



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Objectivos da avaliação de desempenho na Função Pública: Sua
caracterização nos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de
Coimbra**

Marília Leandro Santo

Orientador:
Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Aos meus pais, por todo o esforço que dedicaram a este meu percurso

Ao Filipe por existir, ser parte da minha vida, por me dar um lugar no seu coração e
pelo seu incondicional apoio e paciência.

A toda a minha família e aos meus amigos de sempre pelo seu apoio

Por último, mas talvez no lugar mais especial, à Carolina, que nos seus recentes
meses de vida entrou na minha vida para sempre, revelando-se o maior incentivo e
proporciononando-me grandes momentos de alegria.

AGRADECIMENTOS:

Ao Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, orientador desta dissertação.

À Doutora Regina Ferreira, e ao Engenheiro Óscar Santos, apresento o meu reconhecimento por me abrirem as portas nos SMTUC e pela confiança que em mim depositaram.

A todos os que me receberam nos SMTUC e que de alguma forma colaboraram no presente trabalho.

À Doutora Fátima Silva pelas sugestões e incentivo.

À Doutora Dulce Alves por se mostrar sempre prestável.

À minha família e aos meus verdadeiros amigos por estarem presentes e pelas palavras de estímulo e conforto sem as quais não teria sido possível terminar este projecto.

Aos colegas e todos os que acreditaram em mim e me apoiaram de alguma forma ao longo do meu percurso académico e o tornaram mais rico.

ÍNDICE GERAL

	Página
Índice geral	v
Índice de Anexos	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	xi
Resumo	xiii
Abstract	xiv
Lista de siglas e abreviaturas	xv
1. Introdução	1
1.1. Contributo(s) da Investigação	2
1.1.1. Domínio individual	3
1.1.2. Domínio organizacional	4
1.1.3. Domínio da sociedade	5
1.2. Enquadramento do trabalho	6
1.3. Problema de investigação/ Problemática	7
Parte I – Enquadramento do Problema de Investigação na Literatura	9
2. Avaliação de desempenho em contexto organizacional	11
2.1. Desempenho profissional	12
2.1.1. Resultados	13
2.1.2. Desempenho de tarefa e desempenho contextual	14
2.1.2.1. Tarefa	16
2.1.3. Modelo Multifactor de Campbell	17
2.2. Avaliação do desempenho	18
2.2.1. Evolução da avaliação do desempenho	19
2.2.2. A responsabilidade pela avaliação do desempenho	25
2.2.3. Objectivos da avaliação do desempenho	25
2.2.4. Gestão do desempenho	27
2.2.5. Benefícios da avaliação do desempenho	30
2.2.6. Condições de eficácia da avaliação do desempenho	31
2.2.7. Balanced Scorecard	31
3. SIADAP	35
3.1. Princípios do SIADAP	36
3.2. Objectivos globais do SIADAP	36
3.3. Componentes da avaliação	37
3.3.1. Componente 1 – objectivos	37
3.4. Definição de objectivos	39
4. Trabalho emocional	43
5. Abordagem por processos	47

6. Objectivos	49
6.1. A natureza dos objectivos e o funcionamento do sistema de objectivos	50
6.1.1. O contributo da Teoria Geral dos Sistemas	52
6.2. Quem formula os objectivos? Efeitos da escolha	54
6.3. Benefícios da formulação de objectivos	56
6.4. Goal Setting Theory – Teoria da formulação de objectivos	59
6.5. Objectivos e desempenho	60
6.6. Linhas orientadoras para a formulação eficaz de objectivos	62
6.7. Efeitos da complexidade da tarefa	66
6.8. Gestão por Objectivos	67
6.8.1. Elementos caracterizadores da GPO	70
6.8.2. Vantagens e desvantagens da GPO	73
6.9. Limitações ao uso de objectivos como critério de avaliação	75
6.10. Achievement goal theory – Teoria dos objectivos de realização	76
Parte II – Estudo Empírico	81
7. Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra	83
7.1. Divisão de Serviços de Produção	85
8. Cuidados Deontológicos	89
9. Procedimento	91
10. Análise de Conteúdo	93
11. Processo de categorização	97
12. População a que se referem os objectivos analisados	107
13. Apresentação de resultados	111
14. Discussão	131
15. Conclusão	149
15.1. Estudos futuros	151
Referências	155

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
1 Síntese das características dos instrumentos de avaliação	CLXVI
2 Quadro resumo das questões a colocar pelo avaliador no processo de definição de objectivos	CLXVII
3 Tipologia dos objectivos	CLXVIII
4 Lista de verificação dos objectivos	CLXIX
5 Caracterização das carreiras gerais	CLXX
6 Carta enviada aos SMTUC para pedido de colaboração na investigação	CLXXI
7 Aspectos abordados na reunião inicial nos SMTUC	CLXXII
8 Ficha - tipo de objectivos	CLXXIII
9 Codificação efectuada pelo segundo codificador	CLXXIV
10 Quadros comparativos das codificações	CLXXVIII
11 Árvore do Sistema de Categorias	CLXXXVI
12 Duzentas palavras mais frequentes nos documentos	CLXXXVII

