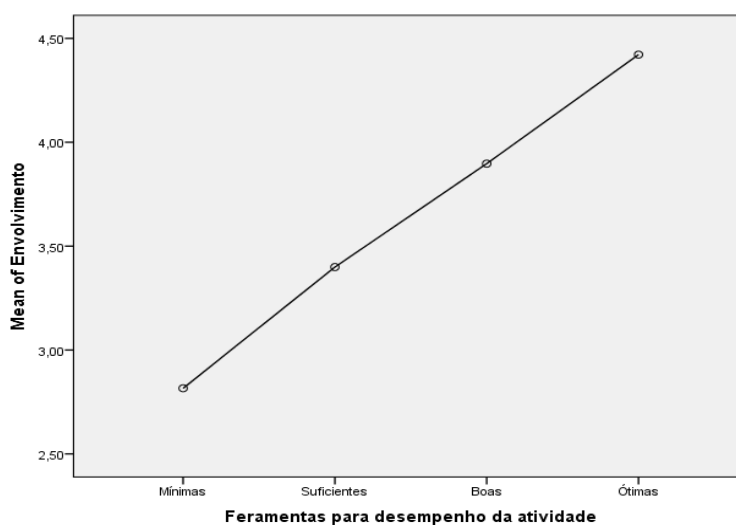
**Tabela 14 – Associação entre Envolvimento e Satisfação no Trabalho e Ferramentas**

Envolvimento vs Ferramentas disponíveis								
Ferramentas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mínimas	19	2,8158	,82954	,19031	2,4160	3,2156	1,50	4,25
Suficientes	36	3,3993	,75818	,12636	3,1428	3,6558	1,63	4,63
Boas	51	3,8971	,79203	,11091	3,6743	4,1198	1,88	4,88
Ótimas	16	4,4219	,54558	,13639	4,1312	4,7126	3,38	5,00
Total	122	3,6506	,89289	,08084	3,4906	3,8107	1,50	5,00

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	28,130	3	9,377	16,191	,000
Within Groups	68,337	118	,579		
Total	96,467	121			

**Gráfico 6 – Correlação entre Envolvimento e Satisfação no trabalho e Ferramentas**



Recorrendo à análise ao coeficiente de correlação de Pearson, observa-se que se trata de uma correlação também ela moderada e estatisticamente significativa (Coef Correlação de Pearson: 0,540 ; Sig: 0,00) como demonstra a tabela 15.

**Tabela 15 – Coeficiente de correlação de Pearson – Envolvimento e Satisfação no trabalho e Ferramentas**

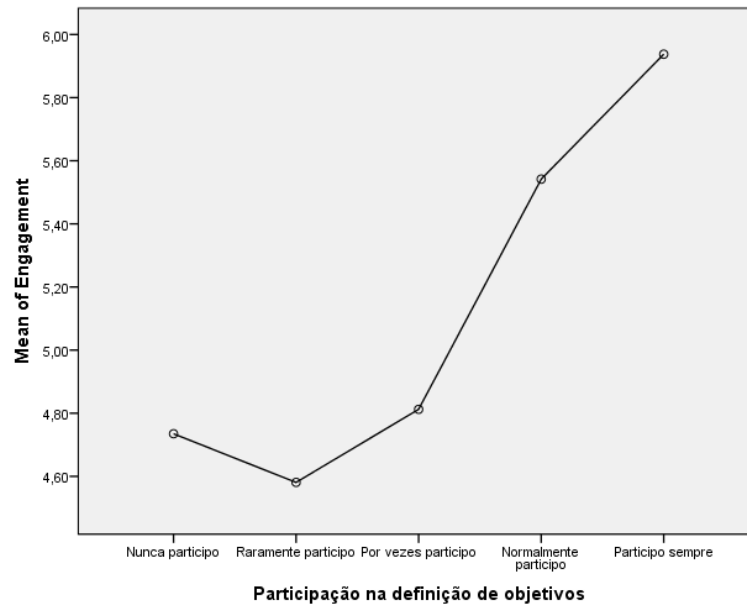
Correlations			
Variável	Coef. Correlação	Feramentas para desempenho da atividade	Envolvimento
Ferramentas para desempenho da atividade	Pearson Correlation	1	,540**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	122	122
Envolvimento	Pearson Correlation	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	122	122
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Relativamente à participação da definição dos objetivos, verifica-se na tabela 16 que o comportamento da variável “participação na definição dos objetivos” influencia o engagement dos inquiridos, bem como o seu envolvimento e satisfação no trabalho, isto é, quem habitualmente participa na definição dos objetivos, tem maior engagement e também envolvimento e satisfação no trabalho do que quem não o faz regularmente.

**Tabela 16 - Correlação entre Engagement e participação na definição dos objetivos**

Engagement vs Participação na definição dos objetivos								
Participação na definição dos objetivos	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nunca participo	25	4,7350	,93494	,18699	4,3491	5,1209	2,88	6,38
Raramente participo	17	4,5809	,93952	,22787	4,0978	5,0639	2,88	6,13
Por vezes participo	20	4,8125	,96612	,21603	4,3603	5,2647	2,50	6,00
Normalmente participo	18	5,5417	,81349	,19174	5,1371	5,9462	4,13	7,00
Participo sempre	42	5,9375	,56932	,08785	5,7601	6,1149	4,25	7,00
Total	122	5,2592	,98257	,08896	5,0831	5,4353	2,50	7,00
ANOVA								
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
Between Groups	39,442	4	9,861	14,910	,000			
Within Groups	77,375	117	,661					
Total	116,818	121						

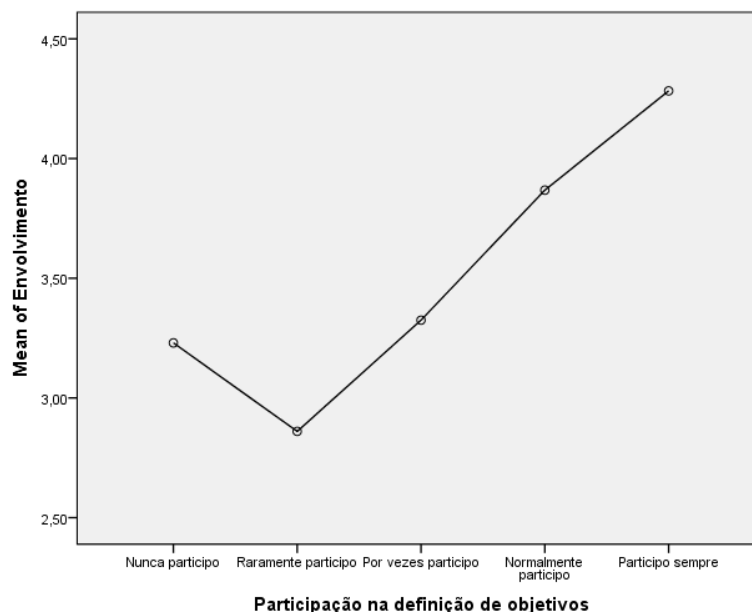
**Gráfico 7 – Correlação entre a Participação na definição dos objetivos e o Engagement**



