



Sandra Cristina Cunha Castro Guimarães

**O desafio da concepção de um modelo de Avaliação de Desempenho
congruente com a Cultura Organizacional: estudo de caso na Empresa
Grupo Hotéis Premium**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Março/2021

Sandra Cristina Cunha Castro Guimarães

**O desafio da concepção de um modelo de Avaliação de Desempenho
congruente com a Cultura Organizacional: estudo de caso na Empresa
Grupo Hotéis Premium**

**Dissertação apresentada no ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e
Tecnologia**

Orientadores:

Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

e

Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Porto

Março/2021

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**O desafio da conceção de um modelo de Avaliação de Desempenho congruente com
a Cultura Organizacional: estudo de caso na Empresa Grupo Hotéis Premium.**

Sandra Cristina da Cunha Castro Guimarães

Aprovado em 18/05/2021

Composição do Júri:

Prof^ª. Doutora Maria Elisete Martins

Presidente

Prof^ª. Doutora Cláudia Huber

Arguente

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Orientador

Vila Nova de Gaia

2021

RESUMO

Em todas as circunstâncias e momentos, avaliamos tudo o que acontece na nossa envolvência. Os mais diversos assuntos, como a acção da inflação na economia nacional, o desempenho das exportações nacionais, as bolsas de valores, as notas de colegas de curso, o desempenho profissional de colegas de trabalho, entre outros.

A avaliação de desempenho é um tema constante e usual nas nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Estas defrontam-se com a necessidade de avaliar os diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, de vendas, de marketing etc. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida à organização. Estas constituem o motor da dinâmica organizacional.

O sistema de avaliação de desempenho surge como o pilar de suporte de todo o processo de gestão estratégica de recursos humanos, com claras implicações na motivação, valorização e satisfação pessoal e profissional dos colaboradores. Assim sendo, a focalização nesta temática derivou do facto de se considerar ser um tema essencial para a organização, objecto da presente investigação, na medida em que permitirá conhecer o desempenho dos colaboradores e, simultaneamente, incentivá-los e motivá-los, possibilitando o crescimento profissional e pessoal dos mesmos, contribuindo conjuntamente para o desenvolvimento da organização.

O desafio colocado na presente investigação foi conceber um modelo de avaliação de desempenho, adequado à realidade da empresa Grupo Hotéis Premium, tendo em consideração a sua cultura organizacional e as suas necessidades, em que o objectivo primordial pretendido seria a sua posterior adopção por parte desta organização, contribuindo, assim, para uma melhoria das suas práticas de gestão de recursos humanos. A presente dissertação foi fundamentada numa estratégia de investigação de natureza qualitativa, assente na metodologia de estudo de caso, uma vez que se pretendeu analisar o caso concreto da empresa Grupo Hotéis Premium.

Considerando que a maior preocupação da presente investigação foi a elaboração de um sistema de medição de desempenho adequado à cultura do Grupo Hotéis Premium, foi nossa intenção investigar a percepção da amostra seleccionada sobre o modelo de avaliação de desempenho pré-definido.

A população deste estudo compreendeu os colaboradores do Grupo Hotéis Premium. Dessa população extraiu-se uma amostra constituída por cinco colaboradores do referido

grupo hoteleiro, com a função de Diretores e Sub Diretor de Hotel, constituindo a quase totalidade dos colaboradores neste cargo, sendo esta escolha justificada pelo objetivo pré-definido de iniciar o processo de implementação da avaliação de desempenho nos cargos de chefia, nomeadamente de Diretores de Hotel e, posteriormente e de forma gradual, aplica-la a todas as funções.

Utilizamos a amostragem não probabilística tendo em conta o facto não ser possível assegurar a representativa de toda a população, tendo sido utilizado um critério de amostragem intencional.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados foram utilizados; a investigação bibliográfica, a análise documental, questionário, assim como a entrevista semi-estruturada.

A metodologia escolhida para a análise dos dados foi a análise de conteúdo.

Posteriormente análise dos dados recolhidos, pensamos ter encontrado um modelo que estaria em consonância com a apreciação dos inquiridos, do Departamento de Recursos Humanos e Administração. Assim sendo, através desta Dissertação foi possível alcançar o objectivo a que nos propusemos, a construção de um modelo de Avaliação de Desempenho.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho, Cultura Organizacional e Hotelaria.

Abstract

In all circumstances and moments, we evaluate everything that happens in our surroundings. The most diverse subjects, such as the action of inflation on the national economy, the performance of national exports, stock markets, the grades of fellow students, the professional performance of co-workers, among others.

Performance evaluation is a constant and usual theme in our private lives. The same occurs in organisations. They are faced with the need to evaluate different performances: financial, operational, technical, sales, marketing, etc. And, above all, how is the human performance. After all, it is people who give life to the organisation. They are the engine of the organisational dynamics.

The performance evaluation system emerges as the pillar of support for the entire process of strategic management of human resources, with clear implications for motivation, enhancement and personal and professional satisfaction of employees. Thus, the focus on this theme derived from the fact that it is considered an essential theme for the organisation, the object of this research, insofar as it will allow knowing the performance of employees and simultaneously encourage and motivate them, enabling their professional and personal growth, contributing jointly to the development of the organisation.

The challenge posed in this research was to design a performance evaluation model, appropriate to the reality of the company Premium Hotels Group, taking into account its organizational culture and its needs, where the primary objective intended would be its subsequent adoption by this organization, thus contributing to an improvement in their human resource management practices.

The present dissertation was based on a research strategy of a qualitative nature, based on the case study methodology, as it was intended to analyse the specific case of the Premium Hotels Group company.

Considering that the major concern of the present investigation was the elaboration of a performance measurement system suitable to the culture of the Premium Hotels Group, it was our intention to investigate the perception of the selected sample about the predefined performance evaluation model.

The population of this study comprised the employees of the Premium Hotels Group. From this population, a sample was extracted consisting of five employees of the

aforementioned hotel group, with the function of Directors and Sub-Hotel Directors, constituting almost all the employees in this position. This choice was justified by the pre-defined objective of starting the implementation process of the performance evaluation in management positions, namely Hotel Directors and then gradually applying it to all the functions.

We used non-probability sampling taking into account the fact that it is not possible to ensure the representativeness of the entire population, and an intentional sampling criterion was used.

The following data collection tools were used: bibliographic research, document analysis, questionnaire, and semi-structured interview.

The methodology chosen for data analysis was content analysis.

After the analysis of the data collected, we think we have found a model that would be in line with the appreciation of the respondents, the Department of Human Resources and Administration. Therefore, through this Dissertation it was possible to achieve the objective we set ourselves, the construction of a model of Performance Evaluation.

Key words: Performance Evaluation, Organizational Culture and Hospitality.

“Não se pode gerir o que não se consegue medir, não se pode medir o que não se consegue definir, e não se pode definir o que não se consegue compreender.”

Edward Deming (1986)

Agradecimentos

Antes de começar a fazer os meus agradecimentos, quero dedicar este trabalho à memória do meu pai, que decerto estaria muito orgulhoso desta conquista que a filha está perto de concretizar.

Gostaria de começar por agradecer a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, tornaram possível esta Dissertação. A todos eles deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Agradeço em particular:

À minha família.

Ao meu marido. Obrigada por teres sempre acreditado que este seria um projeto que eu iria concluir. Foram inúmeros os sacrifícios que ambos fizemos para que tal fosse possível. Obrigada pelas palavras de incentivo e, sobretudo, por juntos termos conseguido ultrapassar o maior obstáculo da nossa vida, que surgiu no decorrer deste caminho.

À minha filha, que foi sempre a minha maior fonte de motivação e que apesar de tenra idade já se apercebe do esforço da mãe. Espero que o meu exemplo sirva para lhe mostrar que nunca devemos desistir e que vamos sempre a tempo de realizar qualquer sonho.

À tia Maruska, por tudo o que fez por mim.

À Sandra, minha companheira de Licenciatura e Mestrado.

À Andrea que sempre me apoiou neste projecto.

A todos os colegas de Mestrado, que me ajudaram e apoiaram.

Por fim, um enorme e eterno agradecimento:

À minha orientadora, Professora Carla Magalhães, pelo seu constante apoio, positivismo e motivação. Por ser “o farol que me guiou” em todo o meu percurso académico, Licenciatura e Mestrado. Foi para mim uma fonte de inspiração.

Ao meu orientador, Professor Ricardo, pelo ser rigor, exigência e total disponibilidade.

A todos, um MUITO OBRIGADO do fundo do meu coração!

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão da Literatura	3
1 – Avaliação de desempenho	3
1.1 – Conceito e objectivos de Avaliação de Desempenho	3
1.2 – Instrumentos de Avaliação de Desempenho	7
1.2.1 – Abordagens centradas na personalidade	9
1.2.2 – Abordagens centradas no comportamento	10
1.2.3 – Abordagens centradas na comparação com outros	14
1.2.4 – Abordagens centradas nos resultados	16
1.3 – Fontes de Avaliação de Desempenho	20
1.3.1 – Auto-avaliação	21
1.3.2 – A avaliação pelos pares	21
1.4 – Cultura Organizacional	25
1.4.1 – Conceito de Cultura	26
1.4.2 – Definição de Cultura Organizacional	28
1.4.3 – Tipos de Cultura Organizacional	30
1.4.4 – As dimensões da Cultura de Hofstede	32
1.4.5 – A Cultura Organizacional, Clima Organizacional e	35
Desempenho	
1.4.6 – A Avaliação de desempenho no âmbito da cultura	37
organizacional	
Capítulo II – Metodologia	41
2.1 – Caracterização do universo da investigação	41
2.1.1 – Grupo Hotéis Premium	41

2.1.2 – Percurso e desenvolvimento do Grupo Hotéis Premium	41
2.2 – Amostra e Procedimentos de Amostragem	42
2.2.1 – Critério de seleção dos sujeitos da amostra	43
2.3 – Caracterização da Pesquisa	43
2.4 – Metodologia utilizada na investigação	44
2.5 – Processo de recolha de dados	46
2.6 – Instrumentos de recolha de dados	47
2.6.1 – Investigação bibliográfica	47
2.6.2 – Análise documental	48
2.6.3 – Questionário	49
2.6.4 – Entrevista semi-estruturada	50
2.7 – Procedimentos de análise dos dados: a análise de conteúdo	52
Capítulo III – Apresentação e análise dos resultados	56
3.1 – Análise dos resultados relativos á dimensão da importância atribuída á formalização do processo de avaliação de desempenho	56
3.2 – Análise dos resultados relativos à relação entre avaliação de desempenho e produtividade dos colaboradores	57
3.3 – Análise dos resultados relativos a equidade e justiça	58
3.4 – Análise dos resultados relativos à periodicidade da realização da avaliação de desempenho	59

3.5 – Análise dos resultados relativos Fontes da Avaliação de desempenho	60
3.6 – Análise dos resultados relativos á Comunicação	60
3.7 – Análise dos resultados relativos á dimensão de Cultura masculina ou feminina	61
3.8 – Análise dos resultados relativos à dimensão de Cultura Individualista ou Coletivista	62
3.9 – Análise dos resultados relativo à dimensão Cultural de controlo da incerteza	63
3.10 – Análise dos resultados relativos à dimensão Cultural de distância hierárquica	63
3.11– Análise dos resultados obtidos através do questionário	64
Capítulo IV – Conclusão	66
4.1– Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	67
Referências Bibliográficas	68

Índice de Quadros

Quadro 1 - Definições de avaliação de desempenho.	5
Quadro 2 - Objectivos da avaliação do desempenho.	6
Quadro 3 - Abordagens de avaliação de desempenho.	8
Quadro 4 - Principais erros da avaliação de desempenho.	24
Quadro 5 - Análise de conteúdo das entrevistas - Classe Temática Avaliação de Desempenho.	53
Quadro 6 - Análise de conteúdo das entrevistas - Classe Temática Cultura Organizacional.	54
Quadro 7 – Designação dos códigos atribuídos aos dados recolhidos	55

Índice de Figuras

Figura 1 – Níveis da Cultura.	27
Figura 2 – Fases da criação de uma Cultura Organizacional.	29
Figura 3 – Variáveis que influenciam a Cultura.	30
Figura 4 – Características das quatro Culturas Organizacionais.	32
Figura 5 - Técnicas de recolha de dados.	47

Introdução

Fazendo Portugal parte de um contexto que integra o desafio de uma União Europeia coesa e, de um mercado único, estabelecem-se novas exigências às empresas portuguesas, sobretudo ao nível da competitividade.

Embora grande parte do tecido empresarial português seja constituído por PME'S importa realçar que, independentemente do seu tamanho ou área de actuação, em todas as organizações, o mais importante são as pessoas. São estas que constituem o motor da dinâmica organizacional, conferindo competitividade às mesmas e, constituindo, na grande maioria das vezes, um factor de diferenciação.

Assim, para acompanharmos os desafios impostos pela competitividade do mercado, surge a necessidade de analisar e avaliar o desempenho dos colaboradores, com a finalidade de desenvolver as suas capacidades e promover o seu autodesenvolvimento.

Surge, então, uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também mais flexível, onde a avaliação de desempenho ocupa uma posição de destaque.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das actividades que este desempenha dentro da organização, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é, assim, um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades dos colaboradores e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho é uma excelente ferramenta através da qual se pode detectar problemas de supervisão e liderança, de integração, de adequação do colaborador ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou necessidades de formação e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas necessários para eliminar e neutralizar os problemas detectados. Desta forma, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho melhorando simultaneamente a qualidade do trabalho, contribuindo directamente para o sucesso organizacional.

A presente dissertação tem como objectivo primordial, a concepção e implementação de um modelo de avaliação de desempenho na empresa Grupo Hotéis Premium, que até ao momento, não utilizava esta prática na gestão dos seus recursos humanos.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, onde no primeiro capítulo é realizada uma revisão da literatura abordando, de forma teórica, conceitos, objectivos, instrumentos e fontes da avaliação de desempenho e cultura organizacional. No segundo capítulo, é descrita a metodologia utilizada, apresentação da empresa, assim como as etapas necessárias para a

construção do modelo de avaliação de desempenho, a implementar na organização, objecto da presente investigação. No terceiro capítulo, é feita a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Por fim, no quarto capítulo, é elaborada a conclusão, assim como apresentadas as limitações e recomendações relativas á actividade realizada.

Na presente investigação, foi estabelecido iniciar o processo de implementação da avaliação de desempenho nos cargos de chefia, nomeadamente de Diretores de Hotel e, posteriormente e de forma gradual, aplicá-la a todas as funções.

É de todo pertinente iniciar a presente investigação abordando a seguinte pergunta de partida, que servirá de base para a mesma:

- Qual o modelo de avaliação de desempenho adequado à empresa investigada, tendo em consideração a sua cultura organizacional?

De salientar que através da realização da presente Dissertação fui contemplada com a oportunidade de ser em simultâneo investigadora e colaboradora da empresa investigada.

Capítulo I - Revisão da Literatura

1 - Avaliação de desempenho

Conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores parece ser, nos dias que correm, algo elementar para a gestão das Organizações. Porém, a criação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho individual, descontextualizada da estratégia global da organização, pode ser nefasta.

Tal situação pode, não só conduzir a organização num sentido completamente diferente daquele que se pretendia seguir, como, também, induzir os colaboradores em erro, fazendo-os acreditar que estão a fazer o melhor possível e a ter sucesso.

A revisão da literatura foi realizada com base em conceitos, objectivos, métodos e fontes de avaliação de desempenho, na medida em que o objectivo primordial pretendido, nesta dissertação é a construção de um modelo de avaliação de desempenho adequado à realidade da empresa Grupo Hotéis Premium, tendo também em consideração a cultura organizacional da empresa em questão.

Assim sendo, neste capítulo, é pertinente clarificar aspectos considerados fundamentais para a compreensão dos conceitos e objectivos associados à avaliação de desempenho.

Referir-se-á, também, a importância da elaboração de um sistema de medição de desempenho adequado, bem como a análise dos instrumentos e fontes de avaliação, que tornam o sistema de avaliação de desempenho um instrumento fundamental na gestão das organizações.

Será também efetuada a Revisão de Literatura relativa à temática da Cultura Organizacional, uma vez que estes dois temas estão diretamente interligados, no objectivo pretendido, a construção de um modelo de avaliação de desempenho “à medida” da empresa em questão.

1.1- Conceito e objectivos de Avaliação de Desempenho

Na Gestão de Recursos Humanos, a gestão de desempenho tem sido, habitualmente, deveras delimitada à avaliação de desempenho (Cunha et al., 2007).

A gestão de desempenho é definida como um processo organizacional (Islami et al., 2018; Dijk, & Schodl, 2015; Abdul, 2013; Cunha et al., 2007), por meio do qual se estabelecem padrões de resultados e valores organizacionais, de acordo com os objectivos e a estratégia da organização (Islami et al., 2018; Abdul, 2013; Cunha et al., 2007). Pretende-se, desta forma, que este método incentive a melhoria de procedimentos, actividades e resultados do trabalho dos colaboradores, de modo a atingir ou ultrapassar padrões definidos. Envolve processos como:

- A definição de objetivos;
- A implementação de um sistema de avaliação de desempenho;
- O desenho de sistemas de compensação, apropriados à estratégia que reforcem o desempenho;
- As estratégias de formação e desenvolvimento que promovam o desenvolvimento;
- O feedback, a comunicação e *coaching*, que permitam definir melhorias, relativamente a desempenhos passados;
- O planeamento de carreiras;
- A gestão da cultura.

O termo de avaliação de desempenho representa o sistema, pelo qual, uma organização atribui uma pontuação para assinalar o nível de performance dos colaboradores (Dijk, & Schodl, 2015; DeNisi, 2000) e a gestão do desempenho simboliza o modelo de actividades efectuadas por uma organização, para aumentar o desempenho dos mesmos (DenNisi, 2000). Embora sejam conceitos diferentes, a finalidade de ambas as actividades é a mesma: a eficácia organizacional (Iqbal et al., 2019; Oghojafor, 2012).

O objectivo primordial da avaliação de desempenho é aumentar a performance dos trabalhadores (Quan et al, 2018; DeNisi et al, 2017; Dijk, & Schodl, 2015; Iqbal, 2012). Na literatura, a avaliação de desempenho é referida como uma técnica válida que aumenta e melhora o desempenho das organizações e dos trabalhadores (Quan et al, 2018; DeNisi et al, 2017; Rusu et al, 2015; DeCarlo & Leigh, 1996).

Os sistemas de avaliação de desempenho são ferramentas auxiliadoras para supervisionar e controlar o desempenho de uma organização como um todo (Camara, 2012), assim como monitorizar o desempenho de cada colaborador individualmente (Zheng, Zhang, & Li, 2012; Camara, 2012).

Para Griffin e Ebert (2002) a avaliação de desempenho consiste na avaliação formal do desempenho dos colaboradores, cujo o intuito é indicar qual o grau do seu desempenho.

De acordo com Murphy e Cleveland (1995) a avaliação de desempenho é a base das Práticas de Recursos Humanos.

A avaliação de desempenho sobressai entre os diferentes sistemas que compõem a gestão de recursos humanos, por se considerar ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho (Ahmed et al., 2013; Caetano, 1996), de forma directa e indirecta. Directa, enquanto processo de controlo de desempenho; indirecta, através da sua relação com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 1996).

Outra definição de avaliação de desempenho é a de Almeida (1996) definindo-a como um método em que a organização avalia a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores, cujo processo serve como uma instrumento de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos colaboradores.

No quadro 1, são apresentadas algumas definições de avaliação de desempenho.

Quadro 1 - Definições de avaliação de desempenho.

Referência	Definição
Chiavenato (1981)	Processo que envolve uma constante apreciação do desempenho dos colaboradores na função e do seu potencial de desenvolvimento
Almeida (1996)	Processo em que a organização mede a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores, processo esse que serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos colaboradores.
Griffin e Ebert (2002)	Avaliação formal da performance dos colaboradores com o propósito de determinar o grau de desempenho de cada colaborador.
Rocha (2010)	Processo de sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e na comunicação ao mesmo do resultado da avaliação, implicando a observação do comportamento a medir, avaliação do comportamento e comunicação do resultado, de forma a incentivar e motivar o colaborador.

Camara (2012)

Avaliação ou juízo de valor de um subordinado no passado, com o intuito de o recompensar ou penalizar.

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação de desempenho tem objectivos estratégicos e administrativos. Do ponto de vista estratégico, a finalidade da mesma é motivar e orientar os colaboradores para os objectivos organizacionais, através do feedback sobre o desempenho (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, & Martinez-de-Morentin, 2016; Caetano, 2008) e do aconselhamento, melhorando, assim, não só o comportamento, como também os seus resultados. Em relação aos administrativos, a avaliação faculta informação sobre a tomada de decisão relativa às recompensas, através da definição e concretização de incentivos, às progressões, promoções e identifica necessidades de formação (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, & Martinez-de-Morentin, 2016; Caetano, 2008).

No quadro seguinte, encontram-se resumidos os propósitos mais relevantes da avaliação de desempenho.

Quadro 2 - Objectivos da avaliação do desempenho.

Objectivos da avaliação do desempenho
• Suportar o planeamento estratégico, ligando as declarações gerais de orientação para os resultados operacionais
• Apoiar a planificação orçamental e os processos de alocação de recursos
• Acompanhar o funcionamento dos programas e fazer melhorias contínuas
• Avaliar se a organização está a alcançar os seus objectivos

- Fortalecer a responsabilidade administrativa

Fonte: Adaptado de Thomas (2006)

1.2. – Instrumentos de Avaliação de Desempenho

Os instrumentos podem apresentar diferentes características, conforme salientam um ou outro dos elementos que compõem o desempenho dos colaboradores, no seu trabalho. A literatura tem fornecido distintas tipologias que procuram incorporar os diversos métodos de medida, com base em critérios históricos ou descritivos (Ahmed et al, 2013; Bouskila-Yam et al, 2011; Carroll, & Schneider (1982); Kane, & Lawler, (1979). Para Mohrman et al. (1989), o desempenho consiste num executante envolvido no comportamento, numa situação para atingir resultados.

Segundo Mohrman et al. (1989) de acordo com as diversas abordagens da avaliação de desempenho, umas centram-se na personalidade ou no comportamento do executante e outras tomam, como finalidade, os resultados do seu trabalho. A situação, geralmente, não é medida de forma directa. Segundo estes autores, conforme o elemento que é tomado como alvo, encontramos, assim, tipos de instrumentos de medida diferenciados. Assim sendo, podem encontrar-se métodos de medida centrados na personalidade, no comportamento, na comparação com outros e nos resultados.

No quadro 3, indicam-se os instrumentos mais frequentes, quer na prática de gestão, quer na pesquisa experimental.

Quadro 3 - Abordagens de avaliação de desempenho

Abordagens centradas na personalidade	
	Escalas ancoradas em traços
Abordagens centradas no comportamento	
	Incidentes críticos Escalas de escolha forçada Escalas de padrão misto Escalas de observação comportamental Listas de verificação
Abordagens centradas na comparação com outros	
	Ordenação simples Comparação por pares Distribuição forçada
Abordagens centradas nos resultados	

Padrões de desempenho Gestão por objectivos (MBO)
--

Fonte: Adaptado de Morhman et al. (1989)

Com base no acima exposto (quadro 3), e segundo Caetano (2008) existem assim, quatro principais métodos de medida a utilizar na avaliação de desempenho, os quais serão mais detalhadamente abaixo descritos; Focalizado nas pessoas (abordagens centradas na personalidade); Focalizado nos comportamentos (abordagens centradas no comportamento); Focalizado na comparação com os outros (abordagens centradas na comparação com os outros); Focalizado nos resultados (abordagens centradas nos resultados).