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1.2 Factores que afectam o desempenho do avaliado	12
2.2 Uma classificação dos métodos de avaliação	22
3.2 Novos aspectos valorizados na Avaliação do desempenho	24
4.2 Alguns Objectivos da avaliação do desempenho	26
5.2 (Alguns) Factores explicativos do baixo desempenho	28
6.2 Um processo contínuo de gestão de desempenho	29
7.2 (Alguns) Benefícios e beneficiários da AD	30
<hr/>	
1.3 Factores tomados em consideração na avaliação dos trabalhadores através do SIADAP	37
<hr/>	
1.5 Estrutura de um processo	48
<hr/>	
1.6 Esquema geral das condições e consequências do trabalho	59
2.6 O ciclo de elevado desempenho	61
3.6 Questões a colocar para perceber o propósito de estabelecer objectivos	65
4.6 Gestão por Objectivos	69
5.6 Objectivos tangíveis e intangíveis	70
6.6 Processo de Gestão por Objectivos	70
7.6 Quatro orientações para objectivos	78
<hr/>	
1.7 Organograma dos SMTUC	84
2.7 Estrutura Funcional da Divisão de Serviços de Produção	85
<hr/>	
1.10 Fórmula de cálculo da fidelidade inter-codificadores	95
<hr/>	
1.12 Categorias abrangidas pelo estudo segundo o sector e secção	107
2.12 Distribuição percentílica de género	108
3.12 Distribuição percentílica de Categorias	108
4.12 Distribuição percentílica de áreas funcionais	108
5.12 Distribuição percentílica de funcionários por serviços	109
6.12 Média de idades dos participantes relativamente à categoria profissional	109
7.12 Média de idades dos participantes relativamente à área funcional	109
8.12 Média de idades dos participantes relativamente ao serviço	109
9.12 Média de anos de permanência na função pública relativamente ao serviço	110
10.12 Média de anos de permanência na função pública relativamente à área funcional	110
11.12 Média de anos de permanência na função pública relativamente à categoria profissional	110
<hr/>	
1.13 Percentagem de objectivos codificados em cada uma das categorias definidas	121

ÍNDICE DE TABELAS

		Página
1.2	Domínios de tarefa e contextual no desempenho	16
1.3	Níveis de concretização dos objectivos	38
1.7	Funcionários dos SMTUC no ano de 2008 de acordo com o grupo profissional e sua distribuição na estrutura orgânica	86
2.7	Distribuição de funcionários por serviço, categoria profissional e área funcional	87
1.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio abrangência da formulação	112
2.13	Objectivos codificados no Domínio Abrangência da Formulação segundo a área funcional	112
3.13	Objectivos Codificados no Domínio Abrangência segundo a categoria, sector e secção	112
4.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio Dimensões Comportamentais	113
5.13	Objectivos Codificados no Domínio Dimensões Comportamentais segundo a área funcional	113
6.13	Objectivos Codificados no Domínio Dimensões Comportamentais segundo a categoria, sector e secção	114
7.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio de exigência da tarefa	114
8.13	Objectivos Codificados no Domínio de exigência da tarefa segundo a área funcional	114
9.13	Objectivos Codificados no Domínio Exigência da Tarefa segundo a categoria, sector e secção	115
10.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do eixo do domínio de desempenho	115
11.13	Objectivos Codificados no eixo Domínios de Desempenho segundo a área funcional	115
12.13	Objectivos Codificados no eixo Domínios de Desempenho segundo a categoria, sector e secção	115
13.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio Foco do Objectivo	116
14.13	Objectivos Codificados no Domínio Foco do Objectivo segundo a área funcional	116
15.13	Objectivos Codificados no Domínio Foco do Objectivo segundo a categoria, sector e secção	116
16.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio Natureza das Tarefas	117
17.13	Objectivos Codificados no Domínio Natureza das Tarefas segundo a área funcional	117
18.13	Objectivos Codificados no Domínio Natureza das Tarefas segundo a categoria, sector e secção	117

19.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio Natureza dos Objectivos	118
20.13	Objectivos Codificados no Domínio Natureza dos Objectivos segundo a área funcional	118
21.13	Objectivos Codificados no Domínio Natureza dos Objectivos segundo a categoria, sector e secção	118
22.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio Realização	118
23.13	Objectivos Codificados no Domínio Realização segundo a área funcional	119
24.13	Objectivos Codificados no Domínio Realização segundo a categoria, sector e secção	119
25.13	Nº de Referências e fontes para cada categoria do domínio Responsabilidade	119
26.13	Objectivos Codificados no Domínio Responsabilidade segundo a área funcional	119
27.13	Objectivos Codificados no Domínio Responsabilidade segundo a categoria, sector e secção	120
28.13	Matriz de codificação nº de referências do domínio Abrangência da formulação	122
29.13	Matriz de codificação do nº de ref. do domínio Dimensões Comportamentais	123
30.13	Matriz de codificação do nº de referências entre a natureza dos objectivos e o foco dos objectivos	123
31.13	Matriz de codificação do nº de referências entre a natureza dos objectivos e a realização	123
32.13	Matriz de percentagens entre natureza dos objectivos e a realização	123
33.13	Matriz de codificação do nº de referências entre a natureza das tarefas e as restantes categorias	124
34.13	Frequência de palavras associadas à noção de prazo e tempo para o cumprimento dos objectivos	128
35.13	Frequências das palavras associadas à elaboração de documentos e aspectos mais burocráticos	129
36.13	Frequências das palavras referentes a quantificação	129
37.13	Frequências das palavras associadas ao evitamento	129
38.13	Frequências das palavras associadas à qualidade	129
39.13	Frequências das palavras associadas à melhoria	130
40.13	Frequências das palavras associadas ao peso hierárquico	130

OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO PÚBLICA: SUA
CARACTERIZAÇÃO NOS SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE TRANSPORTES
URBANOS DE COIMBRA

RESUMO

A formulação de objectivos é uma das técnicas motivacionais mais eficazes na melhoria do desempenho e da produtividade (Bar-Eli et al., 1997). Tem sido por isso incluída em processos de avaliação de desempenho como o SIADAP. Caracterizámos os objectivos definidos na Divisão de Serviços de Produção dos SMTUC. Foram sujeitos a análise de conteúdo de onde resultaram 9 eixos: abrangência, dimensões comportamentais, exigência da tarefa, domínios de desempenho, foco, natureza dos objectivos, natureza das tarefas, realização, e responsabilidade. A fiabilidade inter-codificador foi 1. Os resultados mostram a prevalência de objectivos nas categorias *contém componente cognitiva*, *desempenho de tarefa*, e *responsabilidade individual*, seguidas dos objectivos de *desempenho*, *tarefas específicas*, *actividades regulares*, *aproximação*, *resultado*, *um objectivo contém vários*, *comunicação* e *divergente*. São discutidas as implicações e os resultados são analisados à luz da teoria. Verificámos que os objectivos definidos nos SMTUC podem ser melhorados, e que se encontram limitados pela legislação.

Palavras-chave: objectivos; avaliação do desempenho; SIADAP; SMTUC

PERFORMANCE ASSESSMENT GOALS IN PUBLIC SERVICES: IT'S
CHARACTERIZATION IN SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE TRANSPORTES
URBANOS DE COIMBRA

ABSTRACT

Setting objectives is one of the most effective motivational techniques in improving performance and productivity (Bar-Eli et al., 1997). That's why is being included in performance evaluation processes such SIADAP. We characterized the objectives defined in Production Services Division of SMTUC. They were subjected to content analysis of which resulted nine areas: coverage, behavioral dimensions, requirement of the task, performance areas, focus, nature of the objectives, nature of tasks, achievement, and responsibility. The inter-coder reliability was 1. The results show the prevalence of objectives in categories *include cognitive component, task performance, and individual responsibility*, followed by *performance objectives, specific tasks, regular activities, performance-approach, result, one objective containing multiple, communication, and divergent*. Implications are discussed and the results were analysed according to the theory. We found that the objectives defined in SMTUC can be improved, and are limited by SIADAP's legislation.

Key-words: goals/objectives; performance appraisal; SIADAP; SMTUC

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS:

AD	Avaliação do desempenho = ADP – Avaliação do desempenho Profissional
A.P.	Administração Pública
art.	Artigo
CA	Conselho de Avaliação
CCA	Conselho de Coordenação de Avaliação
CS	Comissão de Serviço
DSP	Divisão de Serviços de Produção
e.g.	Por exemplo
Fig.	Figura
GES	Gabinete de Estudos
GPO	Gestão por Objectivos = MBO – <i>Management By Objectives</i>
ISO	International Organisation for Standardisation
n.º	Número
p.	Página
Ref.	Referências
RH	Recursos Humanos
SCR	Secção de Controlo da Rede
s.d.	Sem data
SEE	Sector de Estudos e Estatística
SES	Sector de Estatística
SET	Secção de Tráfego
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SMO	Sector de Movimento
SMTUC	Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra
UO	Unidade Orgânica

1. INTRODUÇÃO

Estamos constantemente a avaliar o desempenho de pessoas e das coisas que nos cercam. A avaliação de desempenho é, portanto, um facto vulgar no nosso dia-a-dia e um procedimento instintivo do ser humano.

Sendo as organizações sistemas construídos e constituídos por pessoas, a avaliação de desempenho torna-se, também aí, um processo inevitável. Desde que uma pessoa empregou outra começou a fazer-se a avaliação do desempenho profissional (Chiavenato, 1998), muito embora, enquanto sistema formal só tenha surgido no início do século XX (Jordão & Brandão, 2005). Ao nível dos Recursos Humanos, o sistema de avaliação do desempenho é visto como um dos mais relevantes, permitindo justificar, ou melhor, dando uma base para toda uma série de decisões tomadas nesse departamento (Polychroniou, 2009). A avaliação dos colaboradores é um processo que ocorre naturalmente, independentemente do processo estar formalmente definido, visto que constantemente se tecem julgamentos ou apreciações subjectivas sobre o desempenho dos colaboradores, quer seja por parte dos superiores hierárquicos, quer seja por parte dos pares, quer mesmo por parte dos clientes. Assim o “problema” da avaliação do desempenho não advém da capacidade de fazer julgamento, mas antes das implicações ou consequências que a emissão desses julgamentos podem ter no funcionamento e competitividade das organizações (Caetano, 2008). A importância da avaliação de desempenho estende-se para além do domínio dos recursos humanos, já que, como afirmado por Jordão e Brandão (2005), os seus efeitos “têm consequências em tudo aquilo que ocorre na organização” (p. 140).