**Tabela 17 - Correlação entre Envolvimento e satisfação no trabalho e participação na definição dos objetivos**

Envolvimento vs Participação na definição dos objetivos								
Participação na definição de objetivos	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nunca participo	25	3,2300	,89098	,17820	2,8622	3,5978	1,50	4,50
Raramente participo	17	2,8603	,66861	,16216	2,5165	3,2041	1,63	4,00
Por vezes participo	20	3,3250	,86069	,19246	2,9222	3,7278	1,75	5,00
Normalmente participo	18	3,8681	,78879	,18592	3,4758	4,2603	1,88	4,88
Participo sempre	42	4,2827	,51358	,07925	4,1227	4,4428	2,75	5,00
Total	122	3,6506	,89289	,08084	3,4906	3,8107	1,50	5,00
ANOVA								
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
Between Groups	34,795	4	8,699	16,503	,000			
Within Groups	61,672	117	,527					
Total	96,467	121						

**Gráfico 8 – Correlação entre a participação na definição de objetivos e o Envolvimento**



Na análise à correlação entre as variáveis como se observa nas tabelas 17 e 18 também se obtêm resultados muito semelhantes, comprovando-se que existe uma correlação em ambos os casos moderada e estatisticamente significativa. (Coef Correlação de Pearson: 0,539 ; Sig: 0,00 ) para a correlação entre a “Participação na definição de objetivos” e o “Engagement”

**Tabela 18 – Coeficiente de correlação de Pearson: Engagement vs. Definição dos objetivos**

Correlations			
Variável	Coef. Correlação	Engagement	Participação na definição de objetivos
Engagement	Pearson Correlation	1	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	122	122
Participação na definição de objetivos	Pearson Correlation	,539**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	122	122

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

(Coef Correlação de Pearson: 0,539 ; Sig: 0,00 ) para a correlação entre a “Participação na definição de objetivos” e o “Envolvimento e satisfação no trabalho”

**Tabela 19 – Coeficiente de correlação de Pearson: Envolvimento vs. Definição dos objetivos**

Correlations			
Variável	Coef. Correlação	Participação na definição de objetivos	Envolvimento
Participação na definição de objetivos	Pearson Correlation	1	,544**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	122	122
Envolvimento	Pearson Correlation	,544**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	122	122

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

Na questão 9, procurava saber-se se a empresa onde trabalha o indagado possuiu sistema de avaliação de desempenho.

**Tabela 20 – A empresa possui sistema de avaliação de desempenho**

Variável	Categoria	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
A sua empresa possui sistema de avaliação de desempenho	Sim	97	79,5	x
	Não	25	20,5	

Verifica-se que cerca de 80% dos inquiridos trabalham em empresas com sistema de avaliação de desempenho.

Procurou-se através da análise bivariada perceber se existe relação entre “o número de colaboradores da empresa” e a mesma “possuir sistema de avaliação de desempenho”

Pelos resultados do teste do Qui-quadrado, (Sig <0,01) verifica-se que as variáveis não são independentes, logo que existe associação entre elas, e o coeficiente de associação V de Cramer (0,401 > 0,3) indica-nos que existe uma associação moderada entre as variáveis “número de colaboradores da empresa” e esta “possuir sistema de avaliação de desempenho”. Como pudemos verificar, 41% dos inquiridos que trabalham em empresas com menos de 50 colaboradores, indicam não possuir sistema de avaliação de desempenho, 15% dos respondentes trabalham em empresas com numero de colaboradores compreendido entre 50 e 500, e apenas 2,5% dos que trabalham em empresas com mais de 500.

**Tabela 21 – Associação entre possuir sistema de avaliação de desempenho e número de colaboradores.**

Crosstab					
		Nº colaboradores			Total
		<50	51 a 500	>500	
A sua empresa possui um sistema de avaliação de desempenho	Sim	26	33	38	97
	Não	18	6	1	25
Total		44	39	39	122
Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square	19,576 <sup>a</sup>	2	,000		
Likelihood Ratio	21,421	2	,000		
Linear-by-Linear Association	18,764	1	,000		
N of Valid Cases	122				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,99.					
Symmetric Measures					
		Value	Approx. Sig.		
Nominal by Nominal	Phi	,401	,000		
	Cramer's V	,401	,000		
N of Valid Cases		122			

Recorreu-se à análise bivariada para analisar a correlação entre a variável “Rendimento” e as variáveis “Engagement” e “Envolvimento e Satisfação no trabalho” evidenciadas nas tabelas 22 e 23

**Tabela 22 – Correlação entre Engagement e Rendimento**

Correlations				
Coef. Correlação	Variável		Rendimento	Engagement
Spearman's rho	Rendimento	Correlation Coefficient	1,000	,171
		Sig. (2-tailed)		,059
		N	122	122
	Engagement	Correlation Coefficient	,171	1,000
		Sig. (2-tailed)	,059	
		N	122	122

**Tabela 23 – Correlação entre Envolvimento e Rendimento**

Correlations				
Coef. Correlação	Variável		Rendimento	Envolvimento
Spearman's rho	Rendimento	Correlation Coefficient	1,000	,100
		Sig. (2-tailed)		,271
		N	122	122
	Envolvimento	Correlation Coefficient	,100	1,000
		Sig. (2-tailed)	,271	
		N	122	122

O resultado reflete que o grau de correlação existente quer entre “Rendimento” e “engagement”, quer entre “Rendimento” e “Envolvimento e Satisfação no trabalho” é muito baixo e não é estatisticamente significativo.

Foi utilizada a análise de regressão, para estudar o relacionamento entre a variável denominada dependente e as outras variáveis designadas variáveis independentes, de forma a compreender como as variáveis estão relacionadas numa determinada população. Procurava-se perceber que variáveis impactam no engagement, pelo que será utilizada uma regressão linear múltipla.

Foram inseridas como variáveis independentes, as variáveis sociodemográficas (género, idade, ...) bem como as dimensões da gestão do desempenho (possuir sistema de avaliação de desempenho, participação da definição dos objetivos, ...)

Para testar a significância da regressão, utilizou-se o teste F da ANOVA. A regressão é significativa quando a proporção da variância explicada é grande.  $F = 10,485$ ;  $Sig = 0,00$  pelo que o modelo apresenta uma boa significância global.