1.2.1 - Abordagens centradas na personalidade (focalizado nas pessoas)

Sistema mais tradicional de medição de desempenho, no qual o responsável hierárquico avalia o colaborador com base num tipo de escalas ancoradas em traços de personalidade;

Escalas ancoradas em traços – De acordo com Paterson (1922) relativamente a este tipo de escalas, embora a sua natureza não seja alterada, pode adoptar as mais distintas formas. Estas escalas, baseiam-se numa apresentação de traços, resumidamente definidos ou não e de linhas contínuas, com diversos tipos de números ou de adjectivos, exprimindo, apenas, os extremos da escala ou incluindo, também, posições intermédias. Os adjectivos ou algarismos da escala servem de âncoras, sobre as quais o avaliador deve julgar e posicionar o avaliado na escala. Assumem formas diversificadas, consoante o grau de ambiguidade ou definição, quer das dimensões de desempenho, quer das categorias de resposta apresentadas, tal como o número de respostas possíveis em cada uma delas. Algumas escalas cingem-se a categorizar/adjectivar os extremos do contínuo, outras, descrevem-nas resumidamente e outras descrevem ou categorizam, também, cada uma das posições intermédias.

De acordo com Guion (1998) o número de valores da escala pode ir de 1 a 3, 1 a 5, 1 a 7, etc, e o tipo de descritores de cada posição pode ser muito diversificado. Assim, a avaliação incide, usualmente, sobre muitas dimensões ou fatores de desempenho expressos num conjunto de escalas de formato idêntico.

Segundo Harrel (1958) a quantidade de factores a avaliar pode alterar de organização para organização e, até, dentro da mesma, nomeadamente, em função do cargo em causa, sendo habitualmente menor nos cargos mais baixos. Para a sua utilização faculta-se, geralmente, um manual de procedimentos e esclarecimentos ou uma lista de instruções aos avaliadores, que podem ou não, mediante o contexto organizacional interno, passar por um período de treino ou de familiarização, com a utilização deste tipo de escalas.

Para Thorndike (1920) pelo estilo da sua concepção, com base em traços e, aplicadas, estas escalas inteiramente subordinadas ao poder discricionário do avaliador, não permitem o controlo efectivo dos erros de halo, de leniência/severidade, nem de tendência central.

De acordo com Lathan (1979) existe uma alta susceptibilidade neste tipo de escalas, a cotações subjectivas, intencionais ou não, por parte do avaliador. Segundo McGregor (1957) devido ao facto de ancorarem em atributos de personalidade, vagamente definidos e de difícil objectivação, tornam-se, habitualmente, pouco apropriados para dar *feedback* ao avaliado, acerca do seu desempenho: falta de especificidade, suspeita de subjectividade (pelo avaliado), falta de orientação no que se refere a mudanças eventualmente sugeridas pelo avaliador.

1.2.2 - Abordagens centradas no comportamento (focalizado nos Comportamentos)

Estes sistemas foram desenvolvidos como alternativa aos sistemas focalizados nas pessoas e têm como objectivo medir o desempenho comportamental. Para isso foram desenvolvidas vários tipos de escalas. Pela sua importância destacam-se as seguintes:

Escalas ancoradas em comportamentos – A sigla inglesa BES (“behavioral expectations scales”) ou BARS (“behavioral anchored rating scales”). Foram propostas por Smith e Kendall (1963), como opção às escalas ancoradas em adjectivos, tendendo ultrapassar as restrições atribuídas a estas, sobretudo, a sua inaptidão para proporcionar um *feedback* construtivo, centrado na mudança dos comportamentos do avaliado e a subjectividade dos avaliadores, na interpretação das categorias. O conteúdo das escalas e o processo de construção destas, constituíram os dois níveis que deram origem à maior inovação destes autores. Relativamente ao conteúdo, objectiva-se que a avaliação não focalize atitudes, sentimentos ou traços de personalidade do avaliado, mas comportamentos inferidos com base na observação da sua actuação. Em alternativa a âncoras expressas em simples adjectivos ou números, é proposto utilizar-se âncoras que descrevem comportamentos que demonstram diferentes graus de eficácia, em cada dimensão a analisar.

As BARS constam de um conjunto de escalas de avaliação comportamentais, no seu formato mais comum (e.g., Carroll, & Schneider) que recaem sobre as principais dimensões do trabalho do avaliado. O cargo que a pessoa ocupa determina, fundamentalmente, o tipo e a quantidade de dimensões consideradas. As dimensões, por exemplo, podem dizer respeito a quantidade de trabalho, qualidade de trabalho, iniciativa, cooperação, responsabilidade, conhecimentos ou competências profissionais. Constrói-se uma escala vertical, para cada uma das dimensões, na qual cada posição descreve um ou mais comportamentos observáveis e pertinentes ou críticos, comparativamente à dimensão em causa, que servirão de âncora, no momento da análise do desempenho do colaborador. Cada posição da escala expressa um grau de maior ou menor adequação do desempenho do avaliado, numa dada dimensão, de acordo com um contínuo, que pode ir de comportamentos totalmente inaceitáveis ou de desempenho deficiente, a comportamentos excepcionais. Mediante os sistemas de avaliação, as escalas podem ter quatro, cinco, sete ou mais posições, dispostas, geralmente, na vertical. No entanto, num mesmo sistema, são utilizadas escalas com o mesmo número de posições, correspondendo a cada dimensão uma folha com a escala respectiva.

Smith e Kendall (1963) consideram que o impacto maior, do sistema que propuseram, se verifica ao nível dos procedimentos de construção das próprias escalas, embora a utilização de comportamentos, como base para a construção destas, possa, de algum modo, contribuir para diminuir a subjectividade atribuída às escalas tradicionais. Para estes autores, em vez das categorias e dimensões a avaliar serem decididas por especialistas e impostas aos avaliadores, as escalas devem ser construídas com a participação dos mesmos. Pressupondo-se que os avaliadores estão de acordo com as suas posições e que não haverá diversidade de interpretação das dimensões e das categorias, o que não é, manifestamente o caso, nas escalas tradicionais, os especialistas impõem os seus próprios valores, interpretações e crenças sobre os comportamentos.

Escalas de observação comportamental – consistem em “descrições precisas de comportamentos”. A medição é feita em função da frequência de cumprimento.

Latham e Wexley (1977) desenvolveram, inicialmente, as escalas de observação comportamental (BOS, “behavioral observation scales”) e, apesar de partilhar em algumas características com as BARS, distinguem-se destas mesmas, sobretudo ao nível do tipo de julgamento que é requerido.

Enquanto nas BOS se procura saber qual a *frequência* com que o avaliado manifesta o comportamento descrito, nas BARS pretende saber-se em que medida, uma determinada descrição, corresponde ao desempenho da pessoa.

Na construção das BOS, expõe-se uma sequência relativamente alta de descrições comportamentais, relativas ao desempenho do cargo em causa, sendo que, os avaliadores devem indicar, numa escala de 5 pontos, a frequência com que, mediante a sua observação, cada avaliado revela cada um dos comportamentos, auferindo-se uma pontuação total através da soma dos valores de todos os itens. Os dados são submetidos a uma análise estatística, com a finalidade de (Caetano, 1996; Latham e Wexley, 1981) “identificar os comportamentos que mais claramente diferenciam os colaboradores eficazes dos ineficazes” (Caetano, 1996). Os comportamentos que vão integrar os instrumentos de avaliação são seleccionados a partir desta análise estatística.

Desta forma, um instrumento de avaliação assente nas BOS baseia-se, meramente, num conjunto de escalas de classificação aditivas, sendo dever responder a todas e o avaliador unicamente deve somar as pontuações relativas à frequência dos comportamentos observados no avaliado (Latham e Wexley, 1981). Os autores sugerem que para a construção de um instrumento de avaliação baseado em escalas de observação comportamental se siga diferentes etapas. De acordo com o processo de construção das escalas, em que cada descrição comportamental corresponde à actividade do avaliado, deve, o avaliador, contrariamente ao que sucede nas BARS, classificar todas as descrições, indicando a frequência com que o respectivo comportamento é exibido. Este tipo de escala permite obter um score global para cada avaliado e o seu respectivo posicionamento em graus de desempenho, estatisticamente construídos para a população em causa, como, por exemplo, num formato de 50 descrições: (50 a 100 – muito fraco), (101 a 140 – insatisfatório) ... (235 a 250 – excelente). Para os autores a possibilidade de se dar um *feedback* específico ao avaliado, constitui uma vantagem idêntica, entre as escalas de observação comportamental e a das BARS.

O facto de os avaliadores participarem na construção dos incidentes críticos é encarado como um factor positivo (Latham *et al.*, 1979). Tendo em consideração que os avaliadores registam, somente, aquilo que observaram, os problemas psicométricos tradicionais, associados ao julgamento, são ultrapassados (Latham e Wexley, 1981).

Ainda não está comprovado que estas escalas acautelem a ausência de erros psicométricos que se desejam evitar, sendo a pesquisa empírica, sobre este método, até agora bastante limitada (e.g., Steiner *et al.* 1993).

Segundo Murphy et al., (1982), após estudo laboratorial, os resultados sugerem que, mesmo com as escalas de observação comportamental, os avaliadores tendem a basear as suas cotações em impressões registadas na memória. Como, nas condições organizacionais, em que habitualmente sucede a avaliação de desempenho, o tempo que decorre entre a observação e a cotação pode ir de seis meses a um ano, é pouco plausível que as escalas de observação comportamental simplesmente, se baseiem, na observação, com exclusão de julgamentos inferenciais, como afirmavam os seus criadores.

Incidente Críticos – consiste no registo apenas dos comportamentos que influenciam de forma significativa o comportamento. Esta é a medição que melhor proporciona o desenvolvimento dos colaboradores, já que permite ao avaliador intervir nos aspectos realmente críticos.

Este método foi descrito, inicialmente, por Flanagan (1954), consistindo no registo, por parte das chefias, de ocorrências que indiquem desempenhos excelentes e deficientes, sendo indispensáveis para o êxito do trabalho. Com o intuito de ultrapassar os problemas de avaliação baseada em traços, Flanagan (1954), sugeria que as chefias registassem comportamentos realmente ocorridos. Para tal, a chefia deve anotar os incidentes que observou, relativamente a cada um dos seus subordinados, de forma a poder, posteriormente, dar-lhe um feedback particular e concreto, sobre aspectos positivos e negativos do seu desempenho.

De acordo com Flanagan (1954), resultado da sua concepção, o método apenas requer que a chefia conserve um registo actualizado dos comportamentos críticos, observados durante o período sujeito a avaliação, tendo, habitualmente, a duração de seis ou doze meses. Consiste em criar, para cada colaborador, um registo descritivo objectivo dos incidentes mais relevantes, de modo a obter uma relação de ocorrências que, será discutida com o mesmo, no final do período de avaliação.

Para Flanagan (1954) este método visa, enquanto instrumento de avaliação, facilitar a entrevista de avaliação (ou de feedback com o avaliado) a realizar de acordo com a periodicidade estabelecida pela organização. O avaliador utiliza esta lista de incidentes críticos, para referir quais os comportamentos que o colaborador deve manter e desenvolver e quais os que deve eliminar ou modificar.

A maior vantagem da utilização de incidentes críticos prende-se ao facto de se focar em aspectos comportamentais específicos, captando os factores situacionais em que ocorre o desempenho do avaliado. Assim sendo, os incidentes críticos são proveitosos para dar feedback ao avaliado, uma vez que explicitam e julgam comportamentos concretos manifestados no desempenho profissional, não julgando a personalidade do avaliado. Para o avaliado, este tipo

de feedback é importante e expressivo, na medida em que proporciona indicações de eventual mudança, esclarecendo as expectativas do superior hierárquico, mesmo não concordando com as suas observações (Flanagan, 1954) .

O consumo de tempo que requer, por parte dos avaliadores, constitui certas desvantagens (Carroll, & Schneider, 1982) na medida em que leva a que estes resistam à sua utilização ou adulterem os seus princípios, focalizando-se, apenas, num tipo de incidentes. A arbitrariedade do avaliador, na escolha dos padrões de desempenho e dos incidentes associados, não é detectada nem controlada através deste método.

De acordo com Carroll, & Schneider, (1982) o feedback fornecido, muito tempo após ter ocorrido o incidente, constitui um outro problema, levando à diminuição ou ausência de impacto sobre o desempenho real do colaborador.

Por fim, o método não se traduz, frequentemente, em qualquer quantificação do desempenho, o que impede a realização de comparações inter-individuais. Não havendo esta quantificação, os problemas psicométricos do halo, da leniência/severidade tendência central, naturalmente, não se colocam (Carroll, & Schneider,1982).

1.2.3- Aborgagens centradas na comparação com os outros (focalizado na comparação com os outros

De acordo com McCormick e Bachus (1952) esta medição pode simplesmente ser feita por “ordenação simples” dos colaboradores do melhor para o pior ou vice-versa, mas também pode ser feita por “comparação sistemática por pares” em que cada colaborador é comparado com cada um dos colegas. Existe ainda outra forma que tem vindo a ser mais utilizada que é a “distribuição forçada” em que se comparam grupos de pessoas com graus de desempenho idênticos. Para estes autores, tendo em conta que a realidade organizacional prevê um conjunto de indivíduos, cujo trabalho é complementar ou concorrente entre si, é exequível utilizar esta situação social, como suporte a um padrão de medida do desempenho profissional. Conforme o tipo de comparação efectuado, assim será o sistema de avaliação específico: ordenação simples, comparação por pares ou distribuição forçada;

Ordenação simples – Segundo McCormick e Bachus (1952) este método consiste em classificar os colaboradores, com o mesmo cargo ou cargos semelhantes, ao longo de um contínuo de desempenho que vai do melhor ao pior. A comparação é realizada entre pessoas com o mesmo cargo e, não, na comparação com um padrão de desempenho.

Para os autores, em função do desempenho de cada um, o avaliador apenas tem de hierarquizar os avaliados do melhor para o pior. Assim sendo, evita-se que se atribua a mesma classificação a dois ou mais avaliados, o que pode ocorrer com a utilização de escalas de classificação. A ordenação baseia-se no desempenho global de cada colaborador (quem é o primeiro, o segundo, etc.) ou pode ser feita de acordo com dimensões previamente definidas (quem é o primeiro, segundo, etc., na qualidade do trabalho, quem é o primeiro, segundo, etc., na quantidade de trabalho, etc.). Em geral, a ordenação é realizada uma vez por ano. Ao mesmo tempo, o avaliador deve comparar cada pessoa com todas as outras, com cargos idênticos. No entanto, não é garantido que o mesmo suceda, através deste método, resultando a avaliação numa lista com os nomes dos colaboradores hierarquizados do melhor ao pior.

Comparação por pares – Pretende-se, que a comparação por pares garanta que, cada pessoa seja, na realidade, equiparada com todas as restantes, mas com uma de cada vez. Para tal, estabelecem-se todos os pares prováveis de colaboradores, utilizando-se a fórmula $N(N-1)/2$, em que N é igual ao número de colaboradores a avaliar, para determinar o número total de pares a criar (Carroll, & Schneider, 1982). Deve, o avaliador, levando em consideração, habitualmente, o desempenho global de cada um e não, dimensões específicas do trabalho, decidir quem é o melhor em cada par, tornando esta a técnica deveras complexa.

De acordo com a fórmula acima referida, o avaliador apenas tem que realizar uma lista com o número total de pares para os seus colaboradores, assinalando, em cada par, aquele que considera ter melhor desempenho. Assim, um colaborador pode ser avaliado como melhor, em todos os pares em que aparece, em alguns ou em nenhum. A ordenação da posição final, de cada avaliado, é calculada somando o número de vezes que tenha sido escolhido como o melhor. O resultado expressa-se através de uma lista com os nomes hierarquizados. Podem criar-se índices de cotação a partir do número total de indivíduos emparelhados e do número de vezes em que um indivíduo for escolhido pelo avaliador, como melhor do que os outros (McCormick, & Bachus, 1952).

Distribuição forçada – Este método consiste na comparação de umas pessoas com as outras, de modo a ordenar não, cada uma, mas grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos ou semelhantes. Previamente, estabelecem-se os graus de desempenho, podendo ser três, cinco ou mais, como, por exemplo, inaceitável, fraco, médio, bom ou excelente. Em cada um dos níveis definidos, o avaliador deve integrar uma percentagem determinada de avaliados. Por exemplo, enquanto vinte por cento tem de ser considerado “fracos”, apenas dez por cento

dos colaboradores pode ser classificados no grau “excelente”, etc. A percentagem que, obrigatoriamente, tem de ser incorporada a cada grau de desempenho segue, habitualmente, uma distribuição normal, obrigando a que o número mais elevado de colaboradores seja avaliado na média (Cascio, 1982).

Segundo Cascio (1982), administração ou o departamento de recursos humanos dá, ao avaliador, instruções específicas, não só sobre os graus de desempenho, como, também, sobre as percentagens ou cotas atribuídas a cada um. Deve formar “clusters” com os nomes dos colaboradores, de acordo com os graus de desempenho e submeter-se, obrigatoriamente, às percentagens estabelecidas elaborando, no final, uma lista com os nomes dos avaliados que correspondem a cada grupo ou grau de desempenho. A utilização deste método resulta, geralmente, das estratégias de gestão de recursos humanos ao nível de recompensas. Segundo o autor a principal vantagem, dos métodos baseados na comparação entre colaboradores, reside no facto da quase ausência de custos exteriores ao próprio momento de avaliação e o poder, também, firmar algumas decisões, a nível de gestão de pessoal, como, por exemplo, uma promoção.

Têm sido identificadas algumas desvantagens, sobre os métodos baseados na comparação entre colaboradores, embora a pesquisa empírica seja bastante escassa (Carroll, & Schneider, 1982). Por um lado, a avaliação não só, pode ser discricionária, como permite dar um feedback adequado ao avaliado, dada a falta de ancoragem em comportamentos.

De acordo com Carroll & Schneider (1982), o erro de halo não é explícito, uma vez não existir, propriamente, cotação, mas pode estar subjacente à ordenação dos avaliados, podendo, mesmo, os critérios de ordenação não chegarem a ser conhecidos pelos avaliados ou pela organização. Não obstante, a fidelidade da ordenação é usualmente fraca; por exemplo, em reordenações, as posições extremas podem manter-se, mas as posições intermédias podem alterar bastante.

Por fim, relativamente à distribuição forçada, a vantagem principal consiste no controlo dos diversos erros psicométricos, mas o facto de se supor uma distribuição normal no desempenho dos colaboradores pode ser altamente perturbador (e.g., Thompson e Dalton, 1970), dado que pode estar-se perante um conjunto de colaboradores muito bons ou muito fracos. Assim, de acordo com Cascio (1982), mais que eliminar os erros psicométricos, a distribuição forçada, simplesmente, pode estar a criar outro tipo de erro.

1.2.4 - Abordagens centradas nos resultados (focalizado nos Resultados)

É o sistema mais generalizado para medir e avaliar o desempenho nas organizações com Sistemas de Controlo de Gestão. A avaliação pode ser feita por comparação com os padrões normais da empresa ou por comparação com objectivos previamente estimados.

Como critério básico de avaliação, estas abordagens apontam os resultados dos comportamentos ou da actividade das pessoas e, não, os comportamentos em si próprios, os quais, apenas, são meios de que as pessoas se auxiliam para atingir um determinado fim. O que deve ser avaliado é o resultado a que esses comportamentos conduzem. Conforme a avaliação destes resultados se realize, por confronto com objectivos definidos para um determinado período, ou por confronto, com padrões de desempenho previamente estudados e estabelecidos, assim, se obtêm métodos relativamente diferentes de avaliação baseada em resultados.

Padrões de desempenho – Desde há muito se utiliza este método, nas empresas, para avaliar, essencialmente, o trabalho a nível operacional, assumindo particular importância na teoria da organização científica do trabalho (Taylor, 1947). Segundo Carroll e Schneier (1982), os resultados do trabalho podem ser comparados, quer com um padrão de desempenho previamente estabelecido, como o nível adequado ou aceitável para um determinado cargo, quer com o desempenho passado do próprio indivíduo, ou de outros com cargos idênticos.

O padrão de desempenho pode ser definido, tanto a partir dos níveis de desempenho anteriores da própria empresa, ou de outras empresas da mesma actividade, quanto a partir de, como proposto por Taylor (1947), do estudos dos tempos e movimentos necessários para realizar um determinado trabalho e, do esforço ou fadiga, nele envolvido.

Como tal, a análise prévia do trabalho ou da função, para além de ajudar a seleccionar e formar os colaboradores, para que tenham um desempenho adequado, permite, ainda, obter um padrão de comparação dos resultados do trabalho.

A medida desses resultados pode recair, tanto sobre a qualidade, como sobre a quantidade. O modo de medida tem vindo a evoluir, desde o processo manual e dos relatos feitos pelo próprio colaborador, até ao uso de sistemas electrónicos sofisticados que realizam, automaticamente, cálculos estatísticos, de qualidade e quantidade, identificando desvios relativamente aos padrões definidos. No estudo de Hawthorne foi encontrado não só o processo manual como também o processo automático de contagem do resultado do trabalho (Roethlisberger e Dickson, 1939).

Segundo Carrol e Schneier (1982) a utilização de padrões de desempenho, como critério básico de avaliação dos colaboradores, cuja alteração leva tempo a realizar, exige uma estabilidade

forte, no funcionamento e na produção da empresa, pelo que tendencialmente ocorre, essencialmente, em grandes empresas e com forte carácter mecanicista.

Embora pareça simples, no momento da aplicação, o método em causa, requer muito trabalho prévio, efectuado por especialistas, em análise de funções. Esta análise baseia-se, simplesmente, na comparação dos resultados do trabalho dos indivíduos com o padrão definido para a sua função, no fim do ano, ou do período estabelecido. É dada atenção aos desvios, sugerindo, eventualmente, medidas de correcção como, por exemplo, formação específica do colaborador.

Incidindo sobre o trabalho operacional, este método tem, como vantagem, ser relativamente simples de aplicar e permite reconhecer aspectos do desempenho em que se torne necessário formar os colaboradores. Sendo quantificável, permite, também, realizar comparações entre os indivíduos.

De acordo com Carrol e Schneier (1982), as principais desvantagens deste método residem em problemas de custo e de fidelidade. Os custos são resultado, essencialmente, da necessidade de se efectuar, previamente, estudos sobre o desempenho, com o objectivo de conceber os padrões que vão ser utilizados como critério de avaliação. A nível da sua fidelidade, este método está, na realidade, dependente de julgamentos avaliativos, embora pareça basear-se em medidas estritamente objectivas dos resultados e dos padrões. De facto, os padrões de desempenho são estabelecidos, tendo como base o estudo ou a observação do desempenho de determinados colaboradores. Para além de a pesquisa ter demonstrado que diferentes observadores registam aspectos distintos, em relação ao mesmo desempenho, a própria escolha dos indivíduos, que são observados, pode não ser a mais apropriada. Como resultado da falta de fidelidade, geralmente, os avaliados não aceitam os padrões estabelecidos como adequados ao trabalho que realizam, sobretudo, a quantidade e o ritmo que lhes são exigidos. Por fim, pode não ser considerada adequada a própria comparação entre os indivíduos, uma vez que o seu desempenho pode ser diferente, devido a diferenças de equipamento, de material, etc. Assim sendo, tendo em conta as características deste método, o mesmo pode, eventualmente ser adequado, apenas, para níveis operativos em organizações grandes, com grau razoável de uniformidade de procedimentos e de operações e fortemente mecanicistas.

Gestão por objectivos – A gestão por objectivos é um dos métodos mais utilizados, na avaliação dos quadros das organizações, consistindo em analisar os resultados do seu desempenho, tendo, como padrão de comparação, objectivos previamente estabelecidos. Este

método teve origem na prática de gestão das empresas e foi, pela primeira vez, teorizado por Drucker (1954), na sua obra “The practice of management”.

A gestão por objectivos encara os resultados futuros como algo que orienta a actividade no presente. Na formulação inicial de Drucker (1954), a gestão por objectivos e o auto-controlo estabelecem o princípio básico de gestão de que a empresa necessita, para conferir um alcance total à responsabilidade individual. De acordo com Drucker (1954), a gestão por objectivos necessita que sejam, inicialmente, definidos os objectivos, a longo prazo, que a empresa pretende atingir, originando objectivos de curto prazo que, por sua vez, vão modelar os objectivos dos gestores ou dos departamentos e subdepartamentos, até aos supervisores de primeira linha. Considerando os objectivos globais da empresa e a necessidade da sua aprovação pela administração, ao nível da sua unidade, cada chefia deve estabelecer os seus próprios objectivos participando, responsabilmente, no desenvolvimento dos objectivos da unidade mais vasta em que está integrada, assegurando, assim, que esses objectivos sejam consistentes com os objectivos da empresa. Os resultados devem ser medidos, também, de acordo com a sua contribuição para o sucesso da empresa. É necessário que os objectivos sejam claros e bem compreendidos por todos os colaboradores.

Em síntese, Drucker (1954), além de considerar fundamental a articulação dos objectivos globais da empresa, com os objectivos de cada unidade e de cada gestor e de considerar que este processo de gestão facilitará o ajustamento dos objectivos do indivíduo com os objectivos da empresa, coloca uma ênfase especial no desenvolvimento do auto-controlo, salientando que “uma das maiores contribuições da gestão por objectivos é o facto de nos permitir substituir a gestão através da dominação por uma gestão através do auto-controlo”.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, a gestão por objectivos pretende, não só, desenvolver critérios objectivos e aceites de medida, mas, também, facilitar a avaliação, uma vez que o próprio avaliado participa, quer na definição dos objectivos, quer na análise dos resultados. Huse (1980) considera que a gestão por objectivos está baseada em três princípios psicológicos: o conhecimento das expectativas, o conhecimento dos resultados e o aconselhamento. As expectativas do superior e do subordinado, sob a forma de objectivos, funcionam como o padrão de desempenho com o qual vão ser, periodicamente, comparados aos resultados. A análise do desempenho visa, à partida, o desenvolvimento das competências dos colaboradores e a resolução de problemas.

O aconselhamento e a formação baseiam-se nos objectivos e na apreciação do desempenho do colaborador.

Raia (1974), ao descrever o processo de gestão por objectivos, refere que o mesmo é constituído por quatro elementos essenciais: formulação de objectivos, planeamento da acção, auto-controlo e revisões periódicas, que seguidamente, se apresentam:

Primeiro elemento - Formulação dos objectivos. Inicia-se com a elaboração dos objectivos gerais a longo prazo e dos planos de acção a um nível macro-organizacional, o qual conduz, numa segunda etapa, à definição de objectivos específicos para a organização. Com base nestes objectivos, estabelecem-se, na terceira etapa, os objectivos departamentais que, por sua vez, vão orientar a especificação dos objectivos individuais correspondentes a cada cargo. A formulação dos objectivos realiza-se, assim, segundo um processo de cascata, em quatro etapas, que vai da alta direcção ao nível mais baixo da organização. Cada nível hierárquico traduz os objectivos do seu superior para o seu nível mais específico e, de alcance mais limitado, quer em termos de responsabilidade, quer de prazo de realização (Raia, 1974).

Segundo elemento - Planeamento da acção. Traduz-se numa quinta etapa, na qual se determinam os meios necessários para cada actor atingir os objectivos que lhe competem, especificando quais as actividades a realizar e por quem, a sua duração, calendarização, periodização, etc (Raia, 1974).

Terceiro elemento - Auto-controlo. Corresponde à sexta etapa e consiste em corrigir eventuais desvios da acção, relativamente aos objectivos a prosseguir. Trata-se de uma etapa importante no processo de gestão por objectivos, na medida em que é o próprio indivíduo que deve assumir o controlo do seu desempenho, no sentido de se auto-corriger, como sugeria Drucker (1954). Naturalmente, este auto-controlo apenas é possível na condição dos indivíduos poderem ter informação e feedback adequados, sobre a sua actividade (Raia, 1974).

Quarto elemento - Revisões periódicas. Traduzem-se em duas etapas diferentes e complementares. Numa sétima etapa, confronta-se o desempenho individual e organizacional com os objectivos definidos, analisando-se os progressos, resolvendo-se os problemas e redefinindo, se necessário, alguns objectivos. A periodicidade varia de empresa para empresa, embora, frequentemente, seja tri ou quadrimestral. Na última etapa, efectua-se a avaliação do desempenho global de cada indivíduo, tendo em vista reforçar comportamentos, aumentar a motivação, atribuir recompensas, desenvolver as competências, planear as carreiras profissionais, etc., consoante os próprios objectivos e a cultura da empresa. Esta avaliação realiza-se, geralmente, com uma periodicidade semestral ou anual (Raia, 1974).

As características que os objectivos devem ter, são um aspecto importante a ter em consideração, na gestão por objectivos. O elemento mais crítico, em todo este processo, diz respeito ao desenvolvimento e participação dos indivíduos, tanto na definição dos seus objectivos e planos de acção, como na avaliação do seu desempenho. Esta participação não propõe dar aos colaboradores um sentido de participação na linha do movimento das relações humanas, mas sim, como refere Drucker (1954), criar condições para que estes sintam e assumam, convictamente, a responsabilidade pelo seu desempenho na empresa.

1.3 – Fontes de Avaliação de Desempenho

De acordo com Latham e Wexley (1981), na teoria, é possível criar distintas fontes de avaliação de desempenho, em função dos papéis que cada actor organizacional assume, destacando-se, habitualmente, o chefe imediato, o subordinado e os pares do subordinado.

Tradicionalmente, a chefia imediata tem sido a fonte privilegiada na cotação do desempenho do avaliado.

Segundo Steers e Lee (1983), mesmo na perspectiva tradicional, não se justifica manter a chefia como única fonte de avaliação, sendo, pois, favorável utilizar fontes alternativas, em acumulação, ou não, com esta.

Dessas fontes alternativas, a literatura tem sugerido, sobretudo, a auto-avaliação e a avaliação pelos pares, pelo que interessa efectuar uma breve abordagem a esses conceitos:

1.3.1 – Auto-avaliação - Com o intuito de ultrapassar as deficiências e o descontentamento dos próprios avaliadores com as práticas de avaliação em vigor, McGregor (1957), indica que se analise o problema a partir dos valores sociais básicos, adaptando, como quadro de referência, a perspectiva de Drucker (1954) sobre a gestão por objectivos, envolvendo a participação dos colaboradores. Segundo McGregor (1957), este método apresenta variadas vantagens. Em primeiro lugar, a auto-avaliação faculta, ao subordinado um exame a si próprio, com o objectivo de definir não, apenas, os seus pontos fracos, mas, também, os pontos fortes e as suas potencialidades. Em segundo, com base nos objectivos de trabalho, o destaque da avaliação recai mais sobre o futuro do que sobre o passado, resultando num meio para um fim construtivo. Por fim, a avaliação incide sobre o desempenho, ou acções relacionadas com os objectivos, reduzindo a propensão para se apreciar a personalidade do subordinado. McGregor (1957) refere, também, que uma das essenciais diferenças desta abordagem reside no facto de

assumir que o indivíduo sabe ou pode saber mais do que qualquer outra pessoa acerca das suas próprias forças, fraquezas capacidades, necessidades e objectivos. Para o autor, ao pôr no subordinado a responsabilidade por atingir os objectivos de desempenho, avaliando os progressos, este método acautela as debilidades dos programas anteriores, beneficiando a organização e estimulando o desenvolvimento dos subordinados.

1.3.2 – A avaliação pelos pares - O método da avaliação pelos pares teve origem nos anos vinte e foi fortalecido, sobretudo, em contexto militar, durante a segunda guerra mundial (Kane, & Lawler, 1978).

Para Kane e Lawler (1978), é aconselhável que os contextos em que se utiliza a avaliação pelos pares verifiquem as seguintes condições:

Primeiro, a presença de grupos de colegas com uma visão comum sobre os aspectos notórios dos comportamentos dos outros; segundo, a existência de grupos de pares cujos membros sejam capazes de interpretar e perceber, com precisão, os aspectos evidentes dos comportamentos dos outros e, terceiro, uma necessidade entendida de se melhorar a eficácia com que as características dos membros do grupo são avaliadas.

Kane e Lawler (1978) reconheceram três métodos distintos de avaliação pelos pares, os quais se diferenciam pela sua capacidade para discriminar os indivíduos avaliados: nomeação pelos pares, cotação pelos pares e ordenação pelos pares.

Nomeação pelos pares: consiste em cada elemento indicar um número específico de membros do grupo como sendo os melhores, no grupo, em função de determinadas características ou dimensões do desempenho, excluindo-se a si próprio. Às vezes, os indivíduos devem, também, nomear os piores membros do grupo. Este método torna-se útil quando se pretende identificar os colaboradores que têm desempenhos extremamente bons ou maus, com vista, por exemplo, a decidir sobre promoções, despedimentos ou transferências. Não serve, no entanto, como instrumento de feedback específico, quer para os nomeados, quer para os que não forem objecto de nomeação (Kane, & Lawler, 1978).

Cotação pelos pares: consiste em cada elemento do grupo cotar cada um dos restantes elementos, em determinados atributos ou dimensões de desempenho. Este método permite dar feedback específico aos colaboradores, uma vez que a cotação incide sobre o desempenho ou os atributos de cada indivíduo e não, apenas, sobre a sua comparação com os outros e pode,

igualmente, ser utilizado para tomar decisões administrativas, tais como promoções, prémios, transferências, etc (Kane, & Lawler, 1978).

A ordenação pelos pares: traduz-se na elaboração de uma lista, onde cada indivíduo hierarquiza todos os outros membros do grupo, de acordo com determinadas dimensões. Dos três métodos, este último revela um poder discriminativo maior do que os anteriores, dada a probabilidade da ordenação média obtida, por cada um, ser diferente de qualquer outro. Este método, aliás, só interessa quando o objectivo consiste, unicamente, em discriminar os membros de um grupo, o que, do ponto de vista organizacional, pode levantar problemas de legalidade (Latham e Wexley, 1981).

Contrariamente à avaliação pela chefia e a auto-avaliação, a avaliação pelos pares tem demonstrado propriedades psicométricas bastante admissíveis, pelo que, deste modo, a literatura tem, constantemente, reconhecido a sua validade (McEvoy e Buller, 1987; Mumford, 1983).

No entanto, apesar das propriedades psicométricas que apresenta, a avaliação pelos pares não tem sido aplicada como seria de esperar, ao nível das organizações, sendo os sistemas de avaliação, que a integram, raros, de forma isolada ou em conjunto com outros tipos de avaliação.

Uma das razões que pode ter conduzido os gestores a não utilizar a avaliação pelos pares prende-se, segundo Murphy e Cleveland (1991), ao facto de se pressupor que esta avaliação fosse influenciada pelo efeito de leniência ou inflacionamento na avaliação. Pressupôs-se que esse inflacionamento dependeria das relações de amizade entre os pares, que são avaliadores e avaliados. No entanto, esta hipótese não chegou a adquirir suporte empírico (Love, 1981; Hollander, 1965). Mesmo existindo alguma distorção da amizade, esta não chega afectar a fidelidade e a validade da avaliação pelos pares, uma vez que é o resultado da união de várias fontes, o que não acontece, por exemplo, na avaliação pelo chefe.

Outra razão, referida por Murphy e Cleveland (1991), menciona a possível restrição de amplitude, que expressaria o facto de os avaliadores não quererem distinguir os pares. No entanto, uma razão possivelmente mais provável, para a não utilização da avaliação pelos pares, nas organizações, foi mencionada por Smith (1976). De acordo com a autora, este tipo de avaliação será entendida, pelas chefias, como uma ameaça ao seu poder na organização. Na verdade, a avaliação pelos pares obriga a que, parte do controlo detido pelas chefias, passe para os próprios subordinados, o que, em empresas com uma forte hierarquia, pode ser entendido como altamente perturbador do clima de autoridade instalado.

Teoricamente, como fonte de avaliação, a principal razão, a favor da utilização dos pares, refere-se, segundo Murphy e Cleveland (1991), às oportunidades que aqueles têm para observar o desempenho, os comportamentos interpessoais e os resultados dos restantes membros do grupo.

De facto, e na medida em que o objectivo primordial pretendido, nesta dissertação é a construção de raiz de um modelo de avaliação de desempenho para a empresa Grupo Hotéis Premium, torna-se absolutamente imprescindível conhecer os diferentes métodos de medida existentes na avaliação de desempenho (possível fundamentalmente através da revisão de literatura realizada), por forma a seleccionar o método (ou a combinação de diferentes métodos), que melhor se ajustará às necessidades e à cultura organizacional da empresa em questão.

Para finalizar, relativamente à temática de avaliação de desempenho e, antes de avançar para o tema da Cultura Organizacional, que não poderia deixar de ser abordada na Revisão de Literatura, tendo em conta que servirá como suporte na construção do modelo de avaliação, é pertinente mencionar alguns dos erros que podem ocorrer durante o processo de avaliação e que devem, portanto, ser evitados.

De acordo com Sousa et al. (2012), são oito os erros considerados mais comuns. No quadro seguinte, estão resumidos os principais erros da avaliação de desempenho, segundo estes autores:

Quadro 4 – Principais erros da avaliação de desempenho

Principais erros da avaliação de desempenho
→ Efeito Halo/Horn – acontece quando o avaliador possui uma opinião favorável (Halo) ou desfavorável (Horn) face a uma determinada característica do avaliado e, por isso, considera-o da mesma forma em todos os parâmetros.
→ Tendência central – é conhecida também pela classificação média, pois evita uma pontuação muito baixa ou muito alta.
→ Efeito de recenticidade – o avaliador tem em consideração uma determinada situação recente e avalia com base nessa memória.
→ Erro constante (complacência/rigor excessivo) – se o avaliador for complacente atribui, geralmente, padrões de avaliação com valores mais baixos, por outro lado, avaliadores mais exigentes atribuem padrões mais difíceis de alcançar.

→ O avaliador tem em consideração a primeira impressão que obteve do avaliado e não muda a sua opinião por mais que o colaborador demonstre melhorias.

→ Erro de semelhança (projeção pessoal ou auto-identificação) – quando o avalia o colaborador tendo por base as suas próprias características, ou seja, colaboradores que se assemelhem à sua pessoa serão avaliados de forma mais favorável.

→ Erro de fadiga/rotina – por norma, acontece quando o avaliador tem que avaliar vários colaboradores e, por efeito disso, acaba por não prestar muita atenção a este processo.

→ Incompreensão do significado dos fatores – pode ocorrer uma avaliação errada por via de uma incompreensão ou distorção.

Fonte: Adaptado de Sousa et al (2012)

Tendo em conta que o modelo de avaliação de desempenho a conceber, deverá ser adequado à realidade da empresa Grupo Hotéis Premium, será de todo pertinente ter em consideração a sua cultura organizacional. Assim sendo, e dado a importância desta temática para esta investigação, será realizada também uma Revisão de Literatura acerca da Cultura Organizacional.

1.4 - Cultura Organizacional

Cada vez mais as organizações actuam num cenário caracterizado pela crescente evolução que contribui de forma significativa para globalização, sendo que os impactos têm vindo a ser distintos nas diferentes economias mundiais.

Em 2010 a economia mundial deparou-se com uma crise económica e financeira com graves impactos a nível social e empresarial, que obrigou ao repensar das estratégias até então tidas como de sucesso e adequadas.

Desta forma, nos últimos anos têm-se vindo a exigir cada vez mais o desenvolvimento e operacionalização de novas estratégias, o que a nível organizacional, levou à exigência de um esforço adicional dos gestores e administradores, no sentido de serem capazes de dar resposta aos problemas existentes e apresentar medidas que previnam futuras crises e que garantam, acima de tudo, um desenvolvimento mais sustentável.

A questão do desempenho e eficiência organizacional é cada vez mais uma temática e discussão, sendo que a par destas, temos o tema da gestão dos recursos humanos a importância da cultura organizacional para a motivação e satisfação dos colaboradores.

De facto, os colaboradores são entendidos cada vez mais como a peça-chave, o fator diferenciador das organizações e que contribuem de forma significativa para o sucesso das mesmas. Desta forma, importa que os recursos humanos de uma organização se sintam bem nela, sintam que fazem parte de uma missão e partilhem aquilo que é a visão da organização. Assim, a existência de uma cultura organizacional é uma temática cada vez mais relevante a nível da estratégia das organizações, uma vez que ela funciona em certa medida como o bilhete de identidade da organização e que resulta de uma série de interações entre os indivíduos, contribuindo para a definição daquilo que é a missão e valores da organização.

A cultura organização contribui em grande medida para que os colaboradores tenham um “guião” daquilo que é a postura e atuação da organização, contribuindo para uma maior união, quando a mesma é clara e bem comunicada.

As organizações têm vindo a deparar-se com dificuldades resultantes da instabilidade e do clima de incerteza sendo nesta ótica que importa abordar o tema da cultura organizacional, no sentido de analisar em que medida a mesma constitui uma mais-valia que contribui para a coesão e para o sucesso organizacional, capacitando as organizações de uma maior capacidade de adaptação e resposta aos desafios.

Assim, nesta dissertação temos também como objetivo abordar alguns conceitos relacionados com a cultura e cultura organizacional.

1.4.1 - Conceito de Cultura:

Segundo o dicionário da Porto Editora *online* - Infopédia (2015) o termo Cultura foi definido a primeira vez em 1817 por Edward Tylor, que entendeu que este conceito consiste num conjunto complexo, interdependente de conhecimentos, crenças, leis, tradições, artes, costumes e hábitos de um determinado conjunto de seres humanos constituídos em sociedade.

No seguimento desta concetualização, Ryamond Firth apresentou depois uma definição mais resumida do conceito enquanto modo de vida e também resultado das relações sociais entre as pessoas numa determinada sociedade, sendo no fundo o resultado de um acumular de vivências, saberes e experiências e que transparencias em recursos materiais e imateriais (Infopédia, 2015).

Já na ótica da antropologia, Neves (2001) refere que o conceito de cultura começou por ser definido como um componente do sistema social, sendo a sua manifestação feita através de artefactos e modos de vida, incluindo os saberes, crenças, arte, costumes e moral de uma determinada sociedade.

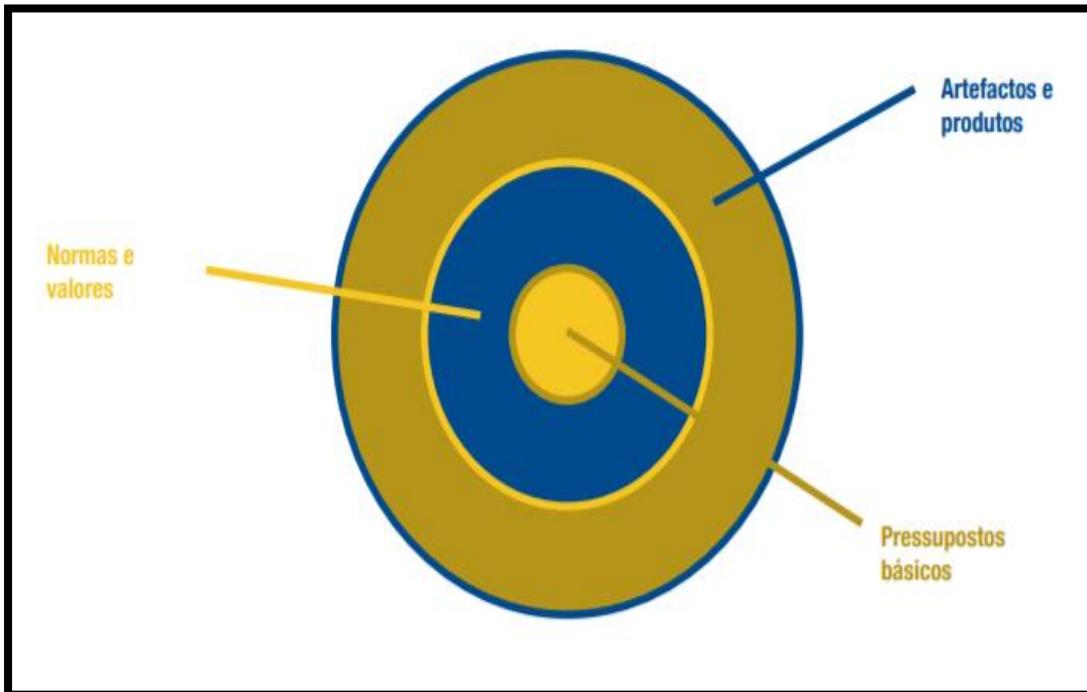
Até aos anos 50 do século XX, o conceito de cultura assentava numa ótica pluralista e sociocultural, estando vigentes duas correntes distintas. A primeira corrente de pensamento apresentava-se como mais simples, entendendo a cultura como um conjunto de padrões culturais que resultavam da interação entre os indivíduos. A segunda corrente apresentava-se como sendo mais complexa pois via a cultura como resultada da organização económica, social e política, bem como da religião, língua e outras áreas de influência como a língua, ciência e arte.

Santos e Gonçalves (2010); Ribeiro (2006) e Schein (1992) consideram que a cultura apresenta três dimensões básicas:

- Artefactos e produtos- corresponde a objetos, estruturas e processos visíveis;
- Normas e valores – referem-se a estratégias, objetivos, filosofias e justificações (nível intermédio);
- Pressupostos básicos – este nível corresponde às crenças, perceções, pensamentos e sentimentos implícitos (nível profundo).

Atualmente, a cultura passou a ser entendida numa perspetiva mais estruturalista dando-se uma maior importância às suas componentes simbólicas e cognitivas ou seja, a cultura contribui para que as pessoas sejam um todo que forma a sociedade, sendo que esse todo surge da capacidade destas entenderem, através de processos mentais, qual o sistema de símbolos e significados que são comum à sociedade onde vivem, permitindo-lhes integrar-se e serem seres sociais.

Figura 1 – Níveis da Cultura.



Fonte: Dias, 2008

1.4.2 - Definição de Cultura Organizacional

Cada vez mais existem estudos que visam avaliar a importância da cultura organizacional, procurando entender em que medida esta pode contribuir para o sucesso ou insucesso das organizações (Dawson, 1995; Mabey e Salaman, 1995).

António (2003), entende que o estudo e entendimento da cultura organizacional são tão importantes como os recursos financeiros e físicos, para o sucesso das organizações pelo facto de estas serem também constituídas por estruturas humanas e sociais com vida própria que se vão desenvolvendo e adaptando às exigências da organização e do mercado.

Desta forma, existem na literatura diversas definições do conceito de cultura organizacional, sendo, no entanto, difícil a existência de um consenso sobre a mesma.

Autores como Ribeiro (2006); Drennan (1992) e Jaques (1952) entendem que a cultura organizacional diz respeito ao que as empresas deveriam pensar e agir. Já Eldridge e Crombie (1974) referem que o conceito de cultura organizacional diz respeito à uniformização das

normas, crenças e valores dentro da organização e que devem ser seguidos por todos os membros que a compõem.

Nos anos 70 do século XX, o conceito de Cultura Organizacional ficou marcado por Ribeiro (2006) e Pettigrew (1979) e que definiu a cultura organizacional como sendo um sistema de significados coletivamente aceites por um grupo num determinado momento.

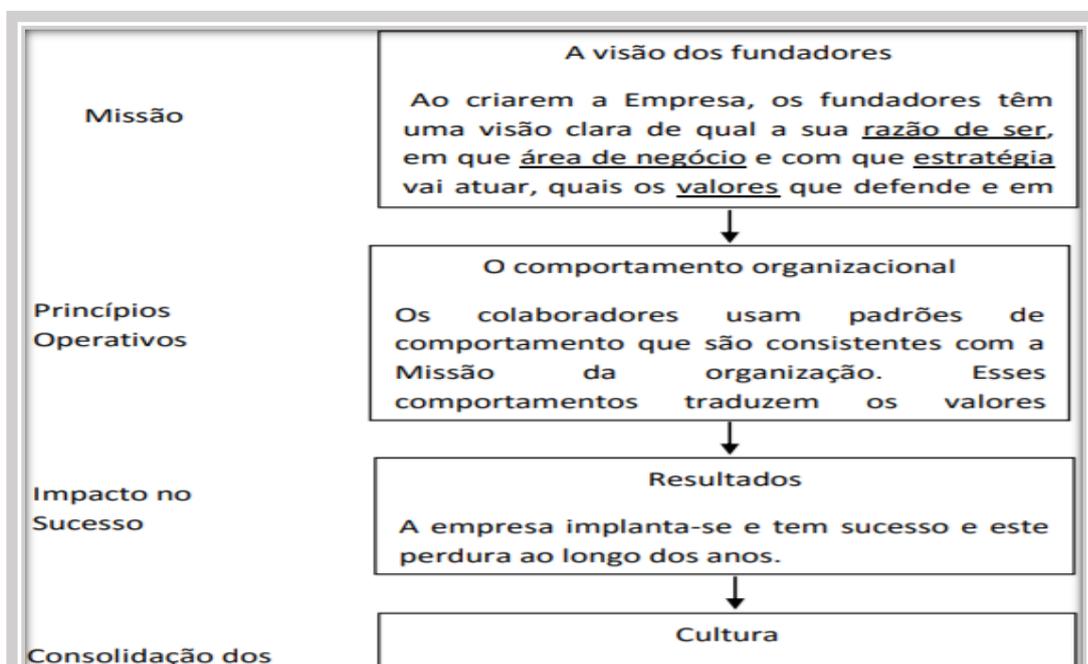
O grande desenvolvimento do conceito ocorre a partir da década de 80, resultado de alguma agitação sentida nomeadamente nas organizações americanas que não conseguiam fazer frente à competitividade apresentada por organizações de outros países como o Japão.

Assim, verificou-se a necessidade de evoluir nos modelos existentes sendo que, os modelos racionalistas da gestão das organizações, assentes em estudos e métodos quantitativos, passam a apresentar-se como pouco abrangentes, sendo na verdade limitadores da introdução de mudanças nas organizações (Ribeiro, 2006).

Neste sentido, abordagens mais recentes como a de Chiavenato (2000) entendem que a cultura organizacional é formada com base em aspetos formais que são facilmente observáveis e que dizem respeito às políticas, diretrizes, procedimentos, objetivos, estruturas e tecnologias existentes, a par dos aspetos informais como os sentimentos, perceções e valores que influenciam a dinâmica grupal. Desta forma, a cultura organizacional possui uma parte visível e objetiva e outra invisível assemelhando-se assim a um iceberg que deve ser observado e entendido no seu todo.

Na figura seguinte podemos ver a sistematização das fases da criação da cultura organizacional sugerida por Camara (2001):

Figura 2: Fases da criação de uma Cultura Organizacional.



Fonte: Camara (2012).

Importa ainda referir que a “ *cultura nacional*” se sobrepõe à “ *cultura organizacional*” ou seja, os valores em que assenta a cultura das pessoas a nível pessoal e individual são essencialmente formados com base na cultura nacional, ou seja a cultura organizacional será influenciada pela cultura nacional que exerce maior força e influencia sobre os indivíduos. Assim, as organizações têm que ter em consideração a cultura dos seus membros, se quiserem realmente ter uma cultura organizacional (Ribeiro, 2006).

Assim, a cultura nacional constitui uma espécie de contexto cultural onde cada organização desenvolve a sua própria cultura, sendo por isso importante ter em consideração o conjunto de fatores externos (ambientais) que atuam continuamente sobre a empresa, como podemos ver na figura seguinte:

Figura 3 – Variáveis que influenciam a Cultura.



Fonte: Dias (2008).

Desta forma, a cultura organizacional é um importante ativo da organização que deve ser trabalhado e valorizado no sentido de tornar as organizações mais justas e eficientes (Zheng, Yang, & Mclean, 2010).

1.4.3 – Tipos de Cultura Organizacional

A par do desenvolvimento do conceito de cultura organizacional também se desenvolveram outros conceitos, como é o caso do tipo de culturas organizacionais.

Assim, são diversas as abordagens que visam apresentar as classificações das culturas organizacionais ou corporativas.

Para Chiavenato (2005) podemos essencialmente identificar dois tipos de culturas dentro das organizações: a cultura conservadora, pautada pela rigidez e conservantismo, as ideias, valores, costumes e tradições apresentam-se como uma constante ao longo do tempo; e a cultura adaptativa, que se caracteriza pela revisão constante dos conceitos, sempre procurando a atualização da sua cultura.

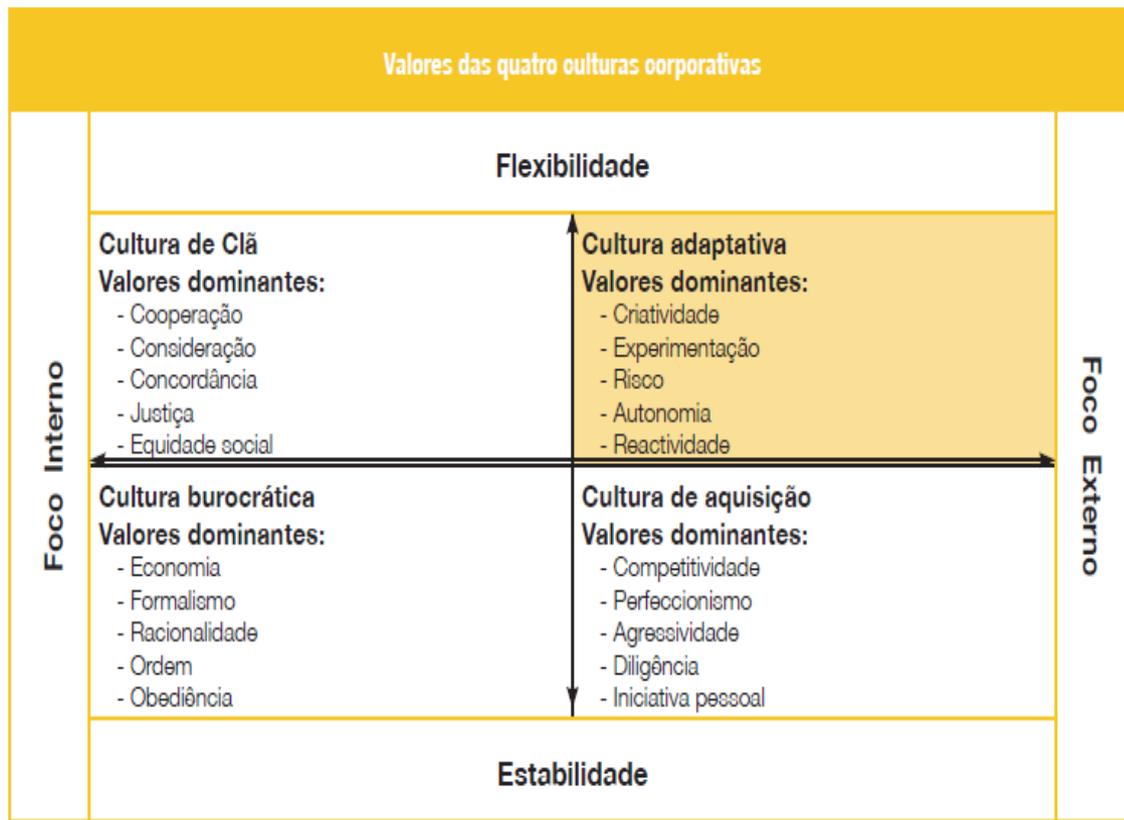
Ambos os tipos de cultura apresentam vantagens e desvantagens, apresentando benefícios e riscos assim, Chiavenato (2005) afirma que “por um lado, temos a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, por outro lado, a necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização”, não sendo desta forma possível afirmar que uma é mais vantajosa ou mais certa que outra.

Desta forma, o mesmo autor entende que o sucesso pode estar no equilíbrio que as organizações consigam fazer destes dois tipos de cultura organizacional, ajustando-se aquilo que é a realidade do mercado e sociedade onde se encontram inseridas, sendo fundamental que não percam os traços distintivos da sua identidade e que fazem parte do seu ADN e história.

Dias (2008) afirma que as classificações de cultura organizacional mais reputadas são as que resultam do cruzamento de dois eixos: orientação interna-externa e flexibilidade-estabilidade.

Assim, o autor apresenta quatro tipos de culturas organizacionais: cultura de Clã; cultura Adaptativa; cultura Burocrática e cultura de Aquisição, caracterizando-as como podemos ver na Figura 4.

Figura 4 – Características das quatro Culturas Organizacionais.



Fonte: Cunha et al., 2003 in Dias, 2008

Desta forma, importa às organizações terem plena consciência daquilo que as constitui, do que são e do que pretendem ser, sendo para isso fundamental a determinação de objetivos claros e que os mesmos sejam comunicados aos seus recursos humanos. É fundamental que as organizações entendam o ambiente em que atuam, devendo ser capazes de adaptar aquilo que é a sua cultura organizacional a realidades com diferentes características, sendo fundamental a manutenção da linha principal da sua cultura e visão.

1.4.4- As dimensões da Cultura de Hofstede

Geert Hofstede afirma que os indivíduos de uma sociedade carregam dentro de si padrões de comportamento que são adquiridos através da socialização. O autor afirma que os padrões de comportamento dos indivíduos resultam de programas mentais que surgem através das

diferentes vivências e experiências, ou seja, o programa mental dos indivíduos é a sua cultura (Coelho, Vasconcelos, & Marques, 2016).

Os estudos de Hofstede tiveram início nas décadas 60 e 70, quando este teve a oportunidade de analisar dados relativos aos funcionários da multinacional IBM, em mais de 56 países, com base nas dimensões culturais. Nesta análise foi possível identificar problemas elementares, mas como formas distintas de lidar nos diferentes países.

Assim, os problemas comuns deram origem a quatro dimensões culturais: distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade e aversão à incerteza. Forma posteriormente adicionadas das novas dimensões: orientação a longo e a curto prazo e indulgência e restrição (Coelho et al., 2016).

O modelo proposto por Hofstede consiste numa escala de análise onde as dimensões são medidas de zero a cem, posteriormente de zero a cento e doze, após uma nova avaliação dos países em 2014 através da replicação de estudos por outros pesquisadores (Coelho et al., 2016). As dimensões da cultura de Hofstede foram utilizadas em diversos estudos por parte de outros autores, no livro *Culture's Consequences*, Hofstede refere mais de 200 estudos realizados por outros investigadores que vêm validar os seus dados, permitindo concluir-se que as dimensões são:

- Coletivismo: a educação dos indivíduos assenta desde cedo na ideia que fazem parte de um grupo e devem agir no sentido de proteger esse mesmo grupo;
- Individualismo: os indivíduos cuidam de si e da sua família direta;
- Masculinidade: menor presença das mulheres no mercado de trabalho e com rendimento inferior aos homens;
- Feminilidade: os homens e mulheres tem o mesmo papel quer a nível profissional como familiar;
- Maior distância do poder: os indivíduos aceitam de forma mais natural as desigualdades de poder;
- Menor distância do poder: os indivíduos não têm problema em contestar decisões de chefias e de discordar;
- Maior aversão à incerteza: os indivíduos apreciam a segurança social e financeira;
- Menor aversão à incerteza: os indivíduos têm uma maior tendência a arriscar;

- Orientação a longo prazo: os indivíduos são orientados para o futuro;
- Orientação a curto prazo: os indivíduos são orientados para o passado e o presente, não costumam planejar o futuro;
- Indulgente: os indivíduos mais felizes, livres, positivos, ativos e satisfeitos;
- Restritivo: os indivíduos mais infelizes e menos satisfeitos com a vida (Coelho et al., 2016).

Neste sentido, Gomes e Rocha (1996) defendem que conhecer a influência da cultura no desenho dos sistemas de controlo de gestão é de fundamental importância para o sucesso da empresa. Os sistemas de gestão devem estar adaptados e reagir adequadamente tanto em relação à cultura organizacional – plano cultural interno – quanto em relação ao meio ambiente – plano cultural externo. No primeiro sentido, o desenho e a utilização do sistema de controle da empresa deve espelhar valores, crenças, expectativas internas. No segundo sentido, deve estar apto para refletir positivamente o estado e as alterações dos cenários culturais de um determinado ambiente.

Assim, os autores entendem que é fundamental que seja entendido o peso que a cultura tem na elaboração, implementação e utilização dos sistemas de controlo pois caso isto não seja entendido, podem ocorrer problemas tanto na forma, como na dimensão, em função das características da estrutura da empresa, da tecnologia, do meio ambiente e dos próprios valores da organização, podendo gerar comportamentos imprevisíveis, que afetam a organização (Gomes, & Rocha, 1996).

Bilhim (2002) considera que a gestão estratégica de recursos humanos, definida como um conjunto de práticas internamente consistentes na qual se inclui a avaliação de desempenho, deve ser orientada para a gestão da cultura.

1.4.5 - A Cultura Organizacional, Clima Organizacional e o Desempenho

Vários são os estudos desenvolvidos sobre a relação entre a cultura organizacional e o desempenho, como referem Araújo, Nunes e Ferreira (2016) no seu trabalho “O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal”

Santos (1998) desenvolveu um estudo em treze empresas do setor têxtil brasileiro com o objetivo de entender como a cultura organizacional influencia o desempenho, tendo concluído

que ambas as variáveis se encontram significativamente relacionadas e que as empresas com culturas fortes apresentavam melhor desempenho.

Ogbonna e Haris (2000) desenvolveram também estudos sobre esta temática, tendo incluído uma terceira variável que foi o estilo de liderança. Recorreram a uma amostra de trezentas e vinte e duas empresas de vários setores de atividade económica do Reino Unido. Concluíram que as quatro variáveis de medição da cultura organizacional estão associadas ao desempenho organizacional, demonstrando uma relação positiva entre o tipo de cultura competitiva e inovadora e uma relação negativa entre o tipo comunitária e burocrática.

Outro autor, Sorensen (2002), centrou-se no estudo da relação entre as culturas fortes e a variação do desempenho organizacional, defendendo que a forma como esta relação evolui depende da forma como estas culturas fortes influenciam a aprendizagem, com base nas mudanças internas e externas. O autor conclui que nas empresas com uma cultura forte, o desempenho é mais constante.

Araújo, Nunes e Ferreira (2016); Silva (2008) estudaram o impacto da cultura no desempenho económico e financeiro, recorrendo a uma amostra constituída por vinte das maiores empresas do Estado do Espírito Santo, no Brasil. Conclui-se que a cultura organizacional não influencia diretamente o desempenho económico-financeiro, referindo que os resultados estatísticos apresentam limitações, uma vez que as variáveis não as mais adequadas para se obter um modelo explicativo do desempenho.

Zhang e Zhu (2012) desenvolveram a sua investigação com base nos quatro tipos de cultura de Cameron e Quinn (2006) e o seu impacto no desempenho financeiro e de mercado das empresas, tendo concluído que a cultura adocrática e a cultura de mercado têm um impacto positivo no desempenho financeiro e de mercado, enquanto as culturas clã e hierárquica têm um impacto negativo.

Yesil e Kaya (2013) também estudaram o impacto da cultura organizacional na performance financeira em empresas turcas e, com algumas limitações, conseguiram concluir que não há evidência estatística de que a cultura (clã, adocrática, mercado e hierárquica) tenha influência no desempenho financeiro.

Importa, no entanto, referir que estudos como o de Yesil e Kaya (2013), que referem que a cultura organizacional poderá ter um impacto indireto no desempenho através da conversão e gestão do conhecimento e inovação.

A cultura organizacional está relacionada também com o clima organizacional. Chiavenato (1994) entende que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho uma vez que este contribui para a criação de expectativas. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional, sendo estas que levam a motivação.

O clima organizacional pode também ser visto como um conjunto de fatores que contribuem para a satisfação ou descontentamento laboral. Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores (Oliveira, & Campello, 2006).

Chiavenato (1994) afirma que, “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”.

Bennis (1996) compreende que o “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, ...”.

Desta forma, o clima organizacional é um conjunto de fatores que influenciam o ambiente de trabalho, podendo estes variarem em função dos níveis culturais, da comunicação, dos aspectos econômicos e psicológicos de cada pessoa.

Podemos ainda entender o clima organizacional como uma imagem que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos ou externos.

Assim, sabemos que o clima organizacional é diretamente influenciado pela cultura da organização, sendo que alguns aspectos como o das políticas organizacionais, formas de gestão, lideranças formais e informais, possam alterar este clima organizacional.

O clima organizacional transparece também o conjunto de valores, ou seja, o que identifica os colaboradores como seres humanos, suas raças, culturas, crenças. Desta forma, as diferenças culturais são material importante a ser trabalhado pelas organizações, pois mostra a forma como cada um entende e se relaciona com o ambiente de trabalho .

Desta forma, vemos que o conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, já que procura sintetizar diversas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões.

1.4.6 - A Avaliação de desempenho no âmbito da cultura organizacional

As organizações só conseguem materializar os objetivos definidos através dos recursos humanos que coordenam. Tudo isto é realizado no sentido de conhecer minimamente as pessoas que fazem parte dessas estruturas, as suas aptidões, habilidades, potencial de desenvolvimento e capacidades, tendo expectativas quanto à forma do seu comportamento e desempenho.

Toda a conceptualização adstrita à noção de avaliação de desempenho remonta aos primórdios cronológicos em que os homens começaram a trabalhar em conjunto, visto como algo de inevitável para a boa estruturação organizacional (Dulewicz, 1989). No entanto, é de importante consideração a noção de que os sistemas formais surgem logo após o século IV, e a sua popularidade ganha mais expansão depois da segunda guerra mundial (Chiavenato, 1997).

Dentro de uma estrutura sistemática de avaliação, a análise de eficácia e eficiência é medida no nível de contribuição pelos resultados atingidos, ou mesmo dos comportamentos tidos como relevantes, como defende Almeida (1996). Esta tipologia de ação deveria ser considerada como uma finalidade e não um meio através do qual a gestão dos recursos de determinada organização é levada à prática, dado que se pode debruçar sobre um processo sistemático com pretensões a identificar o potencial de progressão ao mesmo tempo que julga o desempenho de uma pessoa em determinada função, estimulando programas de discussão, otimizando dinâmicas de procura e caminhos de descoberta das ações de melhoria (Almeida 1996).

Toda a cultura organizacional depende, segundo o que convencionou Chiavenato (1997), de uma certa personalidade que, no seu conjunto, possibilita a sua distinção entre demais instituições de cariz semelhante, ou da mesma área de negócio. Definida, essencialmente, a partir da análise, descrição e interpretação dos componentes que são seus constituintes, ela possui uma cultura muito própria através da qual manifesta os seus valores, costumes, símbolos e tradições, e que se define como a cultura organizacional.

Uma diferente forma de olhar para esta questão conceptual é apresentada por Wilkins e Patterson citados por Freitas (1991), especialmente quando envolvem o processo de retirada das conclusões a si adstritas como diretamente emanadas de um grupo de pessoas, que têm as

suas experiências incluídas em práticas convencionais, valores e pressupostos. Todo este novo enquadramento contribui para diversas alterações aos parâmetros das avaliações de desempenho, sobretudo porque pessoalizam os valores finais e necessitam do entendimento de cada parcela humana para alcançar uma conclusão fidedigna.

Também de uma forma divergente, Schein citado por Freitas (1991) irrompem com uma nova perspectiva de abordagem, em que se corporiza que a cultura organizacional materializa o modelo de pressupostos básicos em que um determinado grupo se tem inventado, descoberto ou através do qual se tem desenvolvido. Tudo isto é concretizado na decorrência de um processo de aprendizagem que avalia o desempenho para que também opta por lidar de forma direta com os problemas de adaptação externa e de integração interna. Funcionando estes pressupostos de forma satisfatória para que sejam considerados como válidos, os restantes membros da organização são ensinados em tal mecânica empresarial, sendo esta a maneira correta de se perceber, se pensar e se sentir, relativamente aquelas problemáticas.

O diagnóstico que se apresenta como ferramenta da avaliação de desempenho, só é possível se existir uma cultura de recolha de informação intra-organizacional, que permite conhecer o sistema humano mais profundamente, para que sejam identificadas alterações às condições que influem na produtividade (Deblieux, 2003). Clarificando as várias responsabilidades, assim como a missão de cada elemento, a avaliação das performances acaba por se destacar, tanto hierarquicamente como na transversalidade da organização.

Nesta sua inata relação entre a avaliação do desempenho e a cultura organizacional, Paauwe (2004) elaborou um esquema fundamental para se perceber como o clima interno das empresas influencia a motivação, sobretudo quando plasmado através do desempenho humano e da satisfação no trabalho. Ao criar certo tipo de expectativas, sobretudo aquelas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações, as pessoas ficam na expectativa de recompensas com base nas percepções do seu clima organizacional. Essas percepções assentam na interferência que todo o clima tem nos processos de satisfação ou descontentamento no trabalho, entendendo-se por fatores satisfatórios os que demonstram sentimentos mais positivos do colaborador em relação à atividade laboral, sejam eles o reconhecimento, a autonomia, o progresso ou a responsabilidade. Da mesma forma, mas em sentido inverso, os fatores de descontentamento surgem, como é inevitável, através de conotações negativas, e podem materializar-se nas políticas, na supervisão, no salário ou nas condições de trabalho.

Para Chiavenato (2008), um processo de avaliação de desempenho nestas definições só é favorável quando existe o proporcionar satisfatório no que concerne às necessidades pessoais

dos participantes, ou avaliados, produzindo uma elevação do moral interno. Ao mesmo tempo o autor pressupõe que este processo se pode desenvolver de forma desfavorável, sobretudo quando o fator que é proporcionado é a frustração das necessidades dos atores sociais da instituição.

Estas revisões literárias das ideias e teorias acerca da gestão e avaliação de desempenho em âmbito de cultura organizacional obrigam-nos a trazer à tona o principal valor de gestão entendido pelos autores Armstrong e Baron (1998), que sugeriram algo bastante mais estruturado. Através da comunicação de uma visão partilhada dos propósitos da organização, e dos seus valores. A par disto, a definição das expectativas do que deverá ser entregue e no formato em que se entrega, permite assegurar que as pessoas fiquem cientes do que constitui um alto desempenho e do que é preciso para alcançá-lo. O reforço motivacional, o envolvimento e o comprometimento, servem também para proporcionar um meio de reconhecer o esforço e o sucesso, habilitando as pessoas para monitorizar o seu próprio desempenho.

Na envolvência dos dois campos de procura da eficiência e eficácia, Denisi (2000) tece considerações acerca da gestão das performances como um conjunto de atividades orientadas sobretudo para o aumento do desempenho, seja ele individualizado ou em equipa, como forma de concretizar uma cúpula organizacional que inclui avaliação sistemática e o traçar de objetivos e recompensas. Através das técnicas de avaliação, atribui-se uma pontuação e entende-se como o desempenho de várias unidades é fundamental para o seu funcionamento sem correções.

As dificuldades em aplicar uma cultura de coesão organizacional, no entanto, ampliam o paradoxo da maior necessidade em levar a cabo uma avaliação de desempenho efetivo. Lopes e Reto (1990) são disso testemunhas, quando referem o caso dos movimentos coletivistas que emergem no seio dos quadros que remetem para uma defesa da carreira e não da organização em si. A cultura individualista surge na companhia do estímulo de precariedade, ainda que numa reunião de razões financeiras e de rapidez das mutações tecnológicas que se tornam o paradigma do tempo contemporâneo.

As deslocalizações industriais, que são o embrião de consequências como uma potenciação da obsolescência das competências profissionais, geram uma exposição mais vasta à cultura de alheamento em relação à organicidade institucional. Tudo isto ocorre sem o desenvolvimento da cultura de meritocracia, o que só é possível reverter com profissionais profundamente qualificados.

Para autores como Cameron e Quinn (2006), as dinâmicas de avaliação do desempenho inserem-se num modelo de gestão em que as competências de liderança e de cultura materializam duas faces da mesma realidade. Cada cultura tem a sua composição adstrita a uma linguagem única, a normativas específicas, a uma simbologia característica e sentimentos etnocêntricos, que criam uma lógica de pertença. Desta forma a conceptualização de cultura organizacional sob avaliação de desempenho conduz a uma abordagem muito mais funcional do seu alicerce sociológico, ao mesmo tempo que é um atributo da própria organização.

Por fim, Quinn e Rohrbaugh (1983) criaram um novo modelo de valores contrastantes que se compõe por uma dualidade dimensional: foco interno e integração versus foco externo e diferenciação (eixo horizontal); flexibilidade e mudança versus estabilidade e controlo (eixo vertical). Destas duas dimensões surgem quatro quadrantes de tipologias culturais distintas: clã ou relações humanas, adhocracia ou sistemas abertos, hierarquia ou processos internos, e mercado ou objetivo racional. Para se concretizar o diagnóstico da cultura organizacional, a pluralidade de questionários muito divulgados pretendem materializar a medição da força e o equilíbrio desta quaternária de quadrantes.

Apresentado o capítulo relativo à revisão da literatura, iremos em seguida apresentar a metodologia adoptada neste estudo.

Capítulo II – Metodologia

Neste capítulo foram descritas as características da população, os critérios para definição da amostra, as técnicas e métodos adotados na pesquisa, bem como o processo de recolha e análise dos dados.

2.1 - Caracterização do universo da investigação

2.1.1 - Grupo Hotéis Premium

O Grupo Hotéis Premium, estabelecido em Portugal, é uma sociedade anónima dividida em diversas empresas e um dos maiores operadores hoteleiros do Norte de Portugal, tanto em termos de número de hotéis sob sua gestão, como em termos de número de unidades de alojamentos disponíveis. O portfólio de hotéis inclui o Premium Downtown, no centro do Porto, o Premium Maia, no centro da Maia e o Premium Chaves - Aquae Flaviae, localizado no centro da cidade de Chaves. O Grupo Hotéis Premium é também detentor da marca iStay - com uma unidade na cidade do Porto.

O investimento imobiliário tem sido um componente essencial no crescimento do Grupo, ao longo dos últimos anos. O património imobiliário do Grupo tem sido desenvolvido através de construção, remodelação ou aquisição de hotéis e integração de outras empresas que atuavam no setor de hotelaria em Portugal.

Através de dados fornecidos pelo Grupo Hotéis Premium, verificamos que trata-se de uma empresa familiar que assenta no padrão da propriedade familiar, gestão familiar e sucessão familiar.

2.1.2 - Percurso e desenvolvimento do Grupo Hotéis Premium

De acordo com o que foi referido por um Administrador em entrevista, o Grupo iniciou a sua atividade em setembro de 2010 com o Hotel Premium Porto Centro (3 estrelas) que atualmente já não pertence ao grupo. Já em maio de 2011 inaugurou a sua segunda unidade, o Hotel Premium Aeroporto - Maia (4 estrelas), junto ao Aeroporto Sá Carneiro e fundamentalmente concentrado nas necessidades do segmento “corporate” de mercado.

Em 2013, iniciou a exploração do Hotel Aquae Flaviae (3 estrelas) na cidade de Chaves, o qual passou a ser denominado Hotel Premium Chaves - Aquae Flaviae. Atualmente este Hotel está em fase final de remodelação, o que mudará sua categoria para 4 estrelas. Nesse mesmo ano, o grupo iniciou também a exploração do Hotel Premium Setúbal (4 estrelas), antigo Hotel Bonfim, na cidade de Setúbal, região metropolitana de Lisboa. Um hotel sob o mesmo conceito das demais unidades, que também atualmente já não é do grupo.

Já em 2015, foi inaugurado o Hotel Premium Porto Downtown. Constituindo-se como um moderno hotel de 4 estrelas, situado no centro histórico da cidade do Porto foi concebido para proporcionar aos seus hóspedes momentos únicos, num conceito intimista. Mais recentemente, o Grupo resolveu iniciar, ainda em 2017, a construção do Premium Bragança, na cidade de mesmo nome. Um moderno hotel 4 estrelas que terá como diferencial um centro de convenções para 600 pessoas. Assim, os Hotéis Premium possuem no seu portfólio um conjunto de hotéis urbanos de qualidade, distribuídos por várias cidades de Portugal e que, graças às suas localizações centrais em cada uma dessas cidades, podem oferecer um conjunto de serviços modernos e eficientes, com equipas altamente qualificadas, tornando-se opção ideal para quem viaja em negócio ou para quem procura uma viagem de lazer inesquecível. Esta informação foi também reforçada através de consulta a documentos internos.

2.2 – Amostra e Procedimentos de Amostragem

Por não fazer muito sentido falar-se em amostragem nos estudos qualitativos, visto não se pretender uma representatividade estatística, foi nosso objetivo procurar neste estudo uma representatividade social.

Na presente investigação foi utilizada a amostragem não probabilística. Esta amostragem caracteriza-se sobretudo por não ser possível assegurar que seja representativa de toda a população, mas escolhida pelo investigador de acordo com um ou mais critérios considerados relevantes, tendo em conta os objectivos do estudo, tendo sido definida pelo critério de uma amostragem intencional.

De acordo com Dias (2009) a amostragem intencional é um método de amostragem não probabilístico que ocorre quando “os elementos seleccionados para a amostra são escolhidos pelo critério do investigador”, ou seja, uma amostra intencional é composta por elementos

seleccionados, deliberadamente (intencionalmente), pelo investigador, porque este considera que esses elementos possuem características típicas ou representativas da população.

Segundo Coutinho e Chaves, citando Bravo (1998) a seleção da amostra num estudo de caso adquire um sentido muito particular, diríamos que é a sua essência metodológica.

A amostra objeto deste estudo compõe-se por cinco colaboradores da referida organização hoteleira, que trabalham como Diretores e Sub Diretor de Hotel. Na população pesquisada, foram entrevistados três indivíduos do género masculino, com a função de Diretor de Hotel e dois indivíduos do género feminino, com a função de Sub-Diretor de Hotel.

2.2.1- Critério de seleção dos sujeitos da amostra

A população deste estudo é constituída pelos colaboradores do Grupo Hotéis Premium. Dessa população extraiu-se uma amostra constituída por cinco colaboradores do referido grupo hoteleiro, que trabalham como Diretores e Sub Diretor de Hotel, constituindo a quase totalidade dos colaboradores nesta função, exceptuando uma colaboradora com o cargo de sub-diretora, em baixa médica à mais de um ano.

A escolha dos entrevistados foi feita pelo cargo que ocupam, uma vez que foi estabelecido como objetivo iniciar o processo de implementação da avaliação de desempenho nos cargos de chefia, nomeadamente de Diretores de Hotel e, posteriormente e de forma gradual, aplica-la a todas as funções.

Foi perguntado aos entrevistados se aceitavam participar nesta pesquisa, deixando-se claro que os mesmos, não teriam os seus nomes e locais de trabalho revelados.

Dos cinco colaboradores constituintes da amostra, três são do género masculino e dois do género feminino. Tem idades compreendidas entre 35 e 65 anos, com tempo na organização entre dois e 12 anos. Relativamente ao nível académico, um possui Mestrado, dois possuem Licenciatura, e dois o 12º ano do curso profissional na área de Hotelaria. Com o intuito de preservar a identidade dos mesmos, o perfil não foi apresentado separadamente, assim como o nome e o local de trabalho não foram revelados.

2.3 - Caracterização da Pesquisa

Quanto à finalidade, este estudo caracteriza-se como descritivo. Na pesquisa descritiva, o objetivo é expor características de determinada população ou de determinado fenómeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

De acordo com Rudio (1985), as pesquisas descritivas objetivam identificar correlação entre variáveis e focam-se não somente na descoberta, mas também, análise dos fatos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os. Trata-se, portanto de uma análise aprofundada da realidade pesquisada

Segundo Richardson (1999) o estudo descritivo deseja descrever as características de um fenómeno. O fenómeno descrito será compreender a percepção dos colaboradores entrevistados no que diz respeito à avaliação de desempenho a desenvolver.

O objetivo genérico desta pesquisa foi perceber a cultura organizacional deste grupo hoteleiro e apurar os critérios mais valorizados na avaliação dos colaboradores, por forma a desenvolver um modelo de avaliação de desempenho “à medida da empresa”.

Assim, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois procura expor as características de um determinado fenómeno na medida em que seu objetivo é relatar a forma como os empreendedores identificam e tratam as oportunidades que dão origem a seus empreendimentos.

Foram realizadas entrevistas individuais, as quais foram escritas. Para a análise das entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011) fornece informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem.

2.4 – Metodologia utilizada na investigação

A presente dissertação é fundamentada numa estratégia de investigação de natureza qualitativa, assente na metodologia de estudo de caso.

Segundo Merriam (1988), nas metodologias qualitativas, os intervenientes da investigação não são reduzidos a variáveis qualitativas isoladas, mas vistos como parte de um todo, no seu contexto natural, salientando o autor que, ao reduzir as pessoas a dados estatísticos, há determinadas características do comportamento humano que são ignoradas.

Bogdan e Biklen (1994), afirmam que a investigação qualitativa enfatiza a descrição, indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais.

A metodologia qualitativa, nas ciências sociais, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. O ambiente natural é a fonte direta para a recolha de dados, sendo o investigador o instrumento-chave, na recolha dos mesmos. Este tende a analisar os dados, indutivamente, sendo, portanto, um estudo das percepções pessoais. O processo e o seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Richardson (1999), a análise qualitativa tem como objectivo situações complexas ou estritamente particulares, como é o caso desta investigação.

Segundo os autores, o método qualitativo de análise difere do quantitativo, na medida em que não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Segundo Seabra (2001), no método qualitativo, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogéneas, mas traduzir o objecto em seu subjectivismo, por isso, mostra-se mais consistente com a proposta de se analisar qual é a visão dos colaboradores (Diretores de Hotel) da referida organização hoteleira, a respeito da avaliação dos seus colaboradores.

De acordo com Richardson (1999), a abordagem qualitativa procura descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interacção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos pela organização e entender particularidades do seu comportamento.

Assim, a opção por uma investigação, qualitativa, justifica-se por se pretender construir e apreciar o processo de avaliação de desempenho, na organização objeto da presente investigação.

Na medida em que se pretende analisar o caso concreto da empresa Grupo Hotéis Premium, é de todo pertinente utilizar uma metodologia de estudo de caso.

Um estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para recolha de dados na área de estudos organizacionais.

Existem diversas definições para o conceito de “estudo de caso”.

Yin (1994); Wedam, Asante, & Debrah (2014) definem estudo de caso, com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”.

Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo.

Por outro lado, Bell (1993) define o estudo de caso como um termo “guarda-chuva” para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão, simultaneamente, envolvidos diversos fatores.

Assim sendo, o estudo de caso foi o método escolhido por ser o mais adequado aos objetivos desta investigação e por privilegiar o contato direto com os fenômenos ou acontecimentos.

2.5 - Processo de Recolha de Dados

O processo de recolha de dados, conforme a classificação de Richardson (1999), foi do tipo corte transversal, porque ocorreu num ponto pré-determinado no tempo, para recolher informações sobre a percepção dos entrevistados em determinado momento, uma vez que pode haver variação dos resultados em novos estudos, devido a novas situações que os pesquisados possam vir a passar.

A escolha dos entrevistados foi feita pelo cargo que ocupam e foi perguntado se aceitavam participar nesta pesquisa, deixando-se claro que, os mesmos não teriam os seus nomes e locais de trabalho revelados. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados, em salas de reunião onde só estavam presentes o entrevistado e a entrevistadora (autora desta investigação).

Para a realização da recolha de dados foi utilizado o roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas abertas, que permitiu aos entrevistados “respondê-las com os seus próprios termos”. Assim sendo, novas perguntas podem ser inseridas, se necessário, mas o que se propõe é que o roteiro seja seguido.

2.6 – Instrumentos de recolha de dados:

Com a finalidade da elaboração deste projecto de estudo, foi essencial recolher dados, por isso, foi indispensável recorrer a instrumentos com esse fim, de modo a recolher informação válida e pertinente para o presente estudo.

De acordo com Quivy (1992), a recolha de dados, consiste em “recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas da amostra.

A figura 1, representa de forma esquematizada os instrumentos de recolha de dados utilizados na presente investigação :

Figura 5 - Técnicas de recolha de dados



Fonte: Elaborado pelo autor

2.6.1 – Investigação bibliográfica:

A revisão bibliográfica é a base que sustenta qualquer pesquisa científica, constituindo uma parte vital do processo de investigação. Trata-se de um processo que envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia através de material já publicado, constituído

principalmente por livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, etc., relacionada com a área do estudo em causa, ou seja, uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

É através da revisão ampla da literatura que o pesquisador passará a conhecer a respeito de quem escreveu, o que já foi publicado, quais aspectos foram abordados. Ao conhecer o tema, o investigador poderá fornecer a melhor fundamentação teórica que dará suporte e irá justificar a sua proposta, além de definir, com mais precisão, os objetivos de sua pesquisa, evitando a repetição, na íntegra, de estudos anteriores.

A revisão da literatura é fundamental não apenas para definir bem o problema, mas também para alcançar uma ideia exata sobre o estado actual dos conhecimentos sobre o tema objecto do estudo, as suas lacunas e o contributo da investigação para a evolução do conhecimento.

De acordo com Cardoso et al (2010), “cada investigador analisa minuciosamente os trabalhos dos investigadores que o precederam e, só então, compreendido o testemunho que lhe foi confiado, parte equipado para a sua própria aventura”.

2.6.2 – Análise documental:

A análise de documentos, utilizada nestas investigações teve como objectivo ser um complemento à informação obtida através de outros métodos. De acordo com Bell (1993), a análise documental, adotada na generalidade das investigações, pode ser usada segundo duas perspetivas:

- Servir para complementar a informação obtida por outros métodos, esperando encontrar-se nos documentos informações úteis para o objeto em estudo;
- Ser o método de pesquisa central, ou mesmo exclusivo, de um projeto e, neste caso, os documentos são alvo de estudo por si próprios.

De acordo com Bardin (2011), a análise documental é de máxima importância, visto que a análise de conteúdo não é suficiente para suportar quaisquer resultados, isoladamente. Existem algumas diferenças, que devem ser referidas, tais como: a documentação é o fenómeno que trabalha com os documentos, sendo a análise do conteúdo um fenómeno que se sustenta por comunicações; o objetivo da análise documental é a representação aglomerada da informação

para consulta e armazenamento, enquanto a análise de conteúdo tem como objetivo a manipulação de comunicações.

A presente investigação utilizou materiais internos disponibilizados pela empresa, objeto da presente investigação.

Os documentos são materiais que foram gerados independentemente dos objetivos da investigação, sendo registos de acontecimentos, recentes ou não, constituindo, assim, fontes originais de informação.

No decorrer da presente investigação foram realizadas várias conversas informais, tanto com o Diretor Geral, Administração e a Diretora de Recursos Humanos. Nestas conversas informais, foram solicitados documentos de carácter institucional, para que fosse possível realizar uma análise documental com maior rigor. Neste sentido, de forma a extrair o máximo de informação possível, a análise documental incidiu na consulta do manual de análise e descrição de funções, no regulamento interno e foi consultado, ainda, o planeamento estratégico da empresa para o ano em curso.

2.6.3 – Questionário:

De acordo com Tuckman (2000) os questionários e entrevistas são ferramentas auxiliadoras dos investigadores para converter em dados a informação transmitida pessoalmente pelo sujeito. Assim sendo, são instrumentos concebidos para alcançar dimensões internas de uma pessoa, como sejam a informação ou conhecimento que possui, os seus valores, preferências, atitudes ou crenças, ou ainda as suas experiências passadas ou actuais. Segundo o autor, os questionários podem recorrer a respostas estruturadas ou não estruturadas. No caso das primeiras, aplica-se geralmente uma escala, através da qual os sujeitos manifestam o grau da sua aprovação ou rejeição face a uma determinada afirmação, supondo que uma resposta numa escala corresponde a uma medida quantitativa dessa mesma aprovação ou rejeição.

No início da entrevista, a qual de seguida iremos abordar, foi apresentado aos entrevistados (diretores) um questionário (Apêndice II). O objetivo deste questionário foi obter a concordância, ou não para cada item, sendo que todos os itens fazem parte integrante do modelo de avaliação de desempenho já previamente elaborado, embora ainda, de carácter provisório (Apêndice I). Assim sendo, procuramos obter a percepção por parte dos entrevistados se estariam de acordo com o modelo de avaliação de desempenho previamente concebido, procurando paralelamente sugestões e contributos dos mesmos, para a melhoria do modelo apresentado.

O questionário é composto por doze questões, medidas de acordo com uma escala de Likert.

2.6.4 - Entrevista semi-estruturada

A recolha de dados foi realizada, também, através de entrevistas a cinco colaboradores do Grupo Hotéis Premium.

A entrevista foi um dos instrumentos de diagnóstico utilizado para a obtenção de opinião sobre o modelo de avaliação de desempenho. Interessou-nos aplicar este tipo de entrevista aos Diretores do Grupo, por considerarmos que seria de extrema importância obter a sua opinião e percepção sobre o tema da avaliação de desempenho, sobretudo porque será a primeira categoria profissional onde se pretende instituir formalmente a mesma.

De acordo com Yin (2004), a entrevista é uma técnica de recolha de dados muito utilizada na investigação social, sendo considerada como um dos instrumentos mais relevantes em qualquer estudo de caso.

A entrevista é definida por Bogdan e Biklen (1994), como uma conversa propositada cuidadosamente planeada, que se desenvolve entre duas ou mais pessoas, com diferentes momentos, com o objetivo de recolher informações sobre outra pessoa. Os autores salientam que, na investigação qualitativa, as entrevistas podem ser a estratégia predominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas circunstâncias, a entrevista é usada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio participante, possibilitando ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos percebem aspetos do mundo.

Segundo Richardson (1999), a entrevista “é uma técnica importante, que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas” e “proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos”.

Segundo Afonso (2005) em relação à sua estruturação, as entrevistas podem ser definidas como: estruturadas, não-estruturadas e semiestruturadas, “em função das características do dispositivo montado para registar a informação fornecida pelo entrevistado.

Na nossa investigação foi utilizada a entrevista semiestruturada e individual por termos bem definido o tema a abordar, utilizamos um guia de pontos de interesse a serem explorados ao longo da entrevista, empregando um questionário estruturado, composto por perguntas previamente formuladas, onde a maior preocupação foi que o entrevistado respondesse de forma mais directa possível às questões colocadas, tendo sido empregue a técnica de entrevista

dirigida, uma vez que as perguntas foram pré-formuladas e a entrevista guiada. As perguntas utilizadas na entrevista assumiram uma forma direta, ou seja, direcionadas ao objetivo pretendido.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) a entrevista semiestruturada é a mais adequada, uma vez que o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias sobre as quais “será muito importante receber informação da parte do entrevistado.

Como referem Bogdan e Biklen (1994), nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos.

Assim sendo, elaboramos um guião (Apêndice IV) com treze perguntas de carácter direto e resposta aberta a serem abordadas e exploradas na entrevista. As perguntas procuraram obter a percepção dos Diretores sobre os alguns critérios mais valorizados por estes, a incluir no modelo de Avaliação de Desempenho a desenvolver.

Cada entrevista foi planeada para uma durabilidade de 20 minutos, explicado o seu enquadramento, objetivo, confidencialidade e anonimato.

Para que a informação obtida na entrevista fosse, o mais fiel possível, o seu registo foi realizado, ao longo da entrevista, através de forma escrita.

Posteriormente à obtenção das respostas e recolha de informação foi utilizada a análise de conteúdo por constituir segundo Bardin (1977) “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”. Utilizamos a análise de conteúdo como forma de esclarecer a especificidade e o campo de ação, chegando a representações condensadas e explicativas do papel na temática em estudo.

De salientar, que para além do contributo dado através das entrevistas aos Diretores, será tomado em consideração (com maior relevância) o pretendido pela Administração no que respeita aos critérios a incluir no modelo de avaliação a desenvolver, em sintonia com a Cultura Organizacional do Grupo.

Ao longo desta investigação foram realizadas diversas reuniões e conversas informais com a administração, nomeadamente um elemento da administração responsável também pela área de Recursos Humanos do grupo, onde foi identificado o pretendido para a construção do modelo de avaliação.

2.7 – Procedimentos de análise dos dados: a análise de conteúdo

Após a realização das entrevistas, foi efectuada a transcrição integral das mesmas, com a finalidade de através do seu conteúdo obter as respostas para o objecto de estudo. Posteriormente deu-se início à pré-análise, através de uma leitura dos documentos transcritos. Depois de várias leituras mais precisas, foi possível uma pré-selecção do material mais significativo.

No que diz respeito ao tratamento das informações recolhidas, a escolha assentou na análise de conteúdo das entrevistas que é uma técnica de investigação que visa a descrição objectiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

A análise de conteúdo é um instrumento que permite ao investigador estudar o comportamento humano de forma indirecta, através da análise das suas comunicações. Com base nesta técnica, geralmente são analisados os conteúdos escritos de uma comunicação, com vista a transformá-los em informação esclarecedora.

Para Richardson (1999), este método permite compreender melhor um discurso, de aprofundar as suas características mais importantes e extrair os momentos mais importantes.

Segundo Bardin (1977), antes de se analisar as comunicações segundo as técnicas modernas do século vinte, a análise de conteúdo já era utilizada nas primeiras tentativas da humanidade de interpretar os livros sagrados ou misteriosos, sendo esta uma prática muito antiga.

De acordo com a autora, o termo análise de conteúdo significa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Para a autora, a análise de conteúdo tem geralmente três fases. A primeira é a fase da pré-análise, em que se faz uma leitura dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Normalmente esta fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que alicercem a interpretação final. A segunda é a fase de exploração do material consiste essencialmente de operações de codificação enumeração. A organização desta codificação, compreende a definição de unidades de recorte. Geralmente utiliza-se como unidade de recorte o segmento mínimo com significado completo e como unidade de contexto a parte do documento necessária para compreender o sentido global do discurso e precisar o significado da unidade

de registro. A enumeração relaciona-se com a escolha das regras de contagem das unidades de registro. A terceira requer o estabelecimento de inferências e a interpretação.

Dentro do conjunto das técnicas de análise de conteúdo, foi utilizada a análise categorial.

De acordo com Bardin (2011), no conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias é de citar em primeiro lugar, cronologicamente é a mais antiga e, na prática a mais utilizada, ou seja a partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias.

Tendo em vista que o investigador numa análise de dados qualitativos pretende apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam” os quadros abaixo apresentados, construídos a partir dos objetivos traçados, das perguntas lançadas pela entrevistadora e de recortes do discurso da entrevistada, leva-nos à seguinte categorização dos dados:

Quadro 5 - Análise de conteúdo das entrevistas - Classe Temática Avaliação de Desempenho

Classe Temática	Categoria	Subcategoria
Avaliação de desempenho	Caraterização da Avaliação de desempenho	Importância da formalização do processo de avaliação de desempenho.
		Relação entre avaliação de desempenho e produtividade dos colaboradores.
		Equidade e justiça.
		Periodicidade da avaliação
		Fontes da Avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 - Análise de conteúdo das entrevistas - Classe Temática Cultura Organizacional

Classe Temática	Categoria	Subcategoria
Cultura Organizacional	Caracterização da Cultura Organizacional	Comunicação
		Cultura masculina ou feminina
		Cultura Individualista ou Coletivista
		Controlo da incerteza
		Distância Hierárquica

Fonte: Elaborado pelo autor

Ambas as grelhas acima representadas, partiram da criação de categorias e subcategorias de análise (desenvolvidas pela investigadora com o intuito de colher e transmitir o discurso dos sujeitos), tendo por base as classes temáticas, sustentadas, sobretudo na literatura.

Apresentamos no quadro 7, a designação dos códigos que foram atribuídos aos dados recolhidos pelas entrevistas.

Quadro 7 - Designação dos códigos atribuídos aos dados recolhidos

Código	Designação	Página da entrevista
E1 – E2 – E3 – E4 – E5	Entrevista	P1 – Página 1 P2 – Página 2 P3 – Página 3 P4 – Página 4 P5 – Página 5 P6 – Página 6 P7 – Página 7 P8 – Página 8 P9 - Página 9 P10 - Página 10 Nota: Foi atribuída uma página para cada pergunta.

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguidamente exporemos o capítulo relativo à apresentação e discussão dos resultados.

Capítulo III - Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo iremos proceder à análise dos resultados obtidos, através dos questionários realizados, bem como da análise de conteúdo categorial resultante das entrevistas.

No que se refere aos resultados obtidos através do questionário, cujo objectivo seria obter a concordância, ou não, em cada item do modelo de avaliação de desempenho já previamente elaborado, verificamos que todos os entrevistados estão de acordo com o modelo de avaliação apresentado, sendo os resultados para cada questão apresentados mais abaixo, bem como a sua representação gráfica, apresentada no Apêndice III. No entanto, foram apresentadas sugestões complementares, nomeadamente, incluir no modelo desenvolvido itens relacionados com a pontualidade, assiduidade e disponibilidade. Para os entrevistados e, sobretudo, na área da Hotelaria, onde o absentismo é recorrente, estes aspectos são muito valorizados. Assim sendo, apresentamos no Apêndice VI, o questionário final que inclui os itens sugeridos pelos Diretores, sendo que o mesmo assume o modelo final proposto de avaliação de desempenho. Relativamente aos resultados obtidos através das entrevistas, iremos em seguida analisar cada item da categorização dos dados:

3.1 - Análise dos resultados relativos à dimensão da importância atribuída à formalização do processo de avaliação de desempenho

Relativamente à questão sobre a importância da formalização do processo de avaliação de desempenho, foi unânime a apreciação de todos os entrevistados, manifestando a opinião da extrema importância em existir formalmente esta ferramenta e, que a mesma deveria ser implementada na organização, substituindo o atual modelo de avaliação informal.

“A existência formal de uma avaliação de desempenho é muito importante pois promove a equidade e justiça”(E 1, p.1).

“Considero importantíssimo existir avaliação de desempenho, que a mesma seja formal, clara e com critérios bem definidos” (E 2, p.1).

“Na minha opinião, era de enorme importância que a avaliação de desempenho fosse implementada no Grupo, ainda este ano” (E 3, p.1).

“Muito importante, a avaliação de desempenho realizada de forma consistente e formal é o principal indicador do desempenho dos colaboradores e consequentemente da Organização” (E 4, p.1).

“Para mim, enquanto colaborador e como chefia, considero de enorme importância existir avaliação de desempenho, mas realizada de modo formal” (E 5, p.1).

Na realidade, foi opinião de alguns entrevistados que o facto de ser inerente ao processo formal da avaliação de desempenho uma entrevista, é muito importante, porque permite uma interação entre o avaliador e o avaliado, onde se discutem as ocorrências passadas e definem objectivos e melhorias para o período seguinte. Frequentemente na avaliação informal de desempenho, onde não existe esta obrigatoriedade de reunião entre avaliador e avaliado, muitas vezes e, sobretudo pela exigência de disponibilidade da operação em Hotelaria, a avaliação do desempenho é feita de forma muito redutora, não tendo sequer o colaborador feedback do seu desempenho. Por outro lado, na avaliação de desempenho formal, precisamente porque a entrevista é marcada com antecedência, permite ao avaliador e avaliado prepararem-se adequadamente (Camara et al., 2001). Na perspetiva de Aguinis (2009) a revisão do desempenho é realizada em reunião, durante o qual, o avaliado recebe feedback, sendo considerada como a parte mais importante de todo o sistema de avaliação. Tratando-se de um momento de forte investimento em tempo, em virtude da disponibilidade mental necessária envolvida (Lopes, 2012). Se este investimento não for considerado e se não existir um adequado feedback, o comportamento futuro do colaborador e a sua produtividade podem ficar significativamente afetados (Rocha, 1999).

De forma a reforçar a relevância desta questão, sustentamo-nos no citado na Revisão da Literatura, de acordo com Islami et al., 2018; Abdul, 2013; Cunha et al., 2010, que referem que é a pretensão deste método é incentivar a melhoria de procedimentos, actividades e resultados do trabalho dos colaboradores, de modo a atingir ou ultrapassar padrões definidos.

3.2 - Análise dos resultados relativos à relação entre avaliação de desempenho e produtividade dos colaboradores

No que diz respeito à questão da relação entre avaliação de desempenho e produtividade dos colaboradores, constata-mos que na opinião dos entrevistados existe uma relação direta entre estes dois temas. Estes assumem que colaboradores com um desempenho acompanhado através de uma formal avaliação de desempenho tornam-se mais motivados e, conseqüentemente mais produtivos.

“Na minha opinião são dois conceitos que se complementam, um bom desempenho de um colaborador aumenta a sua produtividade” (E 1, p.2).

“Através da avaliação de desempenho, dando ao colaborador um feedback construtivo, este fica mais motivado e logo mais produtivo” (E 2, p.2).

“Um bom desempenho, geralmente tem associado uma boa produtividade, isto se o colaborador for bem direccionado para os objectivos definidos” (E 3, p.2).”

“Através da avaliação de desempenho o colaborador tem o seu desempenho mais orientado, com objectivos traçados, logo torna-se mais produtivo” (E 4, p.2).

“O aumento da produtividade geralmente passa pelo acompanhamento dado ao colaborador, sendo o apoio deste resposta da avaliação de desempenho” (E 5, p.2).

Na literatura (Quan et al, 2018; DeNisi et al, 2017; Rusu et al, 2015; DeCarlo & Leigh, 1996), a avaliação de desempenho é referida como uma técnica válida que aumenta e melhora o desempenho das organizações e dos trabalhadores.

Os sistemas de avaliação de desempenho são ferramentas auxiliadoras para supervisionar e controlar o desempenho de uma organização como um todo (Camara, 2012), assim como monitorizar o desempenho de cada colaborador individualmente (Zheng, Zhang, & Li, 2012; Camara, 2012).

Também na Revisão da Literatura verificamos que a avaliação de desempenho tem objectivos estratégicos e administrativos. Do ponto de vista estratégico, a finalidade da mesma é motivar e orientar os colaboradores para os objectivos organizacionais, através do feedback sobre o desempenho (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, & Martinez-de-Morentin, 2016; Caetano, 2008) e do aconselhamento, melhorando, assim, não só o comportamento, como também os seus resultados.

3.3 - Análise dos resultados relativos a equidade e justiça

No que diz respeito à questão da avaliação de desempenho formal trazer maior equidade e justiça à medição do desempenho dos colaboradores, todos os inquiridos concordam. Referem que ocasionalmente a informalidade poderá conduzir a divagações e distorções por parte do avaliador. Referem que aumentos salariais, promoções, prémios devem ser baseados na competência do colaborador e, a avaliação formal de desempenho é a ferramenta que o permite fazer com maior equidade e justiça. No entanto, indicam que os critérios a avaliar deverão ser claros e bem definidos. Segundo os mesmos, a avaliação deverá ser revista anualmente e, sobretudo adaptada á realidade do momento em que acontece, por exemplo, na actual conjuntura epidémica, segundo os mesmos, não faz sentido avaliar critérios como o “alcance de objetivos” definidos anteriormente á presente situação social e económica em que vivemos, em que muitos Hotéis encontram-se encerrados e outros viram grande parte das suas reservas canceladas.

“Eu sou da opinião que aumentos salariais, promoções, prêmios devem ser baseados na competência do colaborador e, a avaliação formal de desempenho é a ferramenta que o permite fazer com maior equidade e justiça” (E 1, p.3).

“Ocasionalmente a informalidade poderá conduzir a divagações e distorções, assim a avaliação de desempenho com critérios bem definidos, torna-se mais justa e equitativa” (E 2, p.3).”

“ Se os critérios a avaliar forem claros, bem definidos e alcançáveis, então haverá maior equidade e justiça na avaliação de desempenho dos colaboradores” (E 3, p.3).”

“... mas para que a avaliação de desempenho tenha equidade e justiça deve ser revista anualmente e, sobretudo adaptada á realidade do momento em que acontece” (E 4, p.3).

“Penso que a avaliação de desempenho formal é mais justa na medida em que os critérios já estão pré-definidos e assim existe menor margem para erros de quem avalia. Também existe maior equidade quando todos os colaboradores são avaliados através dos mesmos critérios para cada função”. (E 5, p.3).

Segundo Cunha et al. (2007) a justiça desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz das organizações, bem como na satisfação daqueles que nelas trabalham. De acordo com Tremblay et al. (2000) a percepção de justiça é claramente um dos valores para os quais os colaboradores são mais sensíveis. Nas organizações, os individuais são alvo de decisões que afetam a sua vida na organização. Algumas emoções e atitudes são consideradas consequências das percepções de justiça organizacional e para que o processo de avaliação de desempenho ocorra com sucesso é necessário que os colaboradores estejam satisfeitos com o mesmo.

De acordo com Locke e Latham (1990), a satisfação é definida como um “estado emocional positivo ou de prazer, fruto da avaliação do trabalho ou das experiências que este proporciona”. Na perspectiva de Cook e Crossman (2004), as pessoas apenas se sentem satisfeitas com a avaliação de desempenho, se perceberem que o processo é justo, e esta percepção de justiça tem um impacto na sua performance e autoestima. A reação dos trabalhadores à sua avaliação de desempenho pode determinar o sucesso do processo de avaliação.

3.4 - Análise dos resultados relativos à periodicidade da realização da avaliação de desempenho

No que concerne à periodicidade da avaliação de desempenho, uma vez mais existiu uma quase unanimidade entre os entrevistados que referiram que a mesma deveria ser realizada anualmente, incluindo uma entrevista de aconselhamento, a meio do referido período. Apenas um colaborador realçou que a mesma deveria ser semestral, uma vez que desta forma o acompanhamento do colaborador é mais preciso e eficaz.

“A avaliação de desempenho deverá ser anual. No início do ano, deverão ser estabelecidos os objectivos anuais, passados seis meses deve existir uma entrevista de acompanhamento e no final do ano terá lugar a avaliação do colaborador.” (E 1, p.4).

“Na minha opinião deve ser anual.” (E2, p.4).

“Penso que deverá ser anual, mas com uma entrevista de orientação e aconselhamento a meio do percurso.” (E 3, p.4).

“Penso que deve ser anual.” (E 4, p.4).

“Eu sou da opinião que deve ser semestral, um ano parece-me um período muito longo, e o acompanhamento do desempenho do colaborador não é tão eficaz”.

3.5 - Análise dos resultados relativos Fontes da Avaliação de desempenho

No que refere às fontes de avaliação de desempenho, todos os entrevistados transmitiram que a avaliação de desempenho deveria de ser realizada pela chefia direta, pois é quem melhor conhece o desempenho dos seus colaboradores subordinados.

“Na minha opinião a avaliação deve ser realizada pela chefia direta, pois é quem melhor conhece o desempenho dos seus colaboradores.” (E 1, p.5).

“Deve ser a chefia direta.” (E 2, p.5).

“Penso que quem avalia deve ser o chefe imediato” (E 3, p.5).

“Sem dúvida, quem deve avaliar é o chefe direto.” (E 4, p.5).

“A avaliação deve ser realizada pelo chefe direto. Na entrevista de aconselhamento poderá haver intervenção dos RH,” (E 5, p.5).

Como verificamos na Revisão da Literatura e de acordo com Latham e Wexley (1981), é possível criar distintas fontes de avaliação de desempenho, em função dos papéis que cada actor organizacional assume, destacando-se, habitualmente, o chefe imediato, o subordinado e os pares do subordinado. Tradicionalmente, a chefia imediata tem sido a fonte privilegiada na cotação do desempenho do avaliado e também na opinião dos entrevistados esta é a fonte de avaliação a privilegiar.

3.6 - Análise dos resultados relativos à Comunicação

Em relação ao tema da comunicação, é da opinião dos inquiridos que esta é essencial e intervêm diretamente no desempenho e conseqüentemente na produtividade do colaborador. Foi dado

como exemplo, por alguns entrevistados o facto de um colaborador não perceber corretamente uma instrução, por falha na comunicação e consequentemente não a executar eficazmente.

Todos os entrevistados são da opinião que a comunicação interna tem algumas lacunas, não só dentro do próprio Hotel, mas sobretudo com serviços centrais, como o departamento Financeiro e Contabilidade, Marketing, Fornecedores, Recursos Humanos, e que seria uma questão a melhorar no futuro para que os objectivos comuns do Grupo mais facilmente sejam alcançados.

“Na minha opinião a comunicação intervêm diretamente no desempenho e consequentemente na produtividade do colaborador. Penso que será uma área a melhorar” (E 1, p.6).

“A comunicação interna tem algumas lacunas, não só dentro do próprio Hotel, mas sobretudo com serviços centrais, como o departamento Financeiro e Contabilidade, Marketing, Fornecedores, Recursos Humanos” (E 2, p.6).

“Penso que a comunicação interna deveria melhorar, pois existem algumas falhas, sobretudo perceber se existe feedback da receção da comunicação, confirmando que a mesma foi percebida pelo receptor” (E 3, p.6).

“Sou da opinião que a comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, aqui no Grupo é algo a desenvolver” (E 4, p.6).

“Eu acredito que a comunicação é importantíssima e, deve ser uma preocupação futura a sua melhoria.” (E 5, p.6).

De acordo com, Chiavenato (2004), a existência de uma boa comunicação organizacional entre colaboradores, naturalmente permite a construção de um espírito de inter ajuda, que favorece a realização dos trabalhos e o superar das dificuldades e obstáculos. Estas relações estão na base da constituição de grupos, com um conjunto de capacidades e competências diversificadas, que dificilmente se encontram num só indivíduo. Uma boa comunicação organizacional, contribui, ainda, para que o colaborador aceite com maior facilidade, uma regra, ao contrário daquelas que lhe são impostas sem a sua participação, sentindo-se mais motivado para solucionar problemas, uma vez que ao fazer parte do grupo que tomou a decisão, sente-se como se tivesse também feito parte desta (Almeida, 2013). Chiavenato (2004), reforça esta ideia quando refere que, “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos membros”.

3.7 - Análise dos resultados relativos à dimensão de Cultura masculina ou feminina

No que concerne à questão da classificação da Cultura Organizacional, com base na teoria das dimensões culturais de Hofstede, abordada também na Revisão da Literatura, nomeadamente na dimensão masculinidade versus feminilidade, procura-mos perceber a visão dos

entrevistados no sentido de saber se consideravam ter na organização uma cultura mais masculina ou feminina. Masculina no sentido de ser mais competitiva, orientada para os resultados, onde os colaboradores tendem a serem assertivos e centrados no sucesso material, mas onde predomina a falta de relacionamentos interpessoais. Ou por outro lado, feminina no sentido em que os colaboradores estão mais focados em construir boas relações e garantir um melhor ambiente de trabalho.

Dos cinco entrevistados, quatro consideram ser uma cultura “mais masculina”, apenas um colaborador percebeu ter no Grupo “uma cultura mais feminina”.

“Na minha opinião a cultura do Grupo é mais masculina.” (E 1, p.7).

“Penso que se trata de uma cultura essencialmente masculina.” (E 2, p.7).

“A meu ver é uma cultura masculina, pois predomina valores masculinos, nomeadamente o foco nos resultados.” (E 3, p.7).

“Penso que é sobretudo masculina” (E 4, p.7).

“Eu diria que é uma cultura mais feminina, uma vez que a maioria dos colaboradores têm a preocupação em ter um bom ambiente de trabalho e manter boas relações com os colegas de trabalho.” (E 5, p.7).

3.8- Análise dos resultados relativos à dimensão de Cultura Individualista ou Coletivista

Também com base na teoria das dimensões culturais de Hofstede, igualmente abordada na Revisão da Literatura, particularmente na dimensão individualista versus coletivista, procuramos averiguar a opinião dos entrevistados com o propósito de verificar se consideravam ter uma cultura organizacional mais individualista ou coletivista. Individualista no sentido em que os colaboradores se centram mais em si, relegando para outro plano as necessidades da organização, onde a tomada de decisão é feita de forma independente sem ter em conta o coletivo ou, por outro lado, mais coletivista onde o grupo é mais valorizado, os laços grupais são fortes e tendo, sobretudo, em conta as necessidades da organização.

Da totalidade dos entrevistados, apenas um classificou a cultura como coletivista, os restantes consideram que a cultura organizacional é predominantemente individualista.

“Eu qualifico como uma cultura mais individualista no sentido em que os colaboradores se centram mais em si, deixando para um segundo plano o trabalho de equipa.” (E 1, p.8).

“Considero ser uma cultura fundamentalmente individualista.” (E 2, p.8)

“Na minha opinião trata-se de cultura individualista, embora maioritariamente o trabalho tenha que ser em equipa, os colaboradores estão mais preocupados com os seus próprios interesses, ou do setor onde trabalham.” (E 3, p.8)

“No meu ponto de vista é individualista.” (E 4, p.8)

“Penso que é uma cultura fundamentalmente coletivista, pois existe um forte sentido do trabalho em equipa.” (E 5, p.8).

3.9 - Análise dos resultados relativo à dimensão Cultural de controlo da incerteza

Também foi abordado na Revisão da Literatura, a dimensão relativa ao controlo da incerteza. De acordo Coelho *et al* (2016) diz respeito a uma maior aversão à incerteza: os indivíduos apreciam a segurança social e financeira.

Com base nesta dimensão foi o nosso propósito apurar o parecer dos entrevistados no que diz respeito ao grau que a organização tem acerca do controlo da incerteza, ou seja, se existe a preocupação de criar regras e procedimentos formais desenvolvidos para proporcionar maior segurança e estabilidade na carreira profissional dos colaboradores.

As respostas foram unânimes, neste momento, e nos últimos tempos, devido à actual conjuntura não existe por parte da organização mecanismos de controlo da incerteza.

“Penso que na actual conjuntura em que vivemos é de todo impossível ter controlo sobre a incerteza do futuro, vivemos um dia de cada vez.” (E 1, p.9).

“Nestes últimos tempos não existe controlo sobre a incerteza, a realidade em que vivemos obriga a mudanças, muitas vezes até diárias...” (E 2, p.9).

“Neste último ano, considero que não existe controlo da incerteza, mas também é muito difícil, quando a realidade muda a todo o momento, não conseguimos sequer prever se na próxima semana teremos que encerrar o Hotel por falta de reservas.” (E 3, p.9).

“Tendo em conta esta crise pandémica em que vivemos à cerca de um ano, é impossível falarmos sobre controlo da incerteza, é muito difícil planear projectos futuros, vivemos um dia de cada vez, tentando sobreviver.” (E 4, p.9).

“No âmbito da crise o Grupo tem respondido em tempo útil a todas as necessidades, sobretudo no âmbito dos planos de contingência, no entanto, não podemos dizer que no momento somos detentores de controlo da incerteza sobre o futuro. (E 5, p.9).

3.10 – Análise dos resultados relativos à dimensão Cultural de distância hierárquica

Abordamos também com os entrevistados, com base na teoria das dimensões culturais de Hofstede, a questão da existência, ou não, de distância hierárquica entre chefias (nomeadamente o cargo de Diretor de Hotel) e os seus subordinados.

Todos os entrevistados afirmaram que não existe distanciamento hierárquico, apenas aquele inerente ao relacionamento entre um superior e um subordinado. Todos os colaboradores sentem-se à vontade para partilhar com o seu Diretor todas as suas dúvidas, expectativas e pretensões.

“Na minha opinião não existe distância hierárquica, apenas aquele necessária numa relação entre um superior e seus subordinados.” (E 1, p.10).

“A meu ver não existe distanciamento hierárquico.” (E 2, p.10).

“Não existe distanciamento hierárquico, sobretudo porque os colaboradores não são muitos para cada função, o que obriga a uma maior proximidade e trabalho de equipa” (E 3, p.10).”

“Na relação entre o Diretor de Hotel e os seus colaboradores subordinados não me parece que exista distância hierárquica, apenas a é que implícita na relação chefia/subordinado”. E 4, p.10).”

“Como trabalhamos de forma tão intensa no dia a dia da operação do hotel, onde é necessário existir cooperação entre todos, o distanciamento hierárquico, na minha opinião não existe, nem faz sentido existir.” E 5, p.10).”

Conforme abordamos na revisão da literatura, segundo Hofstede (1991), esta dimensão mede o grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição do poder, em que as instituições são os elementos fundamentais de uma sociedade (família, a escola e a comunidade) e as organizações são os diferentes locais de trabalho. A medição da distância hierárquica é feita a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder, sendo o índice de distância hierárquica aquele que informa sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às chefias é limitada, isto é, há uma interdependência entre chefe e subordinado.

3.11 – Análise dos resultados obtidos através do questionário

Relativamente aos resultados obtidos através do questionário, verificamos que na generalidade todos os entrevistados estão de acordo com o modelo de avaliação apresentado, tendo sido apresentadas, complementarmente sugestões, as quais ficaram refletidas no modelo final de avaliação de desempenho, apresentado no Apêndice VI. Não obstante ao exposto, consideramos relevante analisar particularmente as respostas para cada item do questionário.

No que diz respeito à questão “Preocupa-se a cada momento com as necessidades dos clientes?”, obtivemos nesta pergunta uma quase unanimidade relativa de concordância, dos cinco colaboradores inquiridos, três concordam totalmente e dois concordam parcialmente.

Relativamente à pergunta “Consegue atingir os objetivos?” as respostas revelaram uma quase unanimidade de concordância parcial, apesar de não ser total, uma vez que, dos cinco colaboradores inquiridos, um conconcorda totalmente e quatro concordam parcialmente.

Quanto à questão “É proactivo?”, os resultados foram mais díspares, tendo dos cinco colaboradores inquiridos, dois que conconcordam totalmente, dois que concordam parcialmente e um colaborador é indiferente.

No que se refere à questão “É organizado?” as respostas refletem concordância relativa, na medida em que, dos cinco colaboradores inquiridos, três concordam totalmente e dois concordam parcialmente.

No que concerne à questão “Nas emergências encontra soluções?” todos os colaboradores responderam de forma consensual que concordavam parcialmente, ou seja, dos cinco colaboradores inquiridos, todos concordam parcialmente com esta questão.

Quanto à questão “É capaz de levar as pessoas a fazer o que é necessário?”, existiu nesta questão uma quase unanimidade de concordância, isto é, dos cinco colaboradores inquiridos, um concordava totalmente e quatro concordam parcialmente.

Com respeito à questão “É capaz de delegar as responsabilidades?” obtivemos nesta pergunta, um consenso absoluto de concordância parcial, tendo em conta que os cinco inquiridos concordavam parcialmente com a respectiva questão.

Acerca da questão “Respeita o outro?” as respostas obtidas refletem uma divergência de opinião, isto é, dos cinco colaboradores inquiridos, três concordam totalmente, um concorda parcialmente e para um colaborador é indiferente.

Para a questão “É respeitado pelos outros?”, nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, dois concordam totalmente e três concordam parcialmente, também aqui a concordância é relativa.

No que toca à interrogação “Ensina e estimula a formação de cada colaborador?” foi constatável um resultado desigual, já que, dos cinco colaboradores inquiridos, dois concordam totalmente, um concorda parcialmente e para dois colaboradores é indiferente.

Em referência à questão “Consegue entender o outro e fazer-se entender?” mais uma vez nesta pergunta, obtivemos um resultado diferenciado, sendo que dos cinco colaboradores inquiridos, três concordam totalmente, um concorda parcialmente e para um colaborador é indiferente.

Relativamente à questão “Conhece o necessário para o desempenho da sua função?” Nesta pergunta, as respostas representam unanimidade em relação a uma concordância parcial, dos cinco colaboradores inquiridos, todos concordam parcialmente com questão.

Assim sendo, após a análise de cada item do questionário ficou evidente que os inquiridos concordam na generalidade com o modelo de avaliação de desempenho apresentado, que serviu como base ao modelo o final proposto de avaliação de desempenho, apresentado no Apêndice VI.

Capítulo IV – Conclusão

A competitividade que as empresas enfrentam é uma disputa constante para a sua sobrevivência, sobretudo em tempos de crise. Por outro lado, pode ser uma oportunidade, quando a empresa apresenta uma gestão mais sólida do que a dos concorrentes. O mesmo acontece, simultaneamente, ao nível da gestão de recursos humanos, pois são as pessoas que constituem o motor da dinâmica organizacional.

A avaliação de desempenho é assim uma poderosa ferramenta para a gestão de recursos humanos, na medida em que possibilita uma sistemática apreciação do comportamento dos colaboradores nos cargos que ocupam dentro da organização.

Os principais favorecidos desta avaliação são, não só a organização, como também os colaboradores, o que permite que todos saiam beneficiados com a avaliação de desempenho.

No que diz respeito à literatura, sobre avaliação de desempenho, foi constatável que existem muitos métodos de avaliação, sendo que cada organização deve adoptar aquele que melhor se adapte à sua cultura, incorporando as necessidades de todas as partes envolvidas.

Esta investigação permitiu ter a oportunidade de por em prática os conhecimentos adquiridos também através da Revisão da Literatura.

A aplicação com sucesso, na organização de um sistema de avaliação de desempenho como o que agora se propõe, implica uma aprendizagem e todo um processo de integração até ao surgimento das dinâmicas que garantam a sua continuidade. Neste contexto, é fundamental que regularmente se proceda a uma avaliação do próprio sistema e da sua eficácia, oferecendo oportunidade a que este progrida e se torne mais perfeita integrando as correções que se considerem necessárias.

De evidenciar, também, que qualquer sistema de avaliação envolve sempre uma componente de avaliação subjetiva, devendo a organização minimizar o risco de erros e distorções no processo de avaliação, recorrendo nomeadamente a um processo de formação contínua de todos os seus avaliadores e se possível também dos avaliados de modo a que todos os envolvidos sejam capazes de os detetarem e, logo aumentar a sua capacidade de os evitar.

A maior preocupação da presente investigação foi a elaboração de um sistema de medição de desempenho adequado à cultura do Grupo Hotéis Premium, sendo que para tal, foi nossa intenção investigar a percepção da amostra selecionada sobre o modelo de avaliação de desempenho pré-definido.

Relativamente à pergunta de partida, “qual o modelo de avaliação de desempenho adequado à empresa investigada, tendo em consideração a sua cultura organizacional?”, pensamos ter encontrado um modelo que está de acordo com a apreciação dos inquiridos, do Departamento de Recursos Humanos e Administração.

Contudo, o conseguimento desta investigação, ressent-se um pouco devido à reduzida dimensão da amostra, dado que foram apenas cinco, os entrevistados que fizeram parte da nossa amostra. Uma maior consistência implicaria, pelo menos, abranger um maior número de entrevistados, para que, deste modo, os resultados ganhassem maior representatividade. Mas apesar de todas as limitações, o objectivo primordial foi cumprido e, foi concebido um modelo de avaliação de desempenho a implementar na empresa em questão, ainda que o mesmo tenha um carácter provisório, podendo e devendo posteriormente, ser objeto de alteração e/ou melhoria.

Com uma gestão efetiva da avaliação de desempenho é expectável que o Grupo Hotéis Premium desenvolva as outras componentes da gestão dos recursos humanos de uma forma incorporada, nomeadamente, gestão da formação e do desenvolvimento, gestão de carreiras e gestão de recompensas e benefícios, retirando assim todas as mais valias da gestão do desempenho convertendo portanto a ferramenta proposta num investimento com elevado retorno para o Grupo Hotéis Premium.

4.1 – Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

A presente investigação apresenta algumas limitações metodológicas que necessitam de ser tidas em conta em estudos futuros. As limitações existentes neste estudo passam por, antes de tudo, a amostra deste estudo ser de conveniência visto tratar-se de colaboradores de apenas uma função do Grupo Hoteleiro objecto da investigação, o que não permite a generalização dos resultados. A segunda limitação passa por o estudo ter sido desenvolvido numa amostra bastante pequena. Deste modo, sugerimos que estudos futuros contornem as limitações aqui referidas. Propõe-se a realização de estudos com amostras maiores em que os participantes desempenhem funções em contextos diferentes, por exemplo em várias cadeias hoteleira, de forma a encontrar resultados com participantes de diferentes climas e culturas organizacionais.

Referências Bibliográficas:

- Abduli, S. (2013). The Role of Human Resources in Performance Management of SMEs: The Case of Republic of Macedonia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4) 223-236.
- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Lisboa: Edições Asa.
- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of Performance Appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 2249–8958.
- Aguinis, H. (2009). An Expanded view of performance management. In Smither, J. e London, M. (eds), *Performance Management: Putting Research into Action*. San Francisco: CA Jossey-Bass/Wiley.
- Ahmed, I; Sultana, I; Paul, S; & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7) 718-734. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0013>
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
- Almeida, L. (2013). Liderança e criatividade nas organizações. In Varela, Lopes Dias & Lopes Costa. *Excelência Organizacional*. Lisboa. Bnomics.
- Amoah-Mensah, A., & Darkwa, P. (2016). Training and development process and employees' performance in the “chop Bar” industry. *Journal of Research and Development*, 3(1), 34-57.
- António, N. (2003). *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Araújo, F., Nunes, M. C. C. S., & Ferreira, F. A. (2016). O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 52-64. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.002.0004>
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management Handbook*. Londres: Institute of Promotional Marketing.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Bardin, L. (2011), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E. & Martinez-de-Morentin, S. (2016). Competitive strategy, performance appraisal and firm results, *IZA Discussion Papers*, no. 10041.
- Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A.N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.001>
- Bravo, M. P. & Eisman, L. (1998). *Investigación Educativa*. Sevilha: Ediciones Alfar.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardoso, T., Alarcão, I. & Celorico, J. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Carroll, S. J., & Schneider, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Northbrook: Scott Foresman & Co.
- Cascio, W. F. (1982). Scientific, Legal, and Operational Imperatives of Workable Performance Appraisal Systems. *Public Personnel Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/009102608201100414>

- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, BR: Atlas.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coelho, M., Vasconcelo, R., & Marques, N. (2016). Estudo Da Influência Cultural No Design De Calçado. IX World Congress on Communication and Arts. *COPEC*, 8-12. <https://doi.org/10.14684/WCCA.9.2016.8-12>
- Cook, Jill; Crossman, Alf (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, 19(5):526-541.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Dawson, S. (1995). *Analysing organizations*. Houndmills Macmillan.
- Deblieux, M. (2003). *Performance appraisal: source book – a collection of practical samples*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- DeCarlo, T. E., & Leigh, T. W. (1996). Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback. *Journal of Marketing*, 60, 47-66.
- DenNsi, A. (2000). Investigação – Acção – Distanciamento ou Implicação?. In I. Carvalho Guerra. *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Dias, F. (2008). *Manual técnico do formando: “Cultura da empresa”*. Porto: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Dias, M. O. (2009). *O vocabulário do desenho de investigação. A lógica do processo em ciências sociais*. Viseu: Psicossoma.

- Dijk, D. V., & Schodl, M. M. (2015). Performance appraisal and evaluation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 17, 716-721. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22034-5>
- Drennan, D. (1992). *Transforming Company Culture: Getting your company from where you are now to where you want to be*. Londres: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Dulewicz, V. (1989). Performance appraisal and counselling. In P. Herriot, *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*. New York: John Wiley & Sons.
- Eldridge, J. E., & Crombie, A. D. (1974). *A Sociology of Organizations*. Londres: Allen e Unwin.
- Fidel, R (1992). *The case Study Method: a Case Study*. Englewood, CO. Libraries Unlimited.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Gomes, J. S., & Rocha, E. (1996). *Controle Gerencial, simbolismo e cultura*. COPPEAD/UFRJ. Relatório n.º 310.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2002). *Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, Measurement and prediction for personnel decisions*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.
- Harrel, T.W.(1958). *Industrial Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hofstede, G. (1991), *Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Edições Sílabo. Lisboa.
- Hollander, E.P. (1965). Validity of peer nominations in predicting a distant performance criterion. *Journal of Applied Psychology*, 49(6), 434–438. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/h0022805>
- Huse, E. F. (1980). *Organization Development and Change*. Virginia: West Publishing Company.
- Infopédia (2020). *Cultura*. [http://www.infopedia.pt/\\$cultura](http://www.infopedia.pt/$cultura)

- Iqbal, M. Z. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 41-63.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Future Business Journal*, 101, 285-299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>
- Islami, X, Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>.
- Jaques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. Nova Iorque: Dryden Press.
- Kane, J. S., & Lawler, E.E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin*, 85, 555-556.
- Kane, J. S., & Lawler, E.E. (1979). Performance appraisal effectiveness: Its assessment, and determinants. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, (pp. 425-478). Greenwich, CT: JAI Press.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255 – 268. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1977.tb02092.x>
- Latham, G. P., & Fay, C. H., & Saari, L. M. (1979). The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, 32(2), 299–311. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1979.tb02136.x>
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading: Mass. Addison-Wesley.
- Locke, E. & Latham, G. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes, A., & Reto, L. (1990). *Identidade de empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Love, K. G. (1981). Comparison of peer assessment methods: Reliability, validity, friendship bias, and user reaction. *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 451–457. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.4.451>

- Mabey, C., & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers, Lda.
- McCormick, E. J., & Bachus, J. A. (1952). Paired comparison ratings. I. The effect of ratings of reductions in the number of pairs. *Journal of Applied Psychology*, 36(2), 123–127. <https://doi.org/10.1037/h0054842>
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1987). User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 40(4), 785–797. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00624.x>
- McGregor, D. (1957). *An Uneasy Look at Performance Appraisal*. Boston: Soldiers Field.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohrman, A. M., Resmick-West, S. M., & Lawler, E. E. (1989). *Designing performance appraisal system: aligning, appraisal and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mumford, M. D. (1983). Social comparison theory and the evaluation of peer evaluations: a review and some applied implications. *Personnel Psychology*, 36(4), 867–881. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00516.x>
- Murphy, J. F., Hallinger, P., Weil, M., & Mitman, A. (1982). Instructional Leadership: A Conceptual Framework. *Educational leadership: journal of the Department of Supervision and Curriculum Development, N.E.A.* https://www.researchgate.net/publication/234736657_Academic_Press_Translating_High_Expectations_into_School_Policies_and_Classroom_Practices/link/00b4953694234a1474000000/download
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Human resource management series. Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: social organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Neves, J. G. (2001). *Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000) Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788.
- Oghojafor, B. E. A., Muo, F. I., & Aduloju, S. A. (2012). Organisational Effectiveness: Whom and What Do We Believe? *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 81-108. http://www.sciencpress.com/Upload/AMAE%2FVol%202_4_6.pdf
- Oliveira, J., & Campello, M. (2006). Clima organizacional e o desempenho das empresas. *XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil*.
- Paauwe, J. (2004). *Hrm and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oup Oxford.
- Paterson, D.G. (1922).The Scott Company graphic rating scale. *Journal of Personnel Research*,1, 351-376.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quartely*, 24, 570-581.
- Quan, P., Shi, Y., Niu, L., Liu, L., & Zhang, T. (2018). Automatic Chinese Multiple-Choice Question Generation for Human Resource Performance Appraisal. *Procedia Computer Science*, 139, 165-172.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. Van (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva Publicações.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Raia, A. P. (1974). *Managing by Objectives*. Michigan: Scott, Foresman.
- Ribeiro, O. (2006). Cultura organizacional. *Revista educação, ciência e tecnologia*. 169-184.
- Richardson, J. (1999). The strategic environmental assessment of trunk road plans and programmes. *19th Annual Meeting of the International Association for Impact Assessment*: University of Strathclyde, Glasgow.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença

- Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar.
- Roethlisberger, F. J. e Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, Mass:Harvard University Press.
- Rudio, F. V (1985). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes
- Rusu, G., Avasilcăi, S., & Hutu, C. (2015). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Procedia Computer Science*, 221, 57-65.
- Santos, N. (1998), Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-66.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41(3), 393-398.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Seabra, G. F. (2001). *Pesquisa científica: o método em questão*. Brasília: Editora da UnB.
- Silva, J. B. (2008). *Tipos de cultura organizacional e desempenho económico-financeiro: um estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Vitória.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149–155. <https://doi.org/10.1037/h0047060>
- Smith, P.C. (1976). Behavior, results, and organizational effectiveness. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Sorensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47-70. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/3094891>
- Sousa, M. J., Duarte T., Sanches P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Steers, R. M. e Lee, T. W. (1983). Facilitating effective performance appraisals. The role of employee commitment and organizational climate. In F. Landy, S Zedeck e J Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory*, Hillsdale, NJ:LEA.

- Steiner, D. D., Rain, J. S., & Smalley, M. M. (1993). Distributional ratings of performance: Further examination of a new rating format. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 438–442. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.438>
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific management: comprising shop management, the principles of scientific management and Testimony before the special House committee*. New York: Harper.
- Thomas, P. G. (2006) *Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability: Recent Trends and Future Directions*. Canberra: The Australian National University E Press.
- Thompson, P. H., & Dalton, G. W. (1970). Performance appraisal: Managers beware. *Harvard Business Review*, 48, 149-157.
- Thorndike, R. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.
- Tremblay, M.; Sire, B. & Balkin, D. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes, *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Wedam, E., Asante, J., & Debrah, I. A. (2014). Can Girls Attend and Complete School in Ghana; Measuring Parents Educational Status as a Factor of Confidence and Belief in Girls Education. *American Journal of Educational Research*, 2(7), 493-502. <https://doi.org/10.12691/education-2-7-11>
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect Of Organizational Culture On Firm Financial Performance: Evidence From A Developing Country. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, 81(28), 428-437.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Yin, R. (2004). *Estudos de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman
- Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). Empirical Analysis Of The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance. *National Conference on Information Technology and Computer Science (CITCS)*, 763-766.

Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy And Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge. *Management. Journal Of Business Research*, 63(7), 763-771.

Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732 – 752.
<http://dx.doi.org/10.1108/02683941211259548>

Índice de Apêndices

Apêndice I - Modelo de Avaliação de Desempenho – Fase I e II

Apêndice II - Questionário

Apêndice III - Análise dos Questionários através de gráficos

Apêndice IV - Guião da Entrevista

Apêndice V - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas

Apêndice VI - Modelo Final de Avaliação de Desempenho

APÊNDICE I

Modelo de Avaliação de Desempenho – Fase I e II

AVALIAÇÃO – DIRETORES

2021 - HOTÉIS PREMIUM – FASE 1: Colaboradores/Diretor

NOME DO AVALIADO: _____

Nível 1. Insuficiente; Nível 2. Suficiente; Nível 3. Bom;
Nível 4. Muito bom; Nível 5. Excelente

(Colocar X na opção escolhida)	1	2	3	4	5
1. Preocupa-se a cada momento com as necessidades dos clientes?					
2. Consegue atingir os objetivos?					
3. É proactivo?					
4. É organizado?					
5. Nas emergências encontra soluções?					
6. É capaz de levar as pessoas a fazer o que é necessário?					
7. É capaz de delegar as responsabilidades?					
8. Respeita o outro?					
9. É respeitado pelos outros?					
10. Ensina e estimula a formação de cada colaborador?					
11. Consegue entender o outro e fazer-se entender?					
12. Conhece o necessário para o desempenho da sua função?					

(Colocar X em frente da opção pretendida)

ÁREAS A MELHORAR	Relacionamento		F&B		Alojamento		Vendas	
-------------------------	----------------	--	-----	--	------------	--	--------	--

(Colocar X na opção escolhida)	1	2	3	4	5
13. AVALIAÇÃO FINAL					

AVALIAÇÃO COMPETÊNCIAS – DIRETORES



2021 - HOTÉIS PREMIUM - FASE 2: Chefia(s)/Diretor

NOME DO AVALIADO: _____

Nível 1. Insuficiente; Nível 2. Suficiente; Nível 3. Bom;
Nível 4. Muito bom; Nível 5. Excelente

(Colocar X na opção escolhida)	1	2	3	4	5
1. Preocupa-se a cada momento com as necessidades dos clientes?					
2. Consegue atingir os objetivos?					
3. É proactivo?					
4. É organizado?					
5. Nas emergências encontra soluções?					
6. É capaz de levar as pessoas a fazer o que é necessário?					
7. É capaz de delegar as responsabilidades?					
8. Respeita o outro?					
9. É respeitado pelos outros?					
10. Ensina e estimula a formação de cada colaborador?					
11. Consegue entender o outro e fazer-se entender?					
12. Conhece o necessário para o desempenho da sua função?					

(Colocar X em frente da opção pretendida)

ÁREAS A MELHORAR	Relacionamento		F&B		Alojamento		Vendas	
-------------------------	----------------	--	-----	--	------------	--	--------	--

(Colocar X na opção escolhida)	1	2	3	4	5
13. AVALIAÇÃO FINAL					

APÊNDICE II

Questionário

Questionário

O presente questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Recursos Humanos do ISLA, para a Dissertação sobre a temática da Avaliação de Desempenho, com o objectivo final de construção de um modelo de Avaliação de Desempenho para a Empresa Grupo Hotéis Premium.

Com este questionário pretende-se identificar a concordância, ou não, dos Diretores do Grupo para cada item do mesmo. Estes itens fazem parte integrante do modelo de Avaliação de Desempenho já previamente delineado.

Todos os dados colhidos serão confidenciais e o seu uso será exclusivo para a referida Dissertação, estando também garantido o seu anonimato.

Obrigada pela sua participação!

QUESTIONÁRIO



Por favor, colocar X na opção escolhida;

Nível 1. Discordo totalmente; Nível 2. Discordo; Nível 3. Indiferente; Nível 4. Concordo;

Nível 5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Preocupa-se a cada momento com as necessidades dos clientes?					
2. Consegue atingir os objetivos?					
3. É proactivo?					
4. É organizado?					
5. Nas emergências encontra soluções?					
6. É capaz de levar as pessoas a fazer o que é necessário?					
7. É capaz de delegar as responsabilidades?					
8. Respeita o outro?					
9. É respeitado pelos outros?					
10. Ensina e estimula a formação de cada colaborador?					
11. Consegue entender o outro e fazer-se entender?					
12. Conhece o necessário para o desempenho da sua função?					

Sugestões:

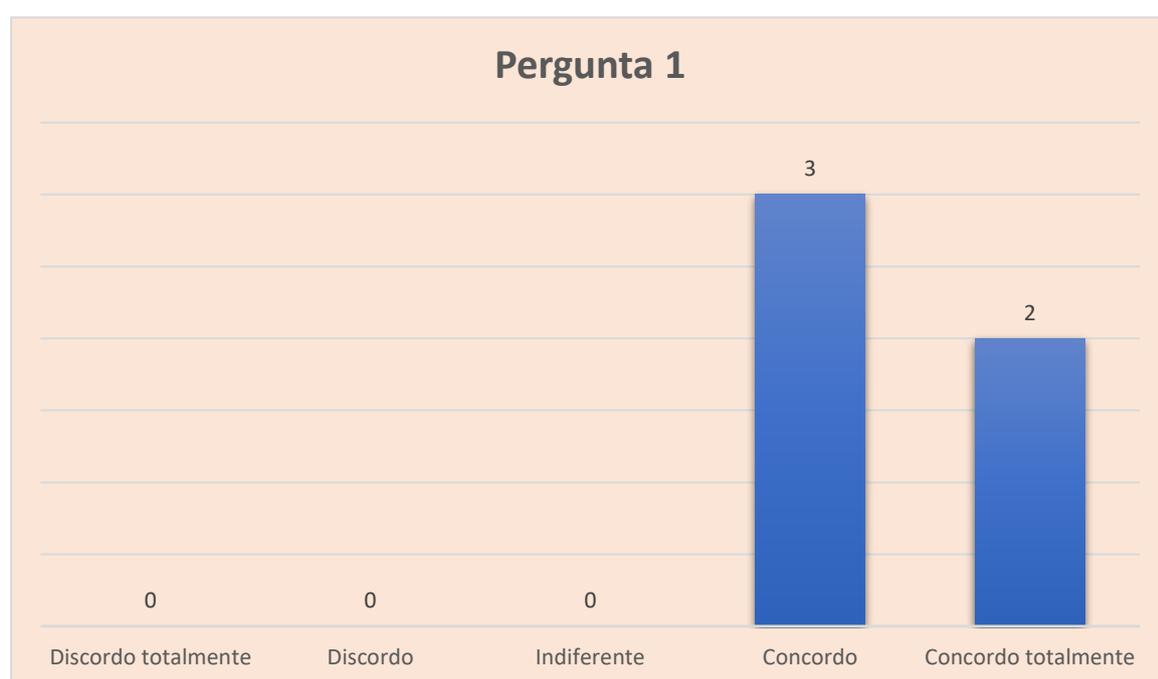
APÊNDICE III

Análise dos Questionários através de gráficos

ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Serão apresentados, a seguir, os dados obtidos em cada item das respostas ao questionário efectuado, através dos gráficos abaixo indicados, representativos da opinião dos inquiridos.

Pergunta 1 - Preocupa-se a cada momento com as necessidades dos clientes?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, três concordam totalmente e dois concordam parcialmente.

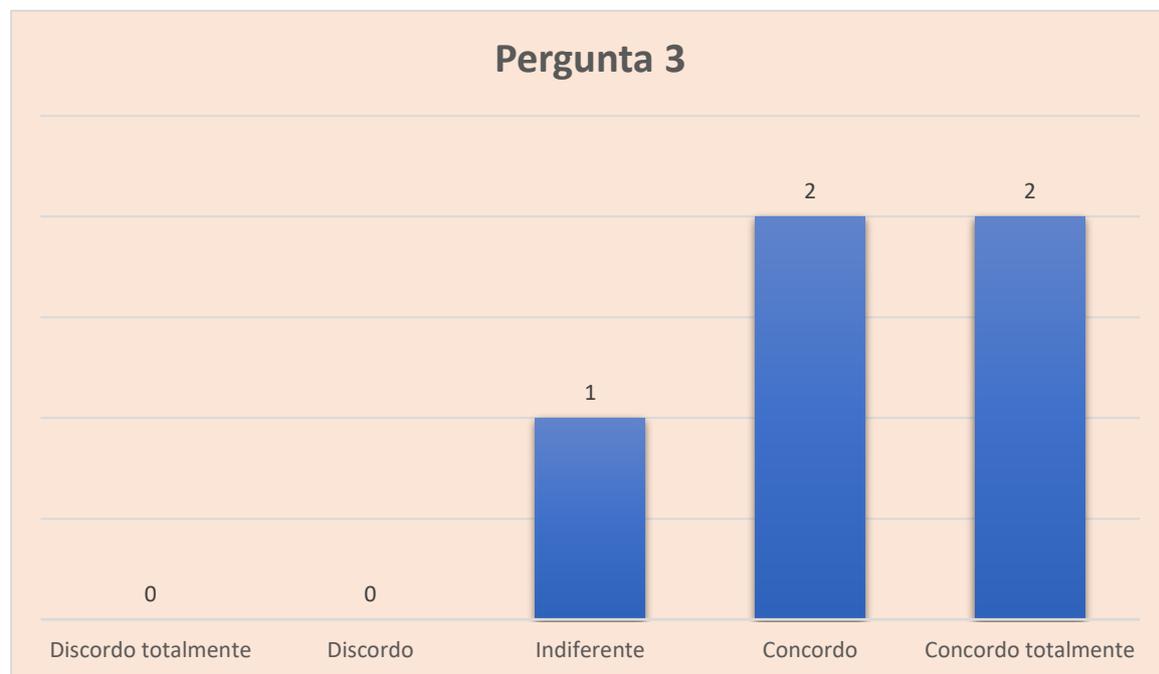
Pergunta 2 - Consegue atingir os objetivos?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, um conconcorda totalmente e quatro concordam parcialmente.

Pergunta 3 - É proactivo?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, dois conconcordam totalmente, dois concordam parcialmente e para um colaborador é indiferente .

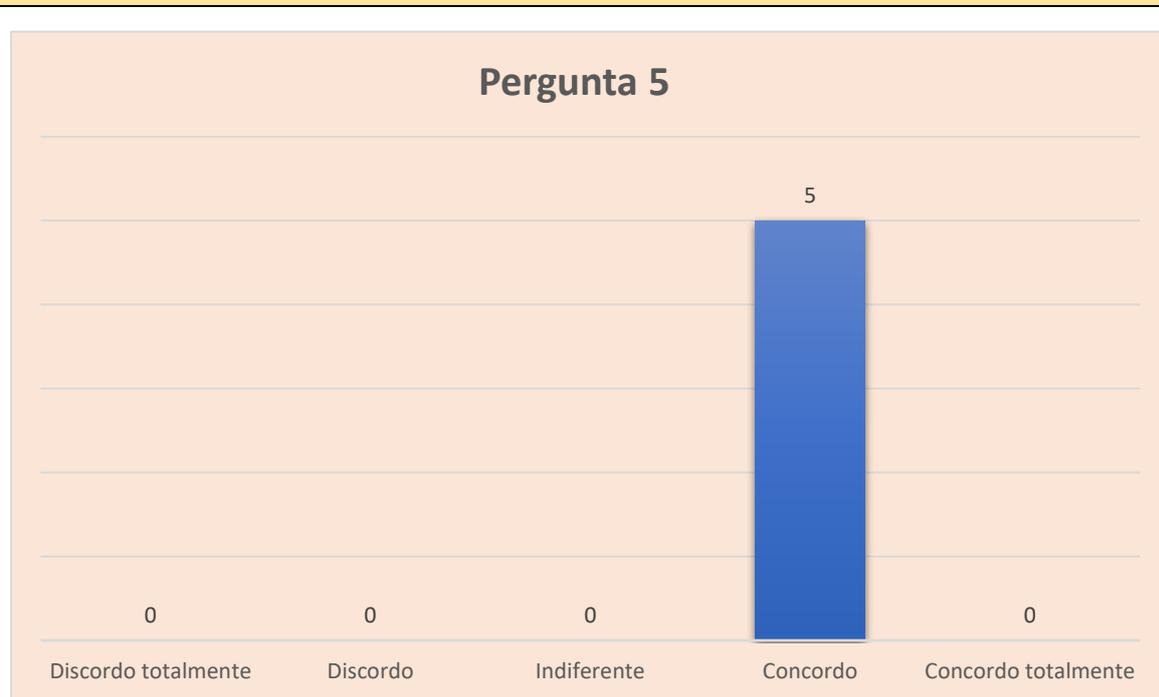
Pergunta 4 - É organizado?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, três concordam totalmente e dois concordam parcialmente.

Pergunta 5 - Nas emergências encontra soluções?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, todos concordam parcialmente com questão.

Pergunta 6 - É capaz de levar as pessoas a fazer o que é necessário?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, um conconcorda totalmente e quatro concordam parcialmente.

Pergunta 7 - É capaz de delegar as responsabilidades?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, todos concordam parcialmente com questão.

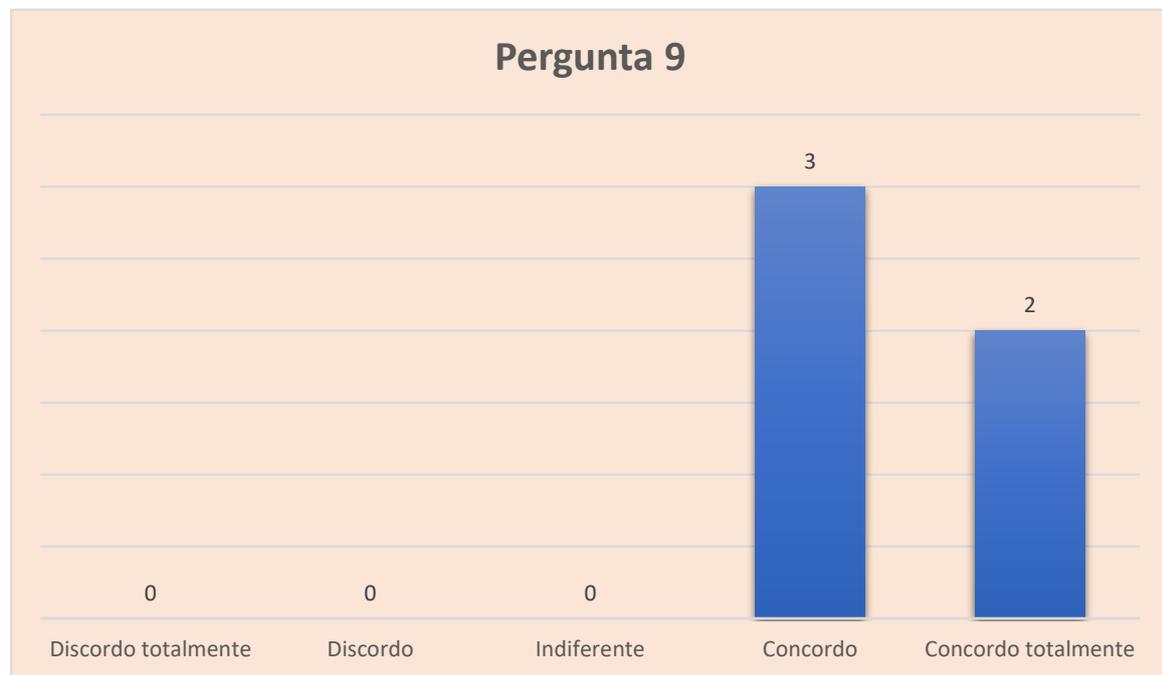
Pergunta 8 - Respeita o outro?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, três conconcordam totalmente, um concorda parcialmente e para um colaborador é indiferente.

Pergunta 9 - É respeitado pelos outros?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, dois conconcordam totalmente e três concordam parcialmente.

Pergunta 10 - Ensina e estimula a formação de cada colaborador?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, dois conconcordam totalmente, um concorda parcialmente e para dois colaboradores é indiferente .

Pergunta 11 - Consegue entender o outro e fazer-se entender?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, três concordam totalmente, um concorda parcialmente e para um colaborador é indiferente .

Pergunta 12 - Conhece o necessário para o desempenho da sua função?



Legenda:

Nesta pergunta, dos cinco colaboradores inquiridos, todos concordam parcialmente com questão.

APÊNDICE IV

Guião da Entrevista

GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Questões abordadas

- 1** – Importância atribuída (ou não) à existência formal de uma avaliação de desempenho.
- 2** - A avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais motivado e, conseqüentemente mais produtivo? Porquê? De que forma?
- 3** - O facto de vir a existir um sistema formal de avaliação de desempenho dos colaboradores será útil para, futuramente, proporcionar aumentos salariais e atribuição de prémios de forma justa e equilibrada. Porquê ? De que forma? Com base em que critérios?
- 4** - Com a utilização da avaliação de desempenho formal é de esperar um aumento da equidade e imparcialidade comparativamente com as avaliações informais que eram realizadas aos colaboradores? É suposto também o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores? De que forma?
- 5** – Que outros itens pensa que devem ser considerados na avaliação de desempenho, para além dos que aqui foram mencionados?
- 6** – Quem considera que devem ser os avaliadores?
- 7** – Com que periodicidade deve ser realizada a avaliação de desempenho?
- 8** – Considera que os colaboradores conhecem a estratégia do grupo, os objectivos que pretende alcançar, assim como a sua missão e valores?
- 9** - Qual a importância que a comunicação interna têm para o Grupo Hotéis Premium?

10- Como define a Cultura Organizacional desta empresa, mais “masculina” no sentido de existir predominantemente valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros ou, por outro lado, a feminilidade, realçando valores mais femininos como os relacionamentos interpessoais e o “bom ambiente de trabalho”.

11- Considera a Cultura desta organização mais individualista demonstrando a propensão para os colaboradores se centrarem mais em si mesmos, relegando para outro plano as necessidades da organização ou o colectivismo que conduz as pessoas a valorizarem mais o grupo do que o indivíduo, tendo sempre em conta as necessidades organizacionais?

12- Relativamente ao nível de controlo da incerteza ou ambiguidade sobre o futuro do Grupo, sobretudo em tempos de crise como o que vivemos, existe a preocupação do controlo da incerteza, criando regras e procedimentos formais, desenvolvidos para proporcionar maior segurança e estabilidade na carreira profissional, ou não?

13 – Na sua opinião, existe distância Hierárquica entre os diferentes colaboradores, por exemplo, entre directores e subordinados, ou essa distância não existe?

Pontos de interesse

Avaliação de desempenho:

- Importância;
- Impacto na motivação e produtividade;
- Periodicidade;
- Fontes;
- Equidade.

Cultura Organizacional:

- Comunicação;
- Cultura masculina ou feminina;
- Individualista ou Coletivista;
- Controlo da incerteza;
- Distancionamento Hierárquico.

APÊNDICE V

Resultados da análise de conteúdo das entrevistas

Tabela 1 – Resultado da análise de conteúdo das entrevistas: Avaliação de desempenho

Classe temática: Avaliação de desempenho			
Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Caraterização da avaliação de desempenho	Importância da formalização do processo de avaliação de desempenho	Importância	<p>“A existência formal de uma avaliação de desempenho é muito importante pois promove a equidade e justiça”(E 1, p.1).</p> <p>“Considero importantíssimo existir avaliação de desempenho, que a mesma seja formal, clara e com critérios bem definidos” (E 2, p.1).</p> <p>“Na minha opinião, era de enorme importância que a avaliação de desempenho fosse implementada no Grupo, ainda este ano” (E 3, p.1)</p> <p>“Muito importante, a avaliação de desempenho realizada de forma consistente e formal é o principal indicador do desempenho dos colaboradores e consequentemente da Organização” (E 4, p.1).</p> <p>“Para mim, enquanto colaborador e como chefia, considero de enorme importância existir avaliação de desempenho, mas realizada de modo formal” (E 5, p.1).</p>
	Relação entre avaliação de desempenho e produtividade dos colaboradores	Desempenho / produtividade	<p>“Na minha opinião são dois conceitos que se complementam, um bom desempenho de um colaborador aumenta a sua produtividade” (E 1, p.2).</p> <p>“Através da avaliação de desempenho, dando ao colaborador um feedback construtivo, este fica mais motivado e logo mais produtivo” (E 2, p.2).</p> <p>“Um bom desempenho, geralmente tem associado uma boa produtividade, isto se o colaborador for bem direccionado para os objectivos definidos” (E 3, p.2).”</p>

			<p>“Através da avaliação de desempenho o colaborador tem o seu desempenho mais orientado, com objectivos traçados, logo torna-se mais produtivo” (E 4, p.2).</p> <p>“O aumento da produtividade geralmente passa pelo acompanhamento dado ao colaborador, sendo o apoio deste resposta da avaliação de desempenho” (E 5, p.2).</p>
<p>Caraterização da Avaliação de desempenho</p>	<p>Equidade e justiça</p>	<p>Equidade e justiça</p>	<p>“Eu sou da opinião que aumentos salariais, promoções, prémios devem ser baseados na competência do colaborador e, a avaliação formal de desempenho é a ferramenta que o permite fazer com maior equidade e justiça” (E 1, p.3).</p> <p>“Ocasionalmente a informalidade poderá conduzir a divagações e distorções, assim a avaliação de desempenho com critérios bem definidos, torna-se mais justa e equitativa” (E 2, p.3).”</p> <p>“ Se os critérios a avaliar forem claros, bem definidos e alcançáveis, então haverá maior equidade e justiça na avaliação de desempenho dos colaboradores” (E 3, p.3).”</p> <p>“... mas para que a avaliação de desempenho tenha equidade e justiça deve ser revista anualmente e, sobretudo adaptada á realidade do momento em que acontece” (E 4, p.3).</p> <p>“Penso que a avaliação de desempenho formal é mais justa na medida em que os critérios já estão pré-definidos e assim existe menor margem para erros de quem avalia. Também existe maior equidade quando todos os colaboradores são avaliados através dos mesmos critérios para cada função”. (E 5, p.3).</p>

Caraterização da Avaliação de desempenho	Periodicidade da avaliação	Frequência	<p>“A avaliação de desempenho deverá ser anual. No início do ano, deverão ser estabelecidos os objectivos anuais, passados seis meses deve existir uma entrevista de acompanhamento e no final do ano terá lugar a avaliação do colaborador.” (E 1, p.4).</p> <p>“Na minha opinião deve ser anual.” (E2, p.4).</p> <p>“Penso que deverá ser anual, mas com uma entrevista de orientação e aconselhamento a meio do percurso.” (E 3, p.4).</p> <p>“Penso que deve ser anual.” (E 4, p.4).</p> <p>“Eu sou da opinião que deve ser semestral, um ano parece-me um período muito longo, e o acompanhamento do desempenho do colaborador não é tão eficaz”. (E 5, p.4).</p>
	Fontes da Avaliação de desempenho	Quem avalia	<p>“Na minha opinião a avaliação deve ser realizada pela chefia direta, pois é quem melhor conhece o desempenho dos seus colaboradores.” (E 1, p.5).</p> <p>“Deve ser a chefia direta.” (E 2, p.5).</p> <p>“Penso que quem avalia deve ser o chefe imediato.” (E 3, p.5).</p> <p>“Sem dúvida, quem deve avaliar é o chefe direto.” (E 4, p.5).</p> <p>“A avaliação deve ser realizada pelo chefe direto. Na entrevista de aconselhamento poderá haver intervenção dos RH.” (E 5, p.5).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2 – Resultado da análise de conteúdo das entrevistas: Cultura Organizacional

Classe temática: Cultura Organizacional			
Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Caracterização da Cultura Organizacional	Comunicação	Comunicação	<p>“Na minha opinião a comunicação intervêm diretamente no desempenho e consequentemente na produtividade do colaborador. Penso que será uma área a melhorar” (E 1, p.6).</p> <p>“A comunicação interna tem algumas lacunas, não só dentro do próprio Hotel, mas sobretudo com serviços centrais, como o departamento Financeiro e Contabilidade, Marketing, Fornecedores, Recursus Humanos” (E 2, p.6).</p> <p>“Penso que a comunicação interna deveria melhorar, pois existem algumas falhas, sobretudo perceber se existe feedback da receção da comunicação, confirmando que a mesma foi percebida pelo recetor” (E 3, p.6).</p> <p>“Sou da opinião que a comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, aqui no Grupo é algo a desenvolver” (E 4, p.6).</p> <p>“Eu acredito que a comunicação é importantíssima e, deve ser uma preocupação futura a sua melhoria.” (E 5, p.6).</p>
	Cultura masculina ou feminina	Masculina ou feminina	<p>“Na minha opinião a cultura do Grupo é mais masculina.” (E 1, p.7).</p> <p>“Penso que se trata de uma cultura essencialmente masculina.” (E 2, p.7).</p> <p>“A meu ver é uma cultura masculina, pois predomina valores masculinos, nomeadamente o foco nos resultados.” (E 3, p.7).</p> <p>“Penso que é sobretudo masculina” (E 4, p.7).</p>

Caracterização da Cultura Organizacional			<p>“Eu diria que é uma cultura mais feminina, uma vez que a maioria dos colaboradores têm a preocupação em ter um bom ambiente de trabalho e manter boas relações com os colegas de trabalho.” (E 5, p.7).</p>
	Cultura Individualista ou Coletivista	Individualista ou Coletivista	<p>“Eu qualifico como uma cultura mais individualista no sentido em que os colaboradores se centram mais em si, deixando para um segundo plano o trabalho de equipa.” (E 1, p.8).</p> <p>“Considero ser uma cultura fundamentalmente individualista.” (E 2, p.8)</p> <p>“Na minha opinião trata-se de cultura individualista, embora maioritariamente o trabalho tenha que ser em equipa, os colaboradores estão mais preocupados com os seus próprios interesses, ou do setor onde trabalham .” (E 3, p.8)</p> <p>“No meu ponto de vista é individualista.” (E 4, p.8)</p> <p>“Penso que é uma cultura fundamentalmente coletivista, pois existe um forte sentido do trabalho em equipa.” (E 5, p.8).</p>
	Controlo da incerteza	Incerteza/ futuro	<p>“Penso que na actual conjuntura em que vivemos é de todo impossível ter controlo sobre a incerteza do futuro, vivemos um dia de cada vez.” (E 1, p.9).</p> <p>“Nestes últimos tempos não existe controlo sobre a incerteza, a realidade em que vivemos obriga a mudanças, muitas vezes até diárias....” (E 2, p.9).</p> <p>“Neste último ano, considero que não existe controlo da incerteza, mas também é muito difícil, quando a realidade muda a todo o momento, não conseguimos sequer prever se na próxima semana teremos que encerrar o Hotel por falta de reservas.” (E 3, p.9).</p>

Caracterização da Cultura Organizacional			<p>“Tendo em conta esta crise pandémica em que vivemos à cerca de um ano, é impossível falarmos sobre controlo da incerteza, é muito difícil planear projectos futuros, vivemos um dia de cada vez, tentando sobreviver.” (E 4, p.9).</p> <p>“No âmbito da crise o Grupo tem respondido em tempo útil a todas as necessidades, sobretudo no âmbito dos planos de contingencia, no entanto, não podemos dizer que no momento somos detentores de controlo da incerteza sobre o futuro. (E 5, p.9).</p>
	Distância Hierárquica	Distância Hierárquica	<p>“Na minha opinião não existe distância hierárquica, apenas aquela necessária numa relação entre um superior e seus subordinados.” (E 1, p.10).</p> <p>“A meu ver não existe distanciamento hierárquico.” (E 2, p.10).</p> <p>“Não existe distanciamento hierárquico, sobretudo porque os colaboradores não são muitos para cada função, o que obriga a uma maior proximidade e trabalho de equipa” (E 3, p.10).”</p> <p>“Na relação entre o Diretor de Hotel e os seus colaboradores subordinados não me parece que exista distância hierárquica, apenas a é que implícita na relação chefia/subordinado”. E 4, p.10).”</p> <p>“Como trabalhamos de forma tão intensa no dia a dia da operação do hotel, onde é necessário existir cooperação entre todos, o distanciamento hierárquico, na minha opinião não existe, nem faz sentido existir.” E 5, p.10).”</p>

APÊNDICE VI

Modelo Final de Avaliação de Desempenho

AVALIAÇÃO COMPETÊNCIAS – DIRETORES



2021 - HOTÉIS PREMIUM

NOME DO AVALIADO: _____

Nível 1. Insuficiente; Nível 2. Suficiente; Nível 3. Bom; Nível 4. Muito bom; Nível 5. Excelente

(Colocar X na opção escolhida)	1	2	3	4	5
1. Preocupa-se a cada momento com as necessidades dos clientes?					
2. Consegue atingir os objetivos?					
3. É proactivo?					
4. É organizado?					
5. É pontual?					
6. É assíduo?					
7. É disponível?					
8. Nas emergências encontra soluções?					
9. É capaz de levar as pessoas a fazer o que é necessário?					
10. É capaz de delegar as responsabilidades?					
11. Respeita o outro?					
12. É respeitado pelos outros?					
13. Ensina e estimula a formação de cada colaborador?					
14. Consegue entender o outro e fazer-se entender?					
15. Conhece o necessário para o desempenho da sua função?					

(Colocar X em frente da opção pretendida)

ÁREAS A MELHORAR	Relacionamento	F&B	Alojamento	Vendas
(Colocar X na opção escolhida)				
14. AVALIAÇÃO FINAL				