Por tudo isto, a avaliação do desempenho deve ser uma dimensão de estudo e actuação privilegiada, para que se possam introduzir melhorias que incrementem a sua eficácia dentro das organizações. De facto, tem sido alvo da atenção de um considerável número de investigadores ao longo do tempo (Polychroniou, 2009).

Praticamente todas as organizações dos nossos dias têm um sistema de avaliação de desempenho “mais ou menos formal, sendo que a Administração Pública (AP) portuguesa não foge a essa regra.” (Jordão & Brandão, p.121).

Da Administração Pública Portuguesa tecem-se muitos comentários negativos, devido à burocratização dos processos, desarticulação de serviços, à sua actuação

fechada, vertical e compartimentada, resistência aos processos de mudança e modernização, etc. Por tudo isto, muitos defendem que a Administração Pública, e em concreto os serviços públicos, devem ser organizados e geridos segundo a lógica do cliente e das práticas organizacionais modernas, segundo princípios de qualidade e excelência, transparência e responsabilização. Foi no esforço de ultrapassar este tipo de barreiras e de modernizar as práticas de gestão, que foi criado e implementado o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP). O SIADAP tem por base a Gestão por Objectivos, método com origem na prática de gestão das empresas, inicialmente teorizado por Drucker na sua obra "The practice of management" (Caetano, 2008). É um sistema centrado nos resultados e, para isso, o ponto essencial deste sistema é a definição e prossecução de objectivos para todos os níveis das organizações.

Sendo um aspecto essencial, causa-nos alguma surpresa verificar que o processo de elaboração de objectivos em sistemas de avaliação de desempenho é colocado um pouco para segundo plano ao nível da investigação. A pertinência do tema pode ser avaliada pela afirmação de Wilson e Dobson (2008) de que os objectivos são o factor decisivo para o sucesso e, no mesmo sentido, crê-se que a definição de objectivos seja uma das técnicas motivacionais mais poderosas para melhorar o desempenho e a produtividade (Bar-Eli, Tenenbaum, Pie, Btresh & Almog, 1997).

Assim o presente trabalho centra-se na caracterização dos objectivos da avaliação de desempenho numa organização pública: os Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra.

1.1. CONTRIBUTO(S) DA INVESTIGAÇÃO

O comportamento organizacional prossegue três objectivos essenciais: objectivos humanos, objectivos produtivos e objectivos éticos e sociais (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Os objectivos humanos têm a ver com o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores da organização. Os produtivos com a contribuição para o aumento da eficácia e eficiência da organização. Os éticos e sociais estão ligados aos objectivos anteriores, sendo que o seu cumprimento deve respeitar os interesses da sociedade ao nível legal, moral, ambiental, etc.

Desta forma, e tendo em mente o objectivo principal do trabalho, a sua prossecução trará contributos, directa ou indirectamente, para o domínio individual, organizacional e da sociedade.

1.1.1. DOMÍNIO INDIVIDUAL:

O desempenho individual é um dos aspectos mais importantes nas organizações. Maus desempenhos causam problemas quer à organização, quer ao indivíduo. Ao ser avaliado pelo seu desempenho, quer seja formalmente ou não, o indivíduo é prejudicado pelo seu mau desempenho. Pode-lhe ser vedado o acesso a uma promoção, não recebe compensações monetárias e, entre outros aspectos, em última instância, isso pode implicar a sua saída da organização para uma situação de desemprego. Podem ser apontadas inúmeras causas para o mau desempenho: como insuficiente capacidade intelectual, insuficiente conhecimento sobre a função, estados emocionais negativos, uso e/ou dependência de drogas ou álcool, conflito entre valores pessoais e as exigências do trabalho, comunicação inadequada ao colaborador sobre o seu desempenho, influências grupais negativas, conflito trabalho-família, crises familiares, limitações físicas, problemas motivacionais, padrões de desempenho baixos (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Tal como para as causas, existem também diversos programas de intervenção que visam melhorar o desempenho individual. Dada a formação dos investigadores, aqueles programas que se afiguram para nós mais pertinentes têm base psicológica e são de tipos tão diversos como Recrutamento e Selecção, Formação e instrução, Intervenções Sociotécnicas, horários flexíveis, Métodos de supervisão, Técnicas de tomada de decisão, Redesenho do trabalho, Compensação financeira, e com mais relevância para este trabalho: Avaliação e Feedback, Gestão por Objectivos e Definição de objectivos (Cunha et al., 2007). Este estudo pode portanto representar um contributo para a melhoria do desempenho individual ao centrar a sua atenção em estratégias de melhoria do mesmo. Conhecendo melhor as estratégias e a forma como estão efectivamente a ser implementadas pode elucidar sobre possíveis problemas ou aspectos que necessitam de melhoria. De salientar que o estudo de Guzzo, Jette e Katzell (cit. por Cunha et al., 2007) acerca destes tipos de intervenção verificou que no geral esses programas são eficazes na melhoria do desempenho individual, sendo os mais eficazes os que envolvem formação, redesenho dos sistemas sociotécnicos e definição de objectivos.