Observando a tabela 24, percebe-se que considerando o engagement como variável dependente, obtemos um coeficiente de correlação linear  $R^2$  de 0,597 que nos indica que 59,7% da variância do compromisso é explicada pelas variáveis consideradas.

**Tabela 24 – Regressão Linear Múltipla com variável dependente Engagement**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69,785	15	4,652	10,485	,000 <sup>b</sup>
	Residual	47,032	106	,444		
	Total	116,818	121			
a. Dependent Variable: compromisso						
b. Predictors: (Constant), Objetivos Estratégicos, Sexo, Lidera uma equipa, A sua empresa possui um sistema de avaliação de desempenho, Objetivos Desajustados, Idade, Indicadores de medição da concretização dos objetivos, Objetivos Mensuráveis, Participação na definição de objetivos, Feramentas para desempenho da atividade, Objetivos Alcançáveis, Objetivos Dispersos, Objetivos Específicos, Objetivos Coerentes, Objetivos Realistas						

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 <sup>a</sup>	,597	,540	,66611
a. Predictors: (Constant), Objetivos Estratégicos, Sexo, Lidera uma equipa, A sua empresa possui um sistema de avaliação de desempenho, Objetivos Desajustados, Idade, Indicadores de medição da concretização dos objetivos, Objetivos Mensuráveis, Participação na definição de objetivos, Feramentas para desempenho da atividade, Objetivos Alcançáveis, Objetivos Dispersos, Objetivos Específicos, Objetivos Coerentes, Objetivos Realistas				
b. Dependent Variable: compromisso				

Engagement						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Variáveis Independentes	(Constant)	1,949	,751		2,596	,011
	Participação na definição de objetivos	,118	,052	,188	2,276	,025
	Indicadores de medição da concretização dos objetivos	-,055	,170	-,024	-,322	,748
	Feramentas para desempenho da atividade	,195	,089	,180	2,179	,032
	A sua empresa possui um sistema de avaliação de desempenho	-,124	,177	-,051	-,701	,485
	Idade	,029	,010	,213	2,910	,004
	Lidera uma equipa	-,142	,146	-,070	-,968	,335
	Sexo	,368	,139	,181	2,640	,010
	Objetivos Específicos	,085	,065	,132	1,305	,195
	Objetivos Desajustados	-,023	,051	-,038	-,439	,662
	Objetivos Mensuráveis	-,057	,055	-,094	-,1042	,300
	Objetivos Coerentes	-,043	,084	-,063	-,517	,606
	Objetivos Alcançáveis	,063	,089	,089	,713	,478
	Objetivos Dispersos	-,018	,048	-,030	-,363	,717
	Objetivos Realistas	,214	,109	,300	1,959	,053
Objetivos Estratégicos	,062	,061	,101	1,018	,311	
a. Dependent Variable: compromisso						

Observa-se que variáveis sociodemográficas como o sexo e a idade têm uma associação linear positiva com o engagement.

Verifica-se também que “participação na definição dos objetivos”, e “possuir as ferramentas adequadas ao desempenho da sua função” são variáveis linearmente correlacionadas com o engagement e estatisticamente significativas.

## **5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Tornar as empresas competitivas no contexto económico atual, é um ambicioso desafio não só pela forte instabilidade que se vive, como pela constante mudança a que se assiste, bem como pela agressividade com que os concorrentes se batem. Este desafio não depende apenas das capacidades de planeamento e gestão estratégica dos líderes organizacionais, mas das competências técnicas e comportamentais dos seus colaboradores. O investimento no recrutamento, na retenção de colaboradores de elevado potencial, e na formação contínua dos recursos humanos tem deste modo sido, uma das principais prioridades das empresas.

Em termos gerais, as equipas comerciais são as que habitualmente têm a responsabilidade de analisar o mercado, prospetar clientes e parceiros, negociar acordos, transmitir internamente as necessidades desses mesmos clientes e parceiros, garantir que a organização vai ao encontro das necessidades e expectativas dos mesmos, acompanhar, gerir e desenvolver a relação entre a sua organização e esses clientes e parceiros (...). Os elementos destas equipas comerciais estão sujeitos com frequência a elevados níveis de autonomia e independência, a uma forte intensidade e ritmo de trabalho, bem como a um elevado grau de exigência no que diz respeito à disponibilidade, à otimização de recursos e à concretização de objetivos. Torna-se deste modo difícil à organização gerir a motivação e o nível de engagement destes colaboradores para com a empresa e as suas linhas estratégicas.

Por muita experiência, competências técnicas, comportamentais e cognitivas que estes indivíduos possuam, se não estiverem comprometidos com a organização, a sua motivação e o seu desempenho não serão elevados.

A gestão efetiva e global do desempenho permite o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais, solidifica a estratégia, promove um envolvimento mais profundo dos colaboradores com a organização e faz com que estes se sintam responsáveis pelo sucesso organizacional.

Ficou demonstrado que as equipas comerciais apresentam maiores níveis de engagement quando sentem que as suas organizações lhes disponibilizam as ferramentas adequadas ao desempenho da sua função, quando lhes é permitido participar na definição dos objetivos, e quando sentem que os mesmos não são desajustados ou inalcançáveis.

## **5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

As principais limitações do estudo prendem-se com a amostra. A amostra no que diz respeito ao questionário foi direccionada para utilizadores de internet, dado que foi disseminado por esta via, limitando a participação de possíveis profissionais da área comercial que não utilizam a internet.

O facto de a área comercial ser tão abrangente em termos de setores de atividade poderá implicar que em determinados setores de atividade existam particularidades que não foram abordadas.

## 6 BIBLIOGRAFIA

Abreu, J.N.P.N., Caetano, A., Ferreira, J.M.C. (2001), *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Aguinis, H., (2007), *Performance management*, Pearson/Prentice Hall.

Armstrong, M., A. Baron, (2000), "Performance management", *Human resource management*, Vol., pp. 69-84.

Armstrong, M., A. Baron, (2005), *Managing performance: performance management in action*, CIPD Publishing.

Berkley, G. E., J. E. Rouse, R. Begovich, (1975), *The craft of public administration*, Allyn and Bacon.

Bititci, U. S., A. S. Carrie, L. McDevitt, (1997), "Integrated performance measurement systems: a development guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, pp. 522-534.

Buchanan, B., (1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative science quarterly*, Vol., pp. 533-546.

Caetano, A., (1996), *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*.

Caetano, A., (2008), *Avaliação de Desempenho-O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*.

Campbell, J. J., M. D. Dunnette, E. E. Lawler, K. E. Weick, (1970), "Managerial behavior, performance, and effectiveness", Vol., pp.

Chiavenato, I., (1995), "Recursos Humanos. 3a edição", São Paulo: Atlas, Vol., pp.

Chiavenato, I., I. Chiavenato, (1997), "Avaliação de desempenho", *Recursos humanos*, Vol., pp. 335-371.

Colbert, A. E., M. K. Mount, J. K. Harter, L. Witt, M. R. Barrick, (2004), "Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 599.

Costa, D. B., H. Lima, K. B. Barth, C. T. Formoso, (2005), "Desenvolvimento de um sistema de indicadores para benchmarking na construção civil utilizando uma abordagem de aprendizagem", *SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO*, Vol. 4, pp.

Creswell, J. W., (2009), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage.

Cruz, J. M. S. V. P., (1998), *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*.

de Almeida, F. N., (1996), *Avaliação de desempenho para gestores*.

de Faria Bilhim, J. A., (2002), *Questões actuais de gestão de recursos humanos*, Instituto superior de Ciências sociais e políticas.

de Souza, N. d. J., (1994), "Desenvolvimento econômico", *Revista de Economia Política*, Vol. 14, pp. 54.

Den Hartog, D. N., P. Boselie, J. Paauwe, (2004), "Performance management: a model and research agenda", *Applied psychology*, Vol. 53, pp. 556-569.

Dolan, S., R. S. Schuler, (1987), *Personnel and human resource management in Canada*, West Publishing Company.

Doran, G. T., (1981), "There's a SMART way to write management's goals and objectives", *Management Review*, Vol. 70, pp. 35-36.

Dulewicz, V., (1989), "Assessment centres as the route to competence", *Personnel Management*, Vol. 21, pp. 56-59.

Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, B. Shamir, (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of management journal*, Vol. 45, pp. 735-744.

Fernandes, A., A. Caetano, (2002), "A avaliação do desempenho", *caetano, A. e Vala*, Vol., pp.

Frei, F., M. Hugentobler, S. Schurman, W. Duell, A. Alioth, (1993), *Work design for the competent organization*, Quorum Books.

Goldstein, I. L., (1993), *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*, Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Hair, J. F., (2009), "Multivariate data analysis", Vol., pp.

Harter, J. K., F. L. Schmidt, T. L. Hayes, (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 268.

Humble, J. W., (1967), *Management by objectives*, Industrial Educational and Research Foundation.

Kahn, W. A., (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of management journal*, Vol. 33, pp. 692-724.

Kamp, D., (1996), *The excellent trainer: Putting NLP to work*, Gower.

Kane, J. S., E. E. Lawler, (1978), "Methods of peer assessment", *Psychological Bulletin*, Vol. 85, pp. 555.

Kaplan, R., R. S. Kaplan, D. P. Norton, (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press.

Kardec, A., J. Flores, E. SEIXAS, (2002), "Gestão estratégica e indicadores de desempenho", Rio de Janeiro: Qualitymark, Vol., pp.

Lantelme, E. M. V., (1994), "Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil", Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Latham, G. P., (1988), "Human resource training and development", *Annual review of psychology*, Vol. 39, pp. 545-582.

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

Macey, W. H., B. Schneider, (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 3-30.

Malhotra, N. K., J.-M. Décaudin, A. Bouguerra, S. Marty, (2007), *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education.

Malhotra, N. K., S. S. Kim, J. Agarwal, (2004), "Internet users' information privacy concerns (IUIPC): the construct, the scale, and a causal model", *Information Systems Research*, Vol. 15, pp. 336-355.

Marr, B., (2006), *Strategic performance management*, Routledge.

Maslach, C., M. Leiter, (1997), "What causes burnout", Maslach C, Leiter MP. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Josey-Bass Publishers, Vol., pp. 38-60.

McGehee, W., P. W. Thayer, (1961), "Training in business and industry", Vol., pp.

Medeiros, C. A. F., L. G. d. Albuquerque, M. Siqueira, G. M. Marques, (2003), "Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, pp. 187-209.

Mowday, R. T., R. M. Steers, L. W. Porter, (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.

Neely, A. D., (2002), *Business performance measurement: theory and practice*, Cambridge University Press.

Noe, R., J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, (2006), "Employee separation and retention", *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, Vol. 5, pp. 425-456.

Numally, J. C., (1978), "Psychometric theory", NY: McGraw-Hill, Vol., pp.

Parmenter, D., (2007), "Key Performance Indicators (KPI): Developing", Implementing, and Using Winning KPIs, Vol., pp.

Rolt, M. I. P. d., (2012), "O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas", Vol., pp.

Rosales, C., A. M. Vilar, (1992), *Avaliar é reflectir sobre o ensino*.

Salanova, M., W. B. Schaufeli, S. Llorens, J. M. Peiro, R. Grau, (2000), "Desde el 'burnout' al 'engagement': ¿una nueva perspectiva", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, Vol. 16, pp. 117-134.

Schaufeli, W. B., A. B. Bakker, (2003), "Utrecht work engagement scale", *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, Vol., pp.

Schaufeli, W. B., A. B. Bakker, (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315.

Schaufeli, W. B., I. M. Martínez, A. M. Pinto, M. Salanova, A. B. Bakker, (2002), "Burnout and engagement in university students a cross-national study", *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 33, pp. 464-481.

Seixo, J. M., (2007), *Gestão do desempenho: manual prático Lidel*.

Sekiou, L., L. Blondin, B. Fabi, "Besseyre des Horts, CH et F. Chevalier (1993)", *Gestion des ressources humaines*, Vol., pp.

Sink, D., T. Tuttle, (1993), "Planning and measuring for performance", Rio de Janeiro, Quality Mark.(in Portuguese), Vol., pp.

Tannenbaum, S. I., G. Yukl, (1992), "Training and development in work organizations", Annual review of psychology, Vol. 43, pp. 399-441.

Tironi, L. F., L. C. E. Silva, S. M. Vianna, A. C. Medici, (1991), *Crêterios para gera o de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público*, Ipea.

Vala, J., A. Caetano, (2000), "Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas", Lisboa, Editora RH, Vol., pp.

Waldman, D. A., L. E. Atwater, (1998), *The Power of 360? Feedback*, Routledge.

Wellins, R., J. Concelman, (2005), "Creating a culture for engagement", Workforce Performance Solutions, Vol. 4, pp. 1-4.

## ANEXOS

### A. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Número de anos na função: \_\_\_\_\_

1. Trabalhando na área comercial, tem objetivos definidos para a sua função? Qual a sua opinião sobre eles?
2. Como são esses objetivos definidos? Em que momento são partilhados consigo, e de que forma?
3. A empresa tem indicadores que permitem medir, em tempo real o grau de concretização dos objetivos? Qual a sua opinião sobre esta prática de gestão?
4. Qual a sua opinião sobre as ferramentas que a empresa lhe disponibiliza para o desempenho da sua função? O que poderia ser melhor?
5. Qual a sua opinião sobre as responsabilidades que lhe são adstritas? De que forma estão alinhadas com a sua ambição e com o que a empresa espera de si?
6. Como é que as suas necessidades de formação são tratadas na empresa?
7. O que considera que pode ser melhorado na relação que tem com a sua chefia no sentido de atingir o que a empresa espera de si?
8. Qual a sua opinião relativamente à forma como os objetivos são tratados na empresa? O que pode ser melhorado? Se essas melhorias que propõe fossem implementadas, qual o impacto que antevê?
9. Como é que a empresa atua quando um colaborador alcança os objetivos?
10. O que a empresa poderia/deveria fazer/implementar para aumentar a motivação, e consequentemente o desempenho do colaborador?
11. A sua empresa tem um sistema de avaliação do desempenho? Se sim, por favor, explique-me como é.
12. Qual o impacto que esse sistema tem na sua motivação e desempenho?
13. Na sua opinião, o que pode ser melhorado no sistema de avaliação do desempenho que a sua empresa tem implementado?

## B. QUESTIONÁRIO

### O Impacto da Gestão do Desempenho no Engagement das Equipas

Este estudo é parte integrante de uma Tese de Mestrado em Gestão Comercial da Universidade do Porto - Mestrando Licínio Santos

Solicita-se a sua colaboração no preenchimento de um breve questionário anónimo (10 questões de rápida resposta) e a partilha do mesmo, com todas as pessoas da sua rede de contactos que desempenham funções na área comercial.

Se for do seu interesse receber um sumário executivo com as conclusões finais deste estudo, deixe o seu e-mail no final do questionário.

Desde já, muito obrigado!

#### 1. Tem objetivos definidos para a sua função?

- Sim
- Não (O seu questionário terminou. Obrigado pela sua colaboração.)

#### 2. Assinale para cada uma das alíneas, como classifica os seus objetivos. Use a escala indicada, sendo 1 - Nada e 7 - Muito.

	1	2	3	4	5	6	7
Específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desajustados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensuráveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coerentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcançáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dispersos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. Classifique a sua participação na definição dos objetivos.

- Nunca participo
- Raramente participo
- Por vezes participo
- Normalmente participo
- Participo sempre

#### 4. A sua empresa possui indicadores que lhe permitem medir o grau de concretização dos objetivos, diariamente?

- Sim
- Não

## O Impacto da Gestão do Desempenho no Engagement das Equipas

### 5. Como classifica as ferramentas que a empresa lhe disponibiliza para o desempenho da sua atividade profissional?

- Insuficientes  
 Mínimas  
 Suficientes  
 Boas  
 Ótimas

### 6. Assinale como são identificadas as necessidades de formação na sua empresa,

- Diagnóstico periódico ao colaborador  
 Na avaliação de desempenho  
 Por sugestão do colaborador  
 Definidas pela área de recursos humanos  
 Não são identificadas

### 7. Como define a sua perceção relativamente às seguintes afirmações? Use a escala indicada, sendo 1 - Nunca e 7 - Sempre.

	Nunca	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Muito frequentemente	Sempre
No desempenho da minha função, sinto-me como se estivesse a explodir de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou entusiasmado com o desempenho da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desempenho da minha função inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando acordo, sinto-me bem por ir trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgulho-me do trabalho que desenvolvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desempenho da minha função desafia-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No desempenho da minha função, sou muito resiliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## O Impacto da Gestão do Desempenho no Engagement das Equipas

**8. Avalie o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações? Use a escala indicada, sendo 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente.**

	Discordo totalmente	Discordo pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Eu sei o que é esperado de mim, no desempenho da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São-me disponibilizadas as ferramentas e equipamentos necessários ao desempenho da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui reconhecido e/ou elogiado por ter feito um bom trabalho, recentemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia parece preocupar-se comigo enquanto pessoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, o meu desenvolvimento é estimulado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A missão da minha empresa faz-me sentir que a minha função é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No último ano, tive a oportunidade de aprender e evoluir na minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos últimos 6 meses, a minha chefia falou comigo acerca da minha evolução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. A sua empresa possui um sistema de avaliação de desempenho?**

- Sim
- Não

## Dados demográficos

### 10. Idade

### 11. Sexo

- Feminino  
 Masculino

### 12. Lidera uma equipa

- Sim  
 Não

### 13. Habilitações literárias

- Ensino Básico  
 Ensino Secundário  
 Bacharelato/Licenciatura  
 Pós-graduação/Mestrado  
 Doutoramento

### 14. Rendimento

- < €750  
 €750 - €1250  
 €1251 - €1750  
 €1751 - €2500  
 > €2500

### 15. Numero de colaboradores da sua empresa

- <10  
 10 - 50  
 51 - 100  
 101 - 250  
 251 - 500  
 >500

## O Impacto da Gestão do Desempenho no Engagement das Equipas

O meu muito obrigado pela sua colaboração!

Licínio Santos

## **APÊNDICES**

### **A. RESULTADOS DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

#### **I. GRELHA RESUMO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

## O Impacto da Gestão do Desempenho no Engagement das Equipas Comerciais

	1 - Objetivos - Sua existência e opinião sobre os mesmos	2 - Objetivos - Sua forma de definição, de partilha e timing	3 - Objetivos - Existência de indicadores de medição em tempo real e opinião sobre	4 - Opinião sobre as ferramentas disponibilizadas p/ função e sugestões	5 - Opinião sobre as responsabilidades e alinhamento c/ a sua ambição e da empresa	6 - Como são tratadas pela empresa as necessidades de formação	7 - Sugestões de melhoria na relação com a chefia direta	8 - Sugestões face à forma como os objetivos são tratados e impactos previstos dessas mesmas	9 - Forma de atuação da empresa face à concretização dos objetivos	10 - Sugestões p/ empresa aumentar motivação e desempenho do colaborador	11 - Sistema avaliação desempenho - Sua existência e funcionamento	12 - Sistema avaliação desempenho - Seu impacto na motivação e desempenho	13 - Sistema avaliação desempenho - Sugestões de melhoria
Entrevistado 1	Existem - todavia nem sempre tangíveis e realistas	Definidos mensalmente e partilhados mensalmente pela chefia em reunião	Existe uma macro diária que permite acompanhar diariamente os resultados - Considera importante	As ferramentas são adequadas e suficientes	Exigência ao nível da quantidade em detrimento da qualidade o que nem sempre está alinhado com a sua ambição	A Formação é realizada em função de um plano pré-definido pela empresa para toda a equipa e não das necessidades individuais	A chefia tem um nível de competências e conhecimento à quem do expectável para a função, não tem em conta a opinião e as ambições do colaborador	Os objetivos globais são bem definidos no início do ano mas partilhados anualmente, sendo desajustados e pouco motivadores. Se fossem partilhados mensalmente teriam um impacto positivo na preparação e motivação do colaborador	Existe uma compensação financeira associada à concretização dos objetivos - Remuneração variável	Melhoria nos canais de comunicação e maior atenção e sensibilidade para com as ambições pessoais e profissionais do colaborador	Existe. Consiste numa avaliação trimestral que avalia o alcance dos objetivos quantitativos e variáveis qualitativas, que servem de avaliação intermédia para a Entrevista Anual de Evolução onde é feito o balanço do trabalho desenvolvido nesse ano	Como a empresa foca apenas a avaliação dos resultados e não tem em conta as necessidades e expectativas do colaborador enquanto pessoa, acaba por não ter um grande impacto	A Empresa focar-se mais no plano pessoal e nas ambições e necessidades do colaborador, de modo a assegurar colaboradores mais satisfeitos e motivados não apenas na componente quantitativa e nos números
Entrevistado 2	Existem - Por serem definidos no topo da hierarquia e a área comercial não ser parte integrante na sua definição, são frequentemente desfasados da realidade	São partilhados mensalmente e carregados numa plataforma de controlo da atividade	Existe uma plataforma que permite acompanhar diariamente a atividade de modo a podermos executar medidas corretivas sempre que se imponham.	As ferramentas são as básicas e mínimas para a função, sendo expectável que para uma empresa desta dimensão tivéssemos via tablet acesso a dados e informação de gestão imediata	As minhas responsabilidades são aquelas que a empresa definiu para a minha função, e são as que tenho de assumir, quer sejam ajustadas à minha ambição ou não, e neste caso não na sua plenitude	A formação é realizada em função do definido pelos recursos humanos e não das necessidades de formação de cada colaborador	A relação com a chefia é boa, embora a comunicação pudesse ser melhorada, sendo mais célere e os feedbacks do desempenho da atividade mais frequentes	Seria importante um maior envolvimento das equipas comerciais na definição dos objetivos de acordo com o que se vive diariamente no terreno e de forma a assumirem um maior comprometimento com os mesmos por terem participado na sua definição	Existe uma parte da remuneração que é variável e indexada à concretização dos objetivos, pelo que sempre que são alcançados os objetivos, a remuneração é maior	Não deveriam haver limites no que diz respeito ao valor da remuneração variável, deveria haver um maior equilíbrio entre via pessoal e profissional, e serem promovidos alguns encontros de team building entre os elementos da equipa	Existe uma entrevista anual de evolução e avaliações intercalares trimestrais onde se faz a avaliação quantitativa do trimestre	O impacto por vezes é até negativo, dado que o resultado da avaliação não contribui para uma evolução dentro da empresa, nem tão pouco para ser recompensado com qualquer prémio pela mesma	Deveria ser instituído uma forma de premiar a avaliação positiva do colaborador, o que a não acontecer acaba por desmotivar. Poderia ser recompensado com dias extras de férias, visita a filiais estrangeiras da empresa ou outros.
Entrevistado 3	Existem - São por norma desajustados devido maioritariamente às oscilações do mercado	são definidos para toda a equipa comercial e partilhados no início do ano.	Sim, existe uma ferramenta que permite acompanhar diariamente a concretização dos objetivos e o desempenho	As Ferramentas são intuitivas e adequadas à função.	As responsabilidades "estão alinhadas com o que a empresa espera de mim, mas desajustadas com a minha ambição"	As necessidades são identificadas, embora as ações sejam realizadas não em função do definido no início do ano e "...quase que para fim estatístico."	A partilha de informação poderia ser melhorada, bem como a responsabilidade e autonomia que vamos merecendo pela antiguidade na função e que não é dada pela chefia	Os objetivos assumem grande importância, devido à expressão da Unid de Negócio face ao grupo internacional, pelo que o representante nacional deveria passar uma imagem mais concreta da realidade portuguesa de forma a serem mais realistas.	Existe uma remuneração variável para premiar o resultado	O Aumento da autonomia e responsabilidade, "(a sua opinião e o seu trabalho seja mais tido em conta para o desenvolvimento da empresa...)"	Existe uma avaliação no final do ano onde são avaliadas as performances do ano em curso, e momentos intermédios que nem sempre são realizados	Esse sistema de avaliação é mais para controlo do superior hierárquico do que para aumento da motivação e/ou desempenho do colaborador	Que o resultado deste sistema de avaliação pudesse afetar a motivação e desempenho, através do premiar e fazer evoluir o colaborador
Entrevistado 4	Existem - são coerentes e aceitáveis	São definidos sem a minha opinião e disponibilizados através de uma plataforma informática	Existe uma ferramenta que permite acompanhar diariamente esses objetivos e ao grau de concretização dos mesmos	As ferramentas são satisfatórias e ajustadas à função. Se pudessemos evoluir no que diz respeito à tecnologia, de modo a poder aceder de forma mais rápida à informação que tenho no computador portátil seria ótimo	As responsabilidades estão alinhadas com o que a empresa espera de mim, bem como com o que as minhas ambições, até porque ainda estou em fase de desenvolvimento na função	As necessidades de formação quando são identificadas são colmatadas	A relação com a chefia é boa e existe um acompanhamento próximo e ajustado às necessidades	Os objetivos são definidos sem ter em conta a opinião da equipa comercial e seria importante que o contrário acontecesse	Existe uma compensação financeira por alcançar o objetivo	Maior partilha de informação e fluidez de informação no sentido Top-Down e maior numero de encontros de equipa poderiam promover um aumento da motivação e desempenho	Análises trimestrais para avaliar os resultados quantitativos e qualitativos e depois uma avaliação anual	O sistema de avaliação é motivador porque permite identificar eixos de melhoria e de evolução	Não entendo haver nenhum ponto de melhoria
Entrevistado 5	Existem - embora sejam totalmente definidos no início do ano o que implica que fiquem frequentemente desajustados	Os objetivos são definidos anualmente e partilhados mensalmente através da ferramenta de medição dos mesmos	Existe uma ferramenta que permite esse acompanhamento diário e que é muito importante para o nosso controlo da atividade	As ferramentas são suficientes mas não as desejáveis e/ou as ótimas. Poderíamos ter um mais fácil acesso a determinados dados e informação através por exemplo de dispositivos electrónicos/ móveis que permitiriam optimização de tempo e ferramentas (Tablet, ...)	As minhas responsabilidades estão alinhadas com o que a empresa espera de mim, embora nem sempre com a minha ambição, além de que o que a empresa espera de mim nem sempre é realista face as minhas responsabilidades em termos de quantidade vs qualidade de trabalho	A formação dada à equipa comercial é em função do plano definido pelos responsáveis de formação no início do ano e não em função de necessidades específicas identificadas.	"...A minha relação com a chefia é boa, até porque sendo dos elementos mais antigos na função, sou dos que menos recorro a ela..." chegar mais informação e mais atempadamente seria benéfico.	Se os colaboradores tivéssemos uma voz ativa na definição desses objetivos, os mesmos poderiam ser mais tangíveis e adequados	Existe uma remuneração variável associada ao alcance dos objetivos quantitativos	Maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional; maior noção da carga de trabalho existente e melhor optimização do qualidade vs quantidade.	Existe uma avaliação anual que permite analisar todos os indicadores qualitativos e quantitativos do ano, e avaliações trimestrais que servem de apoio à anual, e são menos importantes/ rigorosas	A avaliação tem este sistema de avaliação definido porque é transversal ao grupo em termos internacionais, e é parte dos objetivos da Dir. de RH, mas pouco ou nada muda em função das expectativas do colaborador	Que o Sistema de avaliação fosse mais ao encontro das ambições do colaborador e tivesse mais o intuito de contribuir para a sua evolução e não apenas para cumprir com o calendário do
Entrevistado 6	Existem - São definidos pela direção comercial	São definidos para todo o ano em Dezembro ou Janeiro e partilhados todos os meses via aplicativo informático	Existe um aplicativo que permite aceder a qualquer momento ao resultados diários	As ferramentas são suficientes para o desempenho da função.	As minhas responsabilidades estão alinhadas com o que a empresa espera de mim, como com o que espero da empresa, embora pudesse ter maior autonomia no campo da negociação	A formação é por norma alvo de 2 ações durante o ano, previamente previstas pelos recursos humanos e numa optica de equipa	A relação com a chefia é positiva e não sinto qualquer necessidade de melhoria	Os objetivos são o nosso foco diário, e seria importante que fossem mais ajustados à realidade	Há um prémio pelo alcance dos objetivos, sob a forma de remuneração variável	A motivação e desempenho do colaborador poderiam ser incentivados através da evolução na carreira dentro da empresa	A entrevista anual de evolução é o principal ponto de avaliação, onde são medidos os comportamentos e resultados do ano, e o Balanço trimestral enquanto ponto para esta	O impacto do Sistema de avaliação existe sempre, dado que qualquer colaborador gosta de ser avaliado positivamente e isso aumenta a responsabilidade e a vontade de querer fazer mais e melhor	Deveria ser mais objetivo na forma como o colaborador poderá ganhar com uma avaliação positiva
Entrevistado 7	Existem - nem sempre são ajustados à realidade	São definidos anualmente e partilhados mensalmente na macro	Existe uma macro diária que permite acompanhar a atividade à data	As ferramentas são suficientes, todavia poderiam ser mais modernas no que diz respeito ao Portatil e Telemovel	As minhas responsabilidades estão alinhadas com o que a empresa espera de mim, e a empresa conhece as minhas ambições e as limitações às mesmas	A formação acontece em função das ações previstas e não em função de necessidades específicas identificadas	A relação com a chefia é positiva, sendo importante a sua proximidade e feedback constante para a evolução	Os objetivos poderiam ser mais ajustados à realidade, por via de ajustes menos que fossem feitos em função do mercado	Uma parte da remuneração do colaborador é variável e indexada ao alcance dos objetivos, recompensando esta performance	O colaborador tem de ser mais tido em conta pela empresa. Devem ser ouvidas as suas expectativas pessoais e profissionais de modo a aumentar a sua satisfação e motivação	Existem 3 avaliações trimestrais, que culminam numa avaliação global anual onde são avaliados os objetivos mensais de todo o ano	A avaliação de desempenho acaba por ser mais importante para a empresa do que para o colaborador porque nada resulta para ele desta avaliação	O sistema de avaliação de desempenho deveria ter maior ligação com o colaborador, na definição de um plano de carreira

## O Impacto da Gestão do Desempenho no Engagement das Equipas Comerciais

Entrevistado 8	Existem - são definidos sem qualquer opinião da equipa comercial o que os torna muitas vezes irrealistas	São definidos no início do ano e vão sendo transmitidos ao início de cada mês na plataforma de controlo	Existe uma plataforma onde podemos diariamente controlar o grau de concretização dos resultados e agir caso necessário	São disponibilizadas as ferramentas suficientes ao desempenho da função, embora nesta função a rapidez de acesso aos dados seja fundamental o que via tablet ou smartphone seria o ideal	As minhas responsabilidades estão alinhadas com o que a empresa espera de mim, embora eu espere mais da empresa e as minhas ambições após 8 anos na função sejam de outro tipo de responsabilidades	A formação na área comercial acontece habitualmente em Abril e outubro, duas ações de formação com temas específicos definidos no plano anual de formação pelos Recursos Humanos	A relação com a chefia é boa, contudo a ausência de acompanhamento e o atraso no envio da informação são lacunas que existem há anos	A grande sugestão passa por sermos consultados no momento da definição dos objetivos, de forma a contribuímos com a nossa experiência e sensibilidade comercial	Quando o colaborador atinge algum dos vários indicadores que fazem parte do seu objetivo é premiado com uma compensação financeira que acresce ao seu salário base	A empresa deveria rever a sua política de avaliação profissional e salarial, de modo a que os colaboradores tivessem expectativas mais realistas e acesso a maiores opções	A entrevista anual de evolução realizada em Janeiro é o principal momento do sistema de avaliação, e existem avaliações intermédias trimestrais, nem sempre realizadas para identificar desvios face aos indicadores mensais	A avaliação de desempenho é vista como uma conclusão no exercício do ano anterior para o colaborador, contudo não traça um futuro nem atenta nas expectativas de evolução profissional e salarial do mesmo, independentemente do resultado da avaliação.	Um colaborador que é avaliado positivamente deveria ver esse seu empenho reconhecido pela empresa no âmbito da avaliação de desempenho a que foi sujeito
Entrevistado 9	Existem - são adequados à função	São definidos todos os meses e apresentados na plataforma	Existe uma plataforma onde os resultados estão sempre atualizados e podem ser consultados	As ferramentas estão adequadas às nossas necessidades diárias	As responsabilidades estão alinhadas com o que a empresa espera de mim, como com o que eu espero da empresa	As necessidades de formação são identificadas e resolvidas quando se verificam	A relação com a chefia é boa e ajustada à função	Os objetivos são importantes e devem ser adequados à função	Existe uma parte variável do salário do colaborador em função do atingimento do objetivo	O colaborador pode ser motivado com benefícios associados ao seu package salarial	Existe uma entrevista anual de evolução, onde são analisados todos os objetivos e definidas expectativas para o ano seguinte, e existem os balanços trimestrais da atividade	O colaborador sente-se motivado por alcançar boas performances e ser avaliado positivamente	O sistema de avaliação de desempenho atual vai ao encontro das necessidades do colaborador
Entrevistado 10	Existem - Definidos em função do potencial de cada carteira	São definidos pela empresa e disponibilizados em sistema para acompanhamento	Existe um sistema onde são disponibilizados todos os dias os elementos referentes aos objetivos e ao grau de concretização dos mesmos	As ferramentas disponibilizadas vão ao encontro das necessidades existentes	As minhas responsabilidades estão alinhadas com as pretensões da empresa, que estão por sua vez em linha com as minhas	A formação é um dos eixos prioritários da empresa, pelo que a empresa aposta nessa área colmatando as necessidades que vão surgindo	A relação com a chefia é boa.	Talvez os objetivos pudessem ser revistos em função do encerramento de algum parceiro importante que alterasse o potencial da carteira	Sempre que faz o objetivo, o colaborador recebe um valor adicional, em função do seu salário base	A motivação e desempenho do colaborador pode ser alavancada com a existência de ações de coesão e team building dentro de equipa, ou através de maior conhecimento da empresa	É feita uma avaliação trimestral com base nos objetivos mensais, e depois no início de cada ano, um balanço global da atividade do ano anterior e lançamento do ano que se inicia	O sistema de avaliação de desempenho vai identificar os pontos fortes e baixos do colaborador na sua função, sendo motivador o desafio lançado nesse seguimento	Não identifiquei qualquer sugestão de melhoria

## **II. RELATÓRIO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Na questão 1 que pretendia conhecer a existência de objetivos definidos para a função, e a opinião acerca dos mesmos. Os respondentes assumiram na íntegra que existem objetivos definidos, todavia a maioria afirmou que os mesmos são frequentemente desadequados e pouco realistas.

Na questão 2 questionava-se a forma como são os objetivos definidos e quando são partilhados com a equipa comercial. Os entrevistados responderam de forma unanime que os objetivos são definidos anualmente e partilhados mês a mês através da sua disponibilização numa plataforma informática.

Na questão 3 procurou saber-se se existem indicadores que permitem medir o grau de concretização dos objetivos em tempo real e qual a opinião acerca dessa prática de gestão. Os entrevistados assumiram na sua globalidade que existem indicadores para a monitorização do grau de concretização dos objetivos, e que tal prática é fundamental para o correto acompanhamento do negócio, bem como da rápida correção de desvios caso necessário.

Na questão 4 o intuito foi saber se as ferramentas disponibilizadas pela empresa para o desempenho da atividade eram adequadas, e o que poderia ser melhor. Os respondentes na sua maioria assumiram que as ferramentas são adequadas, todavia vários assinalaram que haveriam mais-valias associadas a uma maior evolução tecnológica das ferramentas.

Na questão 5 pretendia saber-se se as responsabilidades adstritas ao colaborador estavam em linha com a sua ambição e o que a empresa do mesmo. As respostas incidiram na teoria de que as responsabilidades atribuídas ao colaborador estão orientadas com o que a empresa espera do mesmo, mas não na ambição deste.

Na questão 6 o objetivo era saber como são as necessidades de formação identificadas. A resposta que mais se verificou foi que a formação é definida pela empresa e depois transmitida aos colaboradores pelo departamento de recursos humanos, sem uma objetiva identificação das necessidades de formação.

Na questão 7 era questionado o que poderia melhorar na relação entre o entrevistado e a sua chefia, no sentido de o ajudar a alcançar o que a empresa espera de si. Na sua maioria, os entrevistados indicaram ter uma boa relação com a sua chefia, embora o envolvimento com os colaboradores pudesse ser mais vincado, bem como haver maior partilha e rapidez na transmissão da informação.

A questão 8 pretendia saber a opinião dos entrevistados acerca da forma como os objetivos são tratados na empresa e que melhorias poderiam ser implementadas nesse âmbito. Os respondentes incidiram na forma como os objetivos são definidos, e na sua desadequação da realidade e sugeriram que pudessem ter voz ativa na definição dos mesmos.

Na questão 9 o objetivo era entender como a empresa atua face à concretização do objetivo por parte de um colaborador, e foi esclarecedor que existe uma componente da remuneração que é variável, e que está indexada a esta concretização.

Na questão 10 procurou-se saber de que modo a empresa poderia aumentar os níveis de motivação e desempenho do colaborador. Os entrevistados diversificaram as suas respostas, mas evidenciaram a evolução salarial e profissional, bem como uma maior sensibilidade para o colaborador enquanto pessoa.

Na questão 11 pretendia saber-se se a empresa possui um sistema de avaliação de desempenho e em que consistia. Todos foram unânimes em como existe um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado numa avaliação intermédia com periodicidade trimestral, e depois uma avaliação global como periodicidade anual.

Na questão 12 o intuito era saber qual o impacto deste sistema na motivação e desempenho do colaborador. Os entrevistados focaram na sua maioria que o sistema de avaliação de desempenho contribuiu pouco para esse aumento, dado que não se foca nas necessidades e expectativas das pessoas, mas sim no cumprimento do procedimento, sem que a avaliação de desempenho desencadeie nenhuma ação futura.

Na questão 13 pretendia saber-se o que poderia ser melhorado no sistema de avaliação de desempenho atual. Os entrevistados referiram que seria interessante se a avaliação

positiva resultasse numa compensação ao colaborador, e que deveria existir maior enfoque no colaborador, na sua evolução profissional e no seu plano de carreira.

**Síntese conclusiva:**

Observa-se que os entrevistados 4, 6, 9 e 10

- Não caracterizam os objetivos como desajustados, nem fazem qualquer comentário depreciativo nesse âmbito;
- Assumem que as ferramentas disponibilizadas são suficientes e adequadas ao desempenho da função;
- Manifestam as suas ambições alinhadas com as da empresa e as responsabilidades que lhes são atribuídas;
- Afirmam ter uma boa relação com a chefia e não identificam qualquer eixo de melhoria na relação;

E no final na questão 12 afirmam que o sistema de avaliação de desempenho tem impacto na sua motivação e incremento do desempenho.

Deste modo, conclui-se que os comerciais a quem são disponibilizadas as ferramentas adequadas, que se apoderam dos seus objetivos e lutam por atingir os mesmos acreditando que são alcançáveis, têm as suas ambições alinhadas com as da organização e uma boa relação com a chefia, acreditam mais na gestão do desempenho e terão um maior comprometimento com a organização.