

## **IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NUMA PEQUENA MÉDIA EMPRESA (PME): ESTUDO DE CASO DA DRUM – PORTUGAL**

IMPLEMENTING OF AN ASSESSMENT PERFORMANCE SYSTEM IN A SMALL MEDIUM ENTERPRISE (SME): CASE STUDY DRUM – PORTUGAL

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA MEDIANA (PYME): UN ESTUDIO DE CASO DEL TAMBOR - PORTUGAL

Amândio Pereira Baía (baia@ipg.pt)\*

### **RESUMO:**

As pessoas são o principal ativo das organizações e quando motivadas revelam-se um recurso insubstituível para se obter uma vantagem competitiva.

A empresa DRUM em Portugal, é uma Pequena Média Empresa (PME) do setor da Construção Civil, com 40 trabalhadores, que incorre na falta de produtividade com a consequente falta de competitividade, em especial devido à baixa moral da força de trabalho fruto da crise com que o setor se debate.

A implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho, baseado na participação ativa dos trabalhadores, na definição de objetivos claros e atingíveis, na definição de políticas organizacionais justas e na definição de procedimentos de distribuição de recompensas bem como na autonomia da tomada de decisão sobre as atividades relacionadas com o trabalho revestiu-se decisiva.

Hoje a DRUM, conta com empregados felizes, reduziu o absentismo e *turnover* e aumentou a competitividade mas acima de tudo consolidou uma imagem de qualidade nos seus *stakeholders*.

**Palavras-Chave:** *Avaliação, Motivação, Desempenho, Vantagem Competitiva.*

### **ABSTRACT**

People are the main asset of organizations and when motivated reveal a irreplaceable resource for obtaining competitive advantage.

The company DRUM in Portugal, a Small Medium Enterprise (SME) in the Civil Construction Sector, with 40 workers, is facing lack of productivity with the consequent lack of competitively, due a work force low in morale caused by a crisis faced in this sector.

The implementation of a Assessment Performance System, based on the active participation of the workers, on clear, objective and achievable goals, with the participation of the workers in the definition of fair organizational policies and on procedures of rewards distributions and job autonomy in the decision making process of the activities, proved decisive.

Today DRUM, has happier employees, reduced absenteeism and turnover, increased competitiveness but above all consolidated a quality image in its stakeholders.

**Key Words:** *Assessment, Motivation, Performance, Competitive advantage.*

## RESUMEN

Las personas son el principal activo de las organizaciones y cuando se motivan revelan un recurso insustituible para obtener una ventaja competitiva.

La empresa DRUM en Portugal, es una pequeña media empresa (PME) del sector de la construcción civil, con 40 trabajadores, que incurre en la falta de productividad con la consecuente falta de competencia, en especial debido a la baja moral de la fuerza de trabajo fruto de la crisis con que el sector se debate.

La implementación de un Sistema de Gestión de Desempeño, basado en la participación activa de los trabajadores, en la definición de objetivos claros y alcanzables, en la definición de políticas organizacionales justas y en la definición de procedimientos de distribución de recompensas bien como en la autonomía de la tomada de decisiones sobre las actividades relacionadas con el trabajo ha sido decisiva.

Hoy DRUM, cuenta con empleados felices, ha reducido el absentismo y *turnover* y ha aumentado la competitividad pero sobretodo ha consolidado una imagen de calidad en sus *stakeholders*.

**Palabras-Clave:** *Evaluación, Motivación, Desempeño, Ventaja competitiva*

\*Doutoramento em Gestão pela Universidade de Coventry, England, Mestrado em Gestão Industrial pela Universidade de Clemson, USA, Licenciatura em Gestão pela Universidade da Beira Interior, Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia

Submitted: 23th March 2014

Accepted: 5th December 2014

## **INTRODUÇÃO**

Muitas organizações – desde as universidades, aos serviços públicos até às empresas privadas - implementaram algum tipo de sistema para avaliar o desempenho individual dos trabalhadores. Os resultados de uma amostra de 278 organizações, dois terços das quais são multinacionais de 15 países diferentes, mostram que 90% implementaram um sistema formal de gestão do desempenho (Cascio, 2006).

Muito embora a popularidade dos sistemas de gestão, vários estudos indicam, de forma consistente, resultados de que as empresas não estão a gerir o desempenho dos trabalhadores muito bem. Apenas 3 em cada 10 trabalhadores acredita que o sistema de desempenho implementado na sua empresa ajuda-o a melhorar o seu desempenho (Holland, 2006). Também os gestores vêem a gestão de desempenho e a gestão dos Recursos Humanos (RH), de uma forma geral, como um requerimento burocrático a ultrapassar (Stewart and Woods, 1996). Não espanta então que vários gestores simplesmente “odeiem os RH” (Hammonds, 2005: 40).

O desempenho individual é uma pedra basilar do sucesso organizacional, pelo que quase todas as organizações têm um tipo qualquer de sistema de gestão de desempenho (Aguinis *et al.*, 2011). Para alcançar os objetivos desejados, o sistema de desempenho deve estar fortemente alinhado com as estratégias organizacionais (Allen and Helms, 2002). O objetivo de todas as propostas é saber motivar os empregados de forma efetiva a fim de maximizar o desempenho. Um método comum de motivação é relacionar as recompensas com o desempenho dos empregados como é o caso deste estudo. Também Caetano (2008) salienta a importância da Avaliação de Desempenho para o alinhamento dos objetivos. Define a Avaliação de Desempenho como um “ processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização”.

O principal objetivo deste estudo é investigar a implementação de um modelo de gestão de desempenho e os seus resultados, suportado nas orientações das teorias da motivação, numa Pequena Média Empresa (PME), do ramo da construção civil, com problemas de competitividade.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

A gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e grupos e alinhar esse desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (Aguinis, 2013: 2). Para Howes (2010), desde o início de 1900, organizações e cientistas, têm estudado formas de melhorar o comportamento e aumentar a produtividade dos trabalhadores.

Dentre as várias ferramentas da gestão de RH, os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar especial, pois, permitem validar os métodos de recrutamento utilizados, medem o contributo individual e de equipa de trabalho, identificam o potencial dos

trabalhadores, as necessidades de formação e ainda gerem os sistemas de salário (Câmara, *et al.*, 2007: 409). Também Peretti, (2004: 195) afirma que a avaliação de desempenho responde a uma necessidade humana em que todo o indivíduo tem a necessidade de se avaliar dentro do contexto do seu trabalho e de medir a sua eficácia.

De acordo com Luthans (2000) existem dois tipos de recompensas: financeiras e não financeiras e ambas podem ser utilizadas de forma positiva para melhorar os comportamentos de desempenho dos trabalhadores. As recompensas financeiras significam o pagamento por desempenho como o bônus de desempenho, as promoções, comissões, gorjetas, gratuidades e prendas. As recompensas não financeiras são não monetárias e são reconhecimentos sociais tais como louvores, certificados e apreciação genuína. As recompensas não financeiras são também designadas de recompensas não materiais (Neckermann e Kosfeld, 2008).

A literatura divide-se sobre que tipo de resultados é o mais efetivo para aumentar o desempenho dos trabalhadores. De acordo com Perry *et al.* (2006) as recompensas monetárias não são o fator mais motivador e os resultados financeiros têm um efeito desmotivador entre os empregados (Srivastava *et al.*, 2001). Por outro lado, Ryan (*sd*) indica que o tipo de recompensas não monetárias pode ser muito significativo para os trabalhadores e muito motivador para a melhoria do desempenho. O uso criativo de recompensas personalizadas não monetárias reforça os comportamentos positivos e melhora a retenção e o desempenho dos trabalhadores (Dunham, 2003). Estes tipos de reconhecimento podem ser baratos de dar mas sem preço para quem os recebe.

Nishii and Wright (2008) propõem que as práticas de RH serão apenas efetivas quando forem percebidas e interpretadas subjetivamente pelos trabalhadores de forma a afetarem as suas atitudes e reações de comportamento. Contudo, isto é contrário com muitas das visões de outros investigadores tais como Kooji *et al.*, (2010) que afirmam a relação positiva entre as práticas dos RH e a satisfação no trabalho. Para além de tudo isto, uma outra dimensão que é destacada na literatura diz respeito à avaliação de desempenho enquanto instrumento de aprendizagem e melhoria contínua da organização.

Diversas teorias e estudos sobre motivação no trabalho e suas influências sobre a produtividade do trabalhador têm sido apresentados. Para Robbins (2011) todos eles apresentam relevância para o estudo do comportamento organizacional, porque abordam diferentes variáveis de resultados como: produtividade, absentismo, explicação da rotatividade, satisfação com o trabalho e realização pessoal.

Têm sido vários os conceitos de motivação apresentados ao longo dos tempos. Ferreira *et al.* (2006) considera a motivação “ o resultado da interação do indivíduo com a situação, o que pressupõe que este tenha o desejo e habilidades para atuar, bem como, objetivos a alcançar” Robins (2004: 203) define motivação “ como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”. Define ainda que motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2011: 205). É “a força que estimula as

peças a agir (Gil, 2007). Maximiano (2000: 269) afirma que “ motivação para o trabalho é o estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. Assim, todo o comportamento humano tem uma finalidade, o “comportamento humano não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo (Chiavenato, 2004: 90). Neste estudo fizemos uso das seguintes teorias da motivação como suporte de construção do modelo de avaliação.

### **Teorias das Necessidades de Abraham Maslow**

Considerada como uma teoria simplista por não ser totalmente precisa sobre a motivação humana (Bateman e Crant, 1998), a Teoria das Necessidades assenta no princípio de que o ser humano possui necessidades e elas precisam de ser saciadas. Robbins (2011) alega que o grande erro desta teoria está em que o indivíduo precisa de satisfazer as necessidades primárias para ir subindo ao topo da pirâmide hierárquica das necessidades proposta por Maslow. O que na realidade não acontece, uma vez que a mesma pessoa pode ter todas as necessidades ao mesmo tempo. Ramlall (2004) aponta como contribuição desta teoria para a organização, a implementação de programas de apoio a grupos específicos para ajudar os trabalhadores a lidarem com o stress, com a finalidade de identificar e saciar as suas necessidades, provocando um conseqüente aumento do desempenho do trabalho.

### **Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke e Gary Latam**

Locke e Latham (1990) postulam que, aproximadamente 400 estudos, em sua maioria experimental, demonstram que metas específicas e difíceis levam a um melhor desempenho que metas específicas, fáceis, vagas e ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

Ferreira *et al.* (2006) diz que a teoria subjacente à teoria das metas é que o comportamento é regulado por valores e metas. “A definição de metas claras e específicas para os trabalhadores contribui para a satisfação das necessidades dos indivíduos” (Casado, 2002: 245). Além de específicas as metas devem ser quantificáveis e mensuráveis. Devem também ser aceitáveis, de modo a fazerem sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Segundo Robbins (2011) é essencial utilizar o *feedback* de forma eficiente enquanto ferramenta, pois ele auxilia o profissional a avaliar os seus progressos e a efetividade de seus esforços, bem como mantém o seu desempenho alinhado com o da organização.

### **Teoria o Reforço de Burrhus Frederic Skinner**

Muitas organizações têm aplicado os princípios desta teoria para influenciar o comportamento dos seus empregados, e esses esforços têm envolvido o desempenho no trabalho e também outros comportamentos, afirmam Amaral e Rodrigues (2008).

“A teoria do reforço é a maneira de como as conseqüências de uma ação passada influenciam as ações futuras num processo cíclico de aprendizagem” (Stonner, 1982: 303). Segundo este autor a maneira como as pessoas se comportam são efeitos dos factos ocorridos no passado. Tais comportamentos podem estar associados tanto a resultados agradáveis como

a resultados desagradáveis. Bateman e Crant (1998), explica que há reforço positivo e o negativo. O positivo é uma consequência ou um estímulo que faz com que o comportamento se repita, seja através de elogios, prêmios, aumento de salário, desempenho e outros. O reforço negativo é a intensidade de um fato com uma consequência desagradável. Explica o fato dos trabalhadores de uma empresa poderem provavelmente obedecer às leis e às instruções de um administrador, porque aprenderam no passado que desobediência pode levar à punição.

### **Teoria do Planejamento do Trabalho de Hackman e Oldham**

Pesquisas recentes em planejamento do trabalho, evidenciam que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou diminuir a motivação. Hackman e Oldham (1980) apresentam um modelo que apresenta características do trabalho descritas em termos de cinco dimensões essenciais: variedades de habilidades, identidade e significância da tarefa, autonomia e *feedback* (Cunha *et al.*, 2006; Robbins, 2011). Existem cargos e/ou funções que exigem do trabalhador múltiplos conhecimentos e habilidades. Nesse sentido perceber o trabalho como significativo é determinante para o seu desempenho. Para Robbins (2011), as pessoas avaliam um mesmo trabalho de maneiras diferentes e reagem ao trabalho de acordo com a percepção que têm dele.

### **Teoria da Equidade de J Stacy Adams e G C Homans**

A teoria da comparação social ou da equidade, fundamenta-se no facto de o trabalhador experimentar certas discordâncias quando compara o ganho, resultado do seu esforço no trabalho, com o resultado de esforços e ganhos de outros colegas que trabalham ou não na mesma organização. Para Casado (2002: 255) “O maior determinante do desempenho e da satisfação do trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na sua situação profissional”. O trabalhador ao efetuar uma comparação e constatar que há diferenciação entre ele e os outros pode ter uma reação de: diminuição de esforço, redução da qualidade do serviço, conclusão que está a ser explorado, entendimento que o cargo exercido requer mais qualificação, modificação das suas comparações ou solicitar a demissão da empresa. Para Ferreira *et al.* (2006), em termos organizacionais, a teoria da equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre os seus empregados, e se estes processos, não forem bem conduzidos podem arruinar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente falta de estímulos para a motivação para o trabalho. Realça-se que embora predominante na Teoria da Equidade a distribuição de recompensas monetárias, estudos revelam que os trabalhadores procuram a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais tais como: estatuto, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos, espaços, etc. A principal contribuição da teoria de Adams consiste na capacidade de a empresa distinguir as contribuições dos seus trabalhadores para com ela, e recompensá-los de acordo com as suas contribuições.

### **Teoria das Expetativas de VROOM**

Para Robbins (2004) a motivação é um processo que gere escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoas desenvolve e os resultados esperados. Para Cavalcanti *et al.* (2006) esta teoria sustenta-se na análise de três mecanismos motivacionais: a expectativa, significando a crença de que um esforço maior trará desempenho; a instrumentalidade significando a percepção de que um bom desempenho trará recompensa e a valência, que é o valor da recompensa para a pessoa. Ferreira *et al.* (2006), adverte que a Teoria da Expectativa é um modelo contingencial, e por esta razão não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas.

Esta teoria apresenta como contribuição para os gestores, a percepção de que para aumentar a motivação dos seus trabalhadores, é preciso atribuir atividades e funções adequadas às suas qualificações, caso contrário as suas expectativas serão baixas, não haverá motivação e o desempenho ficará a desejar. É preciso alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, e as recompensas em níveis elevados de desempenho.

## **METODOLOGIA**

Este estudo é caracterizado como um estudo de caso de uma PME, empresa DRUM, sendo que o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características da organização em funcionamento (Yin, 2005). A escolha do método de investigação, estudo de caso “ hoje é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente percebidos (Gil, 2009: 54). O objetivo desta avaliação é construir um processo, que permita elencar os fatores considerados mais importantes, relacionados direta ou indiretamente com o desempenho da empresa.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, principalmente na fase de estruturação do modelo e quantitativa, principalmente na fase de avaliação.

Primeiramente, procurou-se, por meio de reuniões com os gestores de todas as áreas da empresa e pela análise de documentos internos, compreender o contexto em que a empresa está inserida. O entendimento do contexto em que o problema está inserido, é considerado como um passo fundamental. Nessas reuniões, procurou-se também conhecer a empresa, principalmente a respeito da sua história, dos produtos comercializados, da região de atuação, do processo de gestão, da estrutura hierárquica, dos mecanismos de venda, do planeamento estratégico, da missão, visão e valores da empresa.

Tal como refere Caetano (2008), a medição do desempenho é um dos pontos mais sensíveis na Avaliação de Desempenho. Por isso, é determinante que os critérios de medição estejam corretamente relacionados com as funções desempenhadas e medidas.

A definição dos indicadores de desempenho pode tornar-se mais ou menos difícil em virtude do tipo de função a aferir. Por este facto, torna-se necessário, por vezes, a utilização de

indicadores de carácter quantitativo e qualitativo. Outro aspeto fundamental é que a medição incida sobre indicadores que de facto podem ser influenciados por quem está a ser avaliado.

O modelo proposto assenta sobretudo em cinco condições de eficácia identificadas para os sistemas de avaliação de desempenho, a saber: relevância (padrões de desempenho definidos para uma dada função sejam relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais), sensibilidade (distinção pelo sistema de desempenhos bons e maus), confiança (consistência de julgamentos e procedimentos), aceitabilidade (avaliados deverão aceitar e rever-se no sistema) e praticabilidade (avaliados e avaliadores deverão compreender o sistema e considera-lo prático e útil). A estas condições deverá acrescer, ainda, a confiança entre os intervenientes (Gomes *et al.*, 2008: 492).

Em bom rigor pretendeu-se implementar um sistema de “gestão de desempenho” já que autores como Câmara, *et al.* (2007: 411), fazem uma distinção clara entre as expressões “avaliação de desempenho” e “gestão de desempenho”. Para eles a “avaliação de desempenho” faz o juízo de valor sobre a contribuição do trabalhador no passado, é frequentemente unidirecional e visa premiar ou castigar a atuação do mesmo. Enquanto a “gestão de desempenho” é mais dinâmica (bidirecional) e exigente, pois, alinha os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o trabalhador no início do ciclo. A gestão de desempenho implica ainda o acompanhamento do trabalhador ao longo do ciclo com intuito de corrigir eventuais desvios em relação ao plano acordado e assegurar o seu sucesso e por conseguinte o da empresa; culmina na avaliação final, cuja objetivo chave é medir a contribuição do trabalhador para resultados globais tendo como finalidade otimizá-los.

Neste estudo aplicaram-se, como suporte, as teorias da motivação na implementação do sistema de avaliação de desempenho.

## **EMPRESA DRUM**

A empresa DROMUS (nome fictício) é uma Pequena e Média Empresa (PME), do ramo do setor civil – obras públicas e privadas - com 40 trabalhadores - encarregados, técnicos e operários, que atua num mercado altamente competitivo, com reduzidas margens, num contexto de crise generalizada no setor. Os seus serviços prendem-se com a construção de casas, vivendas, prédios, infantários, escolas, etc. O principal problema detetado prende-se com os elevados custos de construção com a conseqüente falta de competitividade.

O Modelo de Gestão que existia antes da implementação do sistema de desempenho era um modelo simples e de cariz familiar. O poder de decisão estava centralizado na gerência, à qual cabia a definição das estratégias. Os objetivos mais operacionais eram definidos e acompanhados em conjunto com os trabalhadores. Contudo, nem sempre era estabelecida de forma explícita a correlação entre esses objetivos e os resultados da empresa.

Depois de reuniões sucessivas, com todos os trabalhadores, quer por categorias, quer conjuntas, foram detetados os seguintes problemas, julgados relevantes, que urgia resolver:



motivação baixa, não disponibilidade de tempo extra, altas taxas de absentismo, de rotatividade, de material desperdiçado, de roubo de materiais, de atraso, uma baixa estima dos trabalhadores e uma qualidade geral baixa.

Pretendeu-se construir um sistema de gestão de desempenho cujo principal objetivo fosse, acima de tudo, pedagógico e nunca poderia ser visto como um sistema de controlo de pessoas. Pretendeu-se também conhecer como os trabalhadores poderiam crescer profissionalmente.

### Modelo Utilizado

O modelo proposto baseou-se nas políticas motivacionais descritas anteriormente que, como entendem Robbins (2011), Chiavenato (2005), Gil (2007) e Cunha *et al.* (2006), entre outros estudiosos do tema, ainda continuam a ser um desafio para as organizações.

Com a implementação deste sistema de avaliação de desempenho os trabalhadores da DRUM passaram a ter para além de uma componente fixa na remuneração mensal uma componente variável função do seu desempenho mensal.

O modelo inclui 10 critérios usados na avaliação dos operários, encarregados e técnicos sendo que a cada categoria apenas se aplicam 6 desses critérios com a importância percentual definida na Figura 1.

*Figura 1 – Itens usados e respetiva ponderação (pi) para cada categoria.*

Critério		Operário	Encarregado	Técnico
1	• Comprometimento com a Empresa	20,0	20,0	20,0
2	• Produtividade e Qualidade do Trabalho	20,0		
3	• Organização do Trabalho	15,0		
4	• Relação Interpessoal	12,5	15,0	15,0
5	• Inovação Formação	12,5	15,0	15,0
6	• Pontualidade e Assiduidade	20,0	20,0	20,0
7	• Planeamento e Organização do Trabalho		15,0	
8	• Produtividade e Qualidade (Supervisão da Equipa de Trabalho)		15,0	
9	• Iniciativa e Autonomia			15,0
10	• Orientação para Resultados			15,0
		<b>Percentagens</b>		

Neste processo de avaliação utilizou-se uma escala de Likert categórica com 6 escalões que é materializada mensalmente numa dada classificação (C<sub>i</sub>). Por exemplo, à classificação de *Excede as Expectativas* (S), num dado critério, corresponde um peso de 20 (Figura 2). De notar

que como pressuposto de partida, e com intuito motivacional, partiu-se de uma base de perceção positiva, na avaliação de cada um dos trabalhadores.

*Figura 2- Escala de Likert e respetivo peso usada na avaliação dos trabalhadores*

S	• Excede as expetativas	20	<b>Avaliação</b>
MB	• Muito Bom	15	
B	• Bom	10	
NM	• Necesita Melhorar	5	
NS	• Não Satisfatório	0	
NA	• Não Aplicável	-	

A pontuação numérica afeta a cada categoria tenta refletir a diferenciação de desempenho de cada trabalhador em dado critério. O cálculo da classificação mensal de desempenho resulta da aplicação da fórmula da Equação 1.

$$CM_j = \sum_{i=1}^n C_i * p_i \quad (1)$$

Onde:

$CM_j$  = Classificação mensal expressa numa escala de 0 a 20.

$j$  = Operários, Encarregados, Técnicos

$C_i$  = Peso correspondente à classificação obtida no critério  $i$  ( $i=1, \dots, 6$ )

$p_i$  = Ponderação do atributo  $i$  ( $i=1, \dots, 6$ )

Todos estes procedimentos foram implementados numa Folha de Cálculo Excel (Figura 3).

*Figura 3 – Cálculo da Classificação Mensal*

Avaliação do Trabalhador		Prémio Mensal						Mês:
		Critérios						
Nome	Categoria	1	2	3	4	5	6	Classif
	Encar	NS	S	S	B	S	NS	13,50
António	1-Ofic	B	NM	S	B	S	NS	14,00
	Encar	NM	B	B	B	NM	NM	7,75

O salário mensal engloba agora uma parte fixa e um prémio indexado ao desempenho individual. A classificação no critério /é determinada pelo avaliador que aprecia o desempenho do trabalhador nesse critério em conformidade com a escala definida na Figura 2.

O prémio monetário máximo mensal a atribuir a cada trabalhador é definido pelo gerente da DRUM, em função dos resultados obtidos pelas respetivas equipas de trabalho e é imputado de forma proporcional em função da Classificação Mensal (CM). Por exemplo, um trabalhador (vg, António) que obteve uma CM de 14 recebe 14/20 do prémio mensal que lhe está adstrito.

Os resultados da avaliação de desempenho são expostos num *placard* visível a todos os avaliados e sempre que o desejem, são informados do porquê de dada avaliação.

É da responsabilidade do supervisor direto, representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao trabalhador proceder à avaliação. Tal como refere Bergamini e Berardo (1988: 45) atribuiu-se ao supervisor direto a tarefa de emitir parecer sobre o pessoal que lhe cabe dirigir no dia-a-dia de trabalho. Para a mesma autora, este critério tem como pontos favoráveis: é o supervisor direto que conhece melhor o avaliado, os padrões de desempenho esperados para cada indivíduo sob sua responsabilidade. E como pontos desfavoráveis apontam-se os seguintes: a proximidade do supervisor direto com o avaliado pode precipitar perceções que contaminam o julgamento do avaliado; o avaliador não propõe a obtenção de *feedback* do avaliado sobre o julgamento emitido.

A formação dos avaliadores, primordial para o sucesso na implementação de um sistema deste tipo, teve um sentido pedagógico, visando abrir um espaço para a reflexão, troca de ideias e aprendizagem das pessoas. Bergamini e Berardo (1988: 57) refere que essa reflexão faz-se através de campanhas de divulgação, mas principalmente com uma intervenção planeada de treino dos avaliadores, cuja orientação deve ser, de um lado, para cobrir as lacunas de conhecimento das pessoas sobre o assunto e, de outro, comportamental, para trabalhar as atitudes, as emoções ou sentimentos dos avaliadores em relação ao ato de avaliar.

A fim de se medir a eficiência do modelo implementado usaram-se as seguintes métricas (Tabela 1):

**Tabela 1 – Métricas usadas**

Absentismo	Número de dias de não comparência no posto de trabalho dos trabalhadores.
Turnover	Número de trabalhadores que voluntariamente deixam a empresa entre o ano n e ano n+1.
Atraso	Número de vezes que os trabalhadores não comparecem na empresa a horas marcadas.
Roubo	Desaparecimento de material materializado em % do valor total das compras.
Desperdício de Material	Valor monetário do material que vai para o lixo.
Taxas de Acidente	Número de acidentes de trabalho anuais.
Disponibilidade de tempo extra	Número de trabalhadores disponíveis para trabalhar em tempo extra quando solicitado.

Conscientes das dificuldades em quantificar estas métricas tentou-se ser o mais consistente antes e depois da implementação do sistema de gestão de desempenho.

## ARESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Robbins (1999), uma força de trabalho satisfeita pode aumentar a produtividade através de uma menor distração causada pelo absentismo e *turnover*, menos incidentes críticos comportamentais e menores custos médicos.

Na Tabela 2 apresentam-se os principais resultados encontrados na pesquisa de campo, um ano depois da implementação do sistema de avaliação de desempenho.

*Tabela 2 – Resultados*

<b>Métricas Usadas</b>	<b>Implementação</b>		
	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>	<b>Melhoria (%)</b>
Absentismo	12%	5%	58,30
Turnover	10%	2%	80,00
Atraso	15%	2%	86,87
Roubo	4%	0,5%	87,50
Desperdício de Material	630000€	80000€	87,30
Taxas de Acidente	2%	0,75%	62,50
Disponibilidade de tempo extra	5%	60%	1100,00

Realça-se a melhoria de todas as métricas usadas, assumindo particular relevo a disponibilidade de tempo extra na ordem dos 1100%, o que veio tornar a Empresa DRUM mais competitiva, elevar a moral da força de trabalho, a autoestima e a qualidade no geral.

Este processo sofreu de turbulências inerentes a um processo de mudança que foram ultrapassadas por uma forte comunicação, uma participação e uma responsabilização de todos os intervenientes, um plano de formação adequado e uma comunicação do *feedback* necessários a adequar o comportamento dos trabalhadores às necessidades e objetivos da organização.

Os ensinamentos das teorias da motivação descritas mostraram-se determinantes no sucesso da implementação deste modelo de avaliação, em especial:

O apoio a iniciativas desportivas e recreativas ajudou a combater o stresse e a aumentar o grau de socialização;

A implementação de uma “Caixa de Sugestões” manifestou-se efetiva no auscultar do ambiente organizacional e no sentido de envolvimento dos trabalhadores com o seu trabalho;

A definição de metas claras, mensuráveis, difíceis mas atingíveis, participadas e aceitáveis pelos trabalhadores, bem como o respetivo *feedback*, criou um sentimento de empenhamento;

A atribuição de prémios monetários em função do desempenho e a criação do “Trabalhador do Mês” geraram uma sensação de reconhecimento das realizações;

Uma maior autonomia dada aos trabalhadores no planeamento do seu trabalho ajudou-os a acreditar que estavam a desenvolver um trabalho com significado e com valor;

A transparência do sistema de avaliação, em especial a afixação num *placard* dos resultados do processo de avaliação, criou um sentimento de justiça entre os trabalhadores;

Hoje os trabalhadores acreditam que o seu esforço e a dedicação serão recompensados em conformidade com o seu desempenho.

A implementação deste modelo de avaliação de desempenho permitiu ainda potenciar a competitividade da DRUM e sedimentar uma cultura organizacional alicerçada na inovação e melhoria contínua.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho visa melhorar o Modelo de Gestão de uma PME, empresa DRUM, e com isso potenciar a sua competitividade. Teve como objetivo geral preparar um modelo de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores, alicerçado nas teorias da motivação. A principal conclusão deste estudo é que os trabalhadores reconhecem a motivação como fator preponderante no aumento da produtividade.

O modelo construído levou em consideração as particularidades da organização, ou seja, a missão da empresa, a visão, os valores, o planeamento estratégico e a perceção do decisor. Levar em consideração as particularidades da organização, é preconizado na literatura, como sendo essencial no momento de construir um sistema de avaliação de desempenho organizacional (Oliveira, 2002; Goldszmidt e Profeta, 2004; Werne e Lembeck, 2004; Dutra, 2005; Carpes, Ensslin e Ensslin, 2006).

No desenrolar do processo a comunicação e a participação de todos os trabalhadores afirmou-se como determinante. A resistência à mudança foi ultrapassada com um programa de formação bem delineado.

A DRUM, após a implementação do sistema de avaliação, assente num processo de comunicação forte e a participação de todos, incrementou a sua posição concorrencial no mercado devido à poupança de custos conseguida. Acima de tudo percebe-se uma mudança na cultura organizacional, suportada pela Voz do Consumidor e na adoção de melhores práticas o que lhe permite encarar o futuro com mais otimismo.

Como limitações da pesquisa aponta-se que o modelo proposto apenas tem legitimidade para a empresa estudada e, portanto, a sua aplicação noutra empresa exige adaptação em conformidade.

## REFERÊNCIAS

- AGUINIS H., JOO, H., GOTTFREDSON, R. K. (2011). WHY WE HATE PERFORMANCE MANAGEMENT – AND WHY WE SHOULD LOVE IT. BUSINESS HORIZONS, 54(6), 503-507.
- AGUINIS, H. (2013). PERFORMANCE MANAGEMENT (3RD ED). UPPER SADDLE, NJ: PEARSON PRENTICE HALL.
- ALLEN, R. & HELMS, M. (2002). EMPLOYEE PERCEPTIONS OF RELATIONSHIPS BETWEEN STRATEGY REWARDS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, 19 (2). 115-139.
- AMARAL, L. H. M., RODRIGUES, M. G. (2008). A IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO NOS RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES. REZENDE, R. J. ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. V SEGET.
- BATEMAN, T. S., CRANT, J. M. (1998). RUNNING HEAD: INTRINSIC AND EXTRINSIC. [HTTP://GATES.COMM.VIRGINIA.EDU/MIRROR/FACULTY\\_RESEARCH/RESEARCH/PAPERS/IMOBHDP24.PDF](http://gates.comm.virginia.edu/mirror/faculty_research/research/papers/IMOBHDP24.pdf) ACEDIDO EM 01 DE FEVEREIRO DE 2010.
- BERGAMINI C. W., BERALDO, D. G. R. (1988). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA. 4ª EDIÇÃO, EDITORA ATLAS S.A., SÃO PAULO.-
- CAETANO, A. (2008). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – O ESSENCIAL QUE AVALIADORES E AVALIADOS PRECISAM DE SABER. 2ª EDIÇÃO LISBOA. LIVROS HORIZONTE.
- CÂMARA, P. B. GUERRA, BARREIRA, P., RODRIGUES, J. VICENTE (2007). NOVO HUMANATOR: RECURSOS HUMANOS E SUCESSO EMPRESARIAL, NOVA EDIÇÃO DOM QUIXOTE.
- CARPES M. M. M., ENSSLIN, L., ENSSLIN S.R.(2006). AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA METODOLOGIA MCDA-CONSTRUTIVISTA: UMA ABORDAGEM AOS MODELOS JÁ EXISTENTES. REVISTA ALCANCE. VOL 13, Nº 1, pp.91-112. JAN/ABR.
- CASADO, T. (2002). A MOTIVAÇÃO E O TRABALHO. IN FRANÇA, L. (ORG). AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO. 5ED. SÃO PAULO: GENTE.
- CASCIO, W. F. (2006). GLOBAL PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS. IN I. BJORKMAN & G. STAHL (EDS), HANDBOOK OF RESEARCH IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (PP. 176-196). LONDON: EDWARD ELGAR LTD.
- CAVALCANTI, V. L., CARPILOVSKY, M., LUND, M., LAGO, R. A. (2006). LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO. 3ED RIO DE JANEIRO, EDITORA FGV.
- CHIAVENATO, I. (2005). COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: A DINÂMICA DO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES. 2 ED. RIO DE JANEIRO : ELSEVIER.
- CHIAVENATO, I. (2004). RECURSOS HUMANOS: O CAPITAL HUMANO DAS ORGANIZAÇÕES. SÃO PAULO: ATLAS.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CABRAL, C. C. (2006). MANUAL DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO. LISBOA: RH EDITORA.
- DUNHAM, K. (2003). CAREER JOURNAL: COMPANIES OFFER SPA DAYS, GIFTS TO REWARD, RETAIN EMPLOYEES. DECEMBER 16, WALL STREET JOURNAL, (B8).
- DUTRA, A. (2005). METODOLOGIAS PARA AVALIAR O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: REVISÃO E PROPOSTA DE UMA ABORDAGEM MULTICRITÉRIO. REVISTA CONTEMPORÂNEA DE CONTABILIDADE, VOL. 2, Nº 1.
- FERREIRA, A., BOAS. A. A. V., ESTEVES, R. C. P. M., FUERTH, L. R., SILVA S. (2006). TEORIAS DE MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA PERCEÇÃO DAS LIDERANÇAS, SOBRE SUAS PREFERÊNCIAS E POSSIBILIDADE DE COMPLEMENTARIDADE. CD DOS ANAIS DO XIII SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. BAURU, SP, BRASIL.
- GILL, A. C. (2007). GESTÃO DE PESSOAS: ENFOQUE NOS PAPÉIS PROFISSIONAIS. SÃO PAULO: ATLAS.
- GILL, A. C. (2009). COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA. 2ED SÃO PAULO.
- GOLDSZMIDT, R. G. B., PROFETA, R. A. (2004). IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO DA INTERAÇÃO BSC – PNQ. REVISTA ALCANCE, VOL. 11, Nº 1, PP. 101-119.
- GOMES, J., CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CARDOSO, C., MARQUES, C. (2008). MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E DO CAPITAL HUMANO, EDIÇÃO SÍLABOS.
- HACMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1980). WORK REDESIGN. READING, MA: ADDISON-WESLEY.
- HAMMONDS, K. H. (2005). WHY WE HATE HR. FAST COMPANY 97, AUGUST. 40.
- HOLLAND K. (2006). PERFORMANCE REVIEWS: MANY NEED IMPROVEMENT. THE NEW YORK TIMES, SECTION 3, COLUMN 1, SEPTEMBER, 10, MONEY AND BUSINESS/FINANCIAL DESK, 3.
- HOWES, C. J. (2010). ORGANIZATION PERFORMANCE STRATEGIES. JOURNAL OF INTERNATIONAL ACADEMIC RESEARCH, VOL 10, Nº2.
- JUNQUEIRA, E. R. (2010). PERFIL DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA CONTINGENCIAL. 156f. TESE (DOCTORADO) - DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, SÃO PAULO.
- KOOJI, D., JANSEN, P., DIKKERS, J., DE LANGE, A. (2010). THE INFLUENCE OF AGE ON THE ASSOCIATIONS BETWEEN HR PRACTICES AND BOTH AFFECTIVE COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: A META-ANALYSIS. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 31 , 1111-1136.
- LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. (1990). WORK MOTIVATION AND SATISFACTION LIGHT AT THE END ON THE TUNNEL. PSYCHOLOGICAL SCIENCE, VOL 1, PP. 240-246.
- LUTHANS, K. (2000). RECOGNITION: A POWERFUL, BUT OFTEN OVERLOOKED, LEADERSHIP TOOL TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE. THE JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES, VOL 7, Nº1, PP. 32-39.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2000). TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: DA ESCOLA CIENTÍFICA À COMPETITIVIDADE NA ECONOMIA GLOBALIZADA. 2ED, SÃO PAULO: ATLAS.
- NECKERMANN, S AND KOSFELD, M. (2008). WORKING FOR NOTHING? THE EFFECT OF NON-MATERIAL AWARDS ON EMPLOYEE PERFORMANCE. GOETHE-UNIVERSITY FRANKFURT, GERMANY.
- NISHII, L.H., & WRIGHT, P. (2008). VARIABILITY AT MULTIPLE LEVELS OF ANALYSIS: IMPLICATIONS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. IN D.B. SMITH (ED.), THE PEOPLE MAKE THE PLACE. MAHWAH, NJ: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
- OLIVEIRA R. C. D. (2002). AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO LOGÍSTICO. READ, VOL. 8, Nº 1.
- PERETTI JEAN-MARIE. (2004). RECURSOS HUMANOS, 3ª EDIÇÃO, EDIÇÕES SÍLABO LDA – LISBOA.

- PERRY, J. L., MESCH, D., PAARRLBERG, L. (2006). MOTIVATING EMPLOYEES IN A NEW GOVERNANCE ERA: THE PERFORMANCE PARADIGM REVISITED. PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW, VOL 66, PP. 505-514.
- RAMLALL, S. (2004). A REVIEW OF EMPLOYEE MOTIVATION THEORIES AND THEIR IMPLICATIONS FOR EMPLOYEE RETENTION WITHIN ORGANIZATIONS. JOURNAL OF AMERICAN ACADEMY OF BUSINESS, CAMBRIDGE, VOL 1, Nº16.
- ROBBINS, S. P. (1999). ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR - CONCEPTS, CONTROVERSIES, APPLICATIONS. NEW DELHI: PRENTICE – HALL OF INDIA PRIVATE LIMITED.
- ROBINS, S. (2004). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS ESSENCIAIS E APLICAÇÕES. SÃO PAULO: PRENTICE HALL.
- ROBBINS, S. P. (2011). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. PEARSON PRENTICE HALL.
- RYAN, S. (N.D). REWARDS AND RECOGNITION. [HTTP://EDWEB.SDSU.EDU/PEOPLE/AROSSETT/PIE/INTERVENTIONS/INCENTIVESREWARDS\\_2.HTM](http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/interventions/incentivesrewards_2.htm)> VISITADO 12 MAIO DE 2012;
- SRIVASTAVA, A., LOCKE, E. A., BARTOL, K. M. (2001). MONEY AND SUBJECTIVE WELL-BEING IT'S NOT THE MONEY, IT'S THE MOTIVES. JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, VOL 80, PP. 959-971.
- STEWART, T. A. & WOODS, W. (1996). TAKING ON THE LAST BUREAUCRACY. FORTUNE, 133(1), 105-108.
- STONNER, J. A. F. (1982). ADMINISTRAÇÃO. RIO DE JANEIRO: PRENTICE/HALL DO BRASIL.
- WERNKE, R., LEMBECK M. (2004). ANÁLISE DE RENTABILIDADE DOS SEGMENTOS DE MERCADO DE EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MERCADORIAS. REVISTA CONTABILIDADE E FINANÇAS USP, VOL 35, PP. 68-83.
- YIN R. K. (2005). ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS. 3ª ED. PORTO ALEGRE: BOOKMAN.