O propósito primário de avaliar um trabalhador é instigar-lhe o desejo de melhoria contínua. Contudo, a consequência de muitas avaliações de desempenho é muitas vezes um decréscimo em vez de melhoria no desempenho. Isto pode, como vimos, ter vários factores explicativos. Muitas vezes advém de um sentimento por parte do avaliado de que está a ser avaliado nas coisas erradas, ou pela pessoa errada, no

sentido de essa pessoa poder não ter uma posição objectiva e portanto ser injusto. Ao nível do feedback, o mesmo também pode ser sentido como vindo fora de tempo ou pode não ser construtivo (Latham, Almost, Mann & Moore, 2005).

Como afirmado pelo Director da Mattel (cit. por Latham et al., 2005) as pessoas não farão muito por si, se ninguém na organização souber o que se está a passar, o que é que espera deles, e o que é que o futuro reserva. Isto significa que o gestor não pode esperar que os colaboradores se empenhem a 100% sem saberem qual o propósito, o que isso lhes trará, em suma, sem conhecerem os objectivos.

Ainda no domínio individual, e tendo em conta o modelo do ciclo de elevado desempenho, visa contribuir-se de alguma forma para o incremento da satisfação com o trabalho, visto que o ponto-chave da teoria é a definição de objectivos. Conhecer os objectivos numa organização, contribuirá para a sua melhor utilização, beneficiando os indivíduos de maiores sentimentos de satisfação (Cunha et al., 2007).

1.1.2. DOMÍNIO ORGANIZACIONAL:

Cunha e colaboradores (2007) defendem que as organizações mudaram desde o século XX para o século XXI, sendo abissais as diferenças. O organograma de pirâmide passou para rede, passou para um foco externo, de um estilo estruturado para um estilo flexível, a força antes vista na estabilidade passou a ser vista na mudança, a estrutura passou de auto-suficiente para interdependente, as operações integradas verticalmente passaram a integradas virtualmente, os produtos produzidos em massa, passaram a ser adaptados em massa, antes tinham alcance doméstico e agora global, os inventários feitos ao trimestre passaram a ser efectuados em horas, a estratégia passou de descendente para ascendente, a liderança mudou de autocrática para inspiracional, a motivação era competir e hoje é construir, os trabalhadores esperavam segurança e hoje almejam o crescimento pessoal, ao nível de recursos a ênfase era nos físicos e actualmente é na informação.

Embora muitas organizações do nosso país, como sejam exemplo as de domínio público, não tenham ainda operado todas estas mudanças da “organização do século XXI”, a realidade é que a informação é o factor decisivo em todas as áreas, afinal estamos na sociedade da informação. Neste domínio, o presente trabalho pretende dar uma contribuição. Ao caracterizar os objectivos da avaliação de desempenho nos SMTUC estamos sobretudo a contribuir com informação relevante e tratada de forma a poder ser utilizada nos processos de tomada de decisão.

Por outro lado, o interesse científico pelos temas centrais do comportamento industrial advém, em larga medida, da ideia de que através deles se pode melhorar a produtividade dos indivíduos e organizações. É neste sentido que se afirma que toda a teoria organizacional é uma teoria da produtividade (Cunha, et al., 2007). Este trabalho, embora indirectamente, pretende dar a sua modesta contribuição nesse sentido. Ao conhecer que objectivos são definidos no sistema de avaliação de desempenho e contrastar esses mesmos objectivos com a literatura disponível nesta área poderemos ser elucidados sobre aspectos importantes e que permitam incrementar a produtividade das organizações, em concreto, e caso seja considerado apropriado, nos SMTUC. A relação entre estes dois aspectos é evidente ao olharmos para a definição de produtividade apontada por Cunha e colaboradores (2007): a produtividade é o grau em que os resultados se aproximam dos objectivos. Ora se os objectivos estiverem bem formulados e existirem as condições necessárias para os atingir, a produtividade será incrementada.

Tendo em conta que o problema de investigação se centra numa organização pública, este trabalho será mais um contributo para a reflexão da questão da avaliação de desempenho na função pública. Enquanto entidade prestadora de serviços, a AP deverá estar a par com a investigação de modo a se reestruturar de acordo com o corpo de conhecimentos actual.

1.1.3. DOMÍNIO DA SOCIEDADE:

Do ponto de vista da sociedade, a investigação do comportamento organizacional nas suas diversas áreas, assume-se como muito relevante. As organizações são parte integrante da sociedade sem as quais actualmente não seria possível sequer falar em sociedade. As questões do desempenho e da produtividade são de interesse societário. Se a produtividade estiver estagnada a quantidade de recursos a distribuir pelos diversos grupos é fixa, o que significa que os ganhos de um grupo só podem ser feitos à custa das perdas de outro grupo. Caracterizar objectivos da avaliação de desempenho afigura-se uma tarefa com relevância para a sociedade na medida em que ao se conhecerem os objectivos que estão a ser estabelecidos se podem contrastar esses dados com outros provenientes da literatura, podendo-se verificar a sua adequabilidade. A investigação nesta área pode chamar a atenção para aspectos que possam ser melhorados e a utilização das conclusões deste tipo de investigações por parte das organizações pode levar a um aumento na produtividade das mesmas. Aumentar a produtividade significa aumentar os recursos disponíveis, permitindo a sua

distribuição aos vários grupos sem o fazer necessariamente à custa dos interesses de nenhum grupo. Tratando-se, como já vimos, da sociedade da informação, e tendo em conta a crescente integração económica, são crescentes as comparações não só entre organizações mas também entre países. Ao nível da produtividade, Portugal, integrado na União Europeia tem vindo a ser classificado nos últimos lugares, o que significa que há muito para investigar e muito para melhorar nas organizações, administração pública e governação do país (Cunha, et al., 2007).

1.2. ENQUADRAMENTO DO TRABALHO

A presente dissertação integra o ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, edição 2008/2010, ministrado na Universidade de Évora. De acordo com a área de especialização, optámos por centrar este trabalho no grande tema da Avaliação de desempenho, e mais especificamente na caracterização dos objectivos numa organização Pública. Desta forma, pretendemos proceder à caracterização dos objectivos da avaliação de desempenho na Divisão de Serviços de Produção dos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra.

A escolha do tema representou um caminho difícil. A proposta inicial era muito diferente daquela que aqui se apresenta, de forma que o local onde se realizou o estudo foi praticamente única coisa que se manteve. No entanto, este é um tema que, para além da sua relevância enquanto expansão do conhecimento, chama a atenção para uma temática que tem sido muito explorada em condições laboratoriais, com manipulação de variáveis, mas raramente alvo de investigação exploratória em situação real. Pretende-se com este trabalho abrir caminho à reflexão, não só a nível académico, mas também nas organizações, com a ambição última de se contribuir para que a definição de objectivos tenha a merecida importância e que se possa tornar mais eficaz.

Devemos frisar que não temos a pretensão de “ensinar” as organizações, e em particular os SMTUC, como definir os objectivos da sua avaliação de desempenho. Queremos apenas caracterizar esses objectivos e contrastar a informação recolhida com as abordagens e conceitos disponíveis pela investigação, tentando abrir caminho à reflexão fundamentada. Pretende-se portanto que este trabalho possa ser uma forma de apoio à gestão e que permita a melhoria de processos.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO/ PROBLEMÁTICA

Actualmente as organizações precisam de colaboradores com um novo perfil, que sejam capazes de responder à constante mudança e à flexibilidade das funções. Como frisado por Alves (2008), “Cada vez mais se torna evidente que o sucesso organizacional é determinado pelas capacidades, aptidões, talentos e experiências dos seus colaboradores” (p.103). Assim, as pessoas são, e devem ser, vistas cada vez mais como um recurso essencial para a competitividade organizacional. Por um lado, os colaboradores devem conseguir executar as suas funções e de criar valor para a organização. Por outro lado, a organização deve dar-lhes oportunidades de desenvolvimento, o que implica maior dedicação na gestão de pessoas, “Ao gestor de pessoas, mais do que mandar fazer, requer-se que ajude os outros a aprender.” (Alves, 2008, p. 103).

Sendo o estabelecimento de objectivos um factor fundamental nos vários quadrantes da nossa vida (Gomes, Sá & Sousa, 2004), e sendo os objectivos o que nos motiva (Wilson & Dobson, 2008), as organizações devem tirar o maior partido deste tema na gestão dos seus recursos humanos e também na sua gestão global. No entanto, tal como realçado por Frazão (2009) existe uma grande discrepância entre as construções teóricas e o que se verifica na prática, com especial realce para a temática da formulação de objectivos (London et al., cit. por Frazão, 2009).

Sudarsan (2009) investigou o uso da Gestão por Objectivos e áreas de resultado-chave (*Key Result Areas*) como uma base para a avaliação do desempenho. Através do seu inquérito a 38 organizações de 29 sectores (35 comerciais, 2 governamentais, 1 de outro tipo; 27 grandes, 6 médias, 5 pequenas), verificou que quase todas estavam preocupadas com objectivos ou resultados. Mais de 60% afirmou usar os objectivos como critério para avaliação, enquanto apenas cerca de 40% requeria que os objectivos do ano seguinte fossem especificados num formulário. Isto leva a questionar a forma como os objectivos estão a ser medidos, especificados e estabelecidos. Daí que o tema da definição de objectivos nos tenha suscitado interesse.

Apesar da reconhecida relevância do tema, poucos serão os estudos que se centram na definição dos objectivos dos colaboradores em situações reais (entenda-se não laboratoriais) e dentro do domínio da avaliação de desempenho. Da bibliografia consultada, a única dissertação de mestrado que se centra nessa temática foi realizada por Ricardo Frazão na Direcção Geral da Administração da Justiça,

pretendendo também caracterizar os objectivos definidos numa organização pública. Definiu uma série de categorias: quanto ao âmbito da tarefa – departamental/ grupal/ individual/ organizacional; quanto à composição dos objectivos – genéricos/ relacionais/ técnicos; quanto à duração das tarefas – anual/ mensal/ plurimensal/ plurisemanal/ semanal/ rotina; quanto à natureza das actividades – emergente/ inovação/ melhoria/ regular; quanto à natureza dos objectivos – aprendizagem/ desempenho; e finalmente quanto à quantificação dos objectivos – monetários/ percentagem de realização/ quotização/ temporais/ produção de documentos ou serviços.

O presente trabalho pretende dar continuidade ao trabalho de Frazão (2009), caracterizando os objectivos definidos na Divisão de Serviços de Produção dos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra. Contudo, a definição de categorias para análise dos objectivos será independente da efectuada por Frazão (2009), muito embora se encontrem inevitavelmente alguns pontos em comum. Não que o seu trabalho não tenha sido tomado em consideração, mas porque se trata de uma organização distinta, porque o tipo de funções é muito distinto, e porque a base teórica será também diversa.

Como afirmado por Langdon (2000), o objectivo essencial do trabalho do consultor é atingir o alinhamento do desempenho interno das organizações, esperamos poder contribuir para isso com esta investigação.

**PARTE I – ENQUADRAMENTO DO
PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO NA
LITERATURA**

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O actual paradigma de gestão considera as pessoas como o principal factor competitivo das organizações, acima dos recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, acreditando-se que quanto mais motivados e empenhados estiverem os trabalhadores, melhor será o índice de produtividade da organização. Daí que a gestão de recursos humanos seja um elemento decisivo actualmente para o sucesso das organizações.

Ao nível da gestão de recursos humanos a avaliação de desempenho tem assumido um papel predominante já que pode ter efeitos decisivos na produtividade de forma directa, enquanto processo de controlo do desempenho, e de forma indirecta, pelas relações com os outros sub-sistemas – tais como selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração (Caetano, 2008; Fernandes & Caetano, 2007).

Santos, Correia e Oliveira (2006) salientam que a avaliação de desempenho é um processo inevitável, visto que está sempre presente. No entanto, sendo as organizações públicas sistemas sociais, culturais e técnicos complexos e diversificados (Vences, 2007) as pessoas que aí trabalham são um instrumento e um recurso valioso, pelo que a sua gestão exige cuidado, atenção e especialização, e portanto, exige uma avaliação mais cuidada do que a inevitável avaliação espontânea que todos nós fazemos nos mais diversos domínios. A avaliação de desempenho formal é importante porque “dá visibilidade a uma medida do valor profissional de cada um” (Santos et al., 2006, p.3)

O desempenho do colaborador irá, em grande medida, determinar se os objectivos individuais, grupais, departamentais e organizacionais são ou não cumpridos. Como afirmado por Worley (2003) o desempenho da organização anda de mão dada com o desempenho dos seus colaboradores. O mesmo autor reafirma que um dos aspectos mais exigentes para a gestão do desempenho é implementar um sistema de avaliação de desempenho com sucesso.

Neste sentido, e tendo em conta os objectivos deste trabalho importa conceptualizar o que se entende por desempenho profissional e por avaliação de desempenho.

2.1. DESEMPENHO PROFISSIONAL

A avaliação do desempenho é um tema muito discutido tanto no campo da investigação como no campo prático, nas organizações, e mesmo na sociedade. Em todas as áreas da acção humana existe a tendência para se avaliar o desempenho. No entanto, no domínio das organizações, o que se entende por desempenho nem sempre é evidente. Motowidlo (2003) entende que o conceito pode ser definido como o contributo da pessoa, num determinado período de tempo, que cria valor para a organização. Entendido assim, pode compor-se por três dimensões – “saber”; “saber-fazer”; e “querer-fazer”, referindo-se, respectivamente aos conhecimentos, aplicação desses conhecimentos no desempenho da tarefa, e atitude (Maurício, 2002). Mohman e colaboradores (cit. por Caetano, 2008) entendem que o “desempenho consiste num *executante* envolvido num *comportamento*, numa situação para atingir *resultados*” (p.49). Nesta definição, tal como apontado por Caetano (2008), é descurado um elemento fulcral: o comportamento do trabalhador (executante) realiza-se num contexto social que integra também diversos *outros* executantes. Logo, podemos concluir que o desempenho de um indivíduo não depende apenas do mesmo, sendo influenciado pelo desempenho dos seus colegas e pelos seus comportamentos, ou seja, o desempenho numa determinada função ou cargo é extremamente contingencial (Chiavenato, 1998), dependendo e variando de pessoa para pessoa e com inúmeros factores condicionantes, como os que se apresentam na Figura 1.2. (ver também fig.5.2)

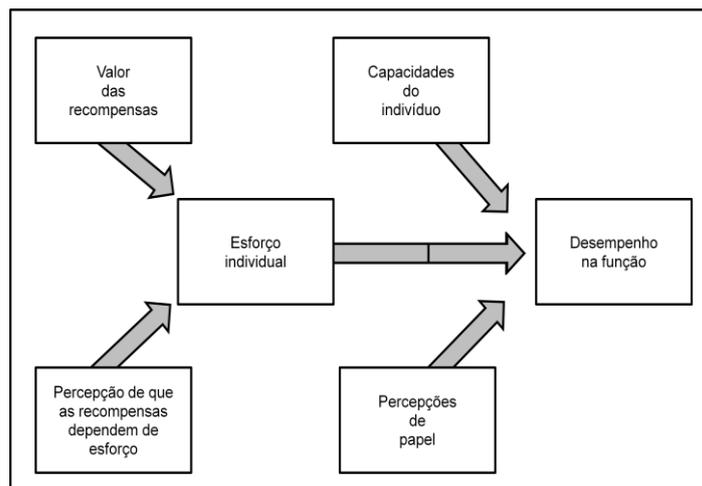


Figura 1.2 – Factores que afectam o desempenho do avaliado (Adaptado de Chiavenato, 1998)

Os factores representados na figura não esgotam as influências no desempenho do indivíduo. Existem outros factores que podem afectar o seu desempenho, factores ligados à envolvente (como as condições físicas em que realiza o trabalho, o seu relacionamento com os colegas e com as chefias), factores ligados ao indivíduo (como o seu estado emocional, as suas competências), e factores associados às próprias tarefas ou funções (como o grau de complexidade, etc). A lista poderia continuar. Temos de ter em conta que o ser humano é complexo e idiossincrático e as organizações são também sistemas complexos (Chiavenato, 1998).

A consciência da influência de outros factores e agentes no desempenho é salientada por outros autores da área, tal como Arvey e Murphy (1998), Motowidlo (2003) ou Almeida (1996). Concluindo-se que o desempenho é cada vez mais visto numa perspectiva de contexto organizacional e de interacção.

O resultado é uma palavra muito associada ao se falar em desempenho, portanto, o seu conceito será sucintamente abordado neste capítulo.

Já há mais de 30 anos que o desempenho profissional é cada vez mais reconhecido como um construto multidimensional (Tett, Fox & Palmer, 2003). Nesse sentido, entende-se que possam ser distinguidos diferentes tipos de desempenho. Vejamos então, sucintamente, os conceitos de desempenho funcional ou de tarefa e de desempenho contextual. De seguida serão ainda abordadas outras dimensões comportamentais do desempenho profissional, consideradas por Campbell.

2.1.1. RESULTADOS

O desempenho individual é, na perspectiva de Motowidlo, Borman e Schmit (1997), o grau em que o colaborador ajuda a organização a atingir os seus objectivos. Segundo esses mesmos autores o desempenho individual contém pelo menos duas componentes: comportamentos e resultados.

O Output ou resultado, de acordo com Cunha e colaboradores (2007) refere-se à quantidade de produtos ou serviços gerados por um sistema. No entanto, numa perspectiva de desempenho individual, como vimos, há que contrapor o comportamento e o resultado. O comportamento é aquilo que o colaborador faz enquanto trabalha, tendo em consideração que para o desempenho apenas se considera o que contribui (positiva ou negativamente) para a eficácia da organização. Desta forma os resultados podem ser considerados como o “caminho através do qual o indivíduo ajuda ou impede uma organização de atingir os seus objectivos”

(Motowidlo et al., 1997, p. 73, tradução livre). Cunha e colaboradores (2007) reforçam esta perspectiva, definindo os resultados como os estados ou condições das pessoas ou coisas que são alterados pelo desempenho e que, dessa forma, ajudam ou prejudicam a obtenção dos objectivos organizacionais.

Os resultados são bastante apelativos para a avaliação do desempenho individual, até porque são considerados uma das medidas de produtividade (Mahoney, cit. por Cunha et al., 2007). Contudo, podem apontar-se críticas ao relevo que lhes é atribuído nos sistemas de AD em detrimento da vertente comportamental: por um lado, os resultados são afectados por factores externos ao indivíduo e sobre os quais este não tem controlo; por outro, a ênfase nos comportamentos é indispensável para incrementar a eficácia dos processos de selecção de pessoal. Paraphraseando Cunha e colegas (2007, p. 887) – é necessária para “desenvolver princípios e ferramentas psicológicas que permitam melhor predizer os comportamentos e desempenho dos indivíduos envolvidos em processos de recrutamento e selecção.”

Concebendo assim o desempenho, faz sentido abordar duas dimensões consideradas básicas: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual.

2.1.2. DESEMPENHO DE TAREFA E DESEMPENHO CONTEXTUAL

Nas organizações coexistem duas necessidades paradoxais: a de estabelecer mecanismos de controlo para garantir que os colaboradores cumprem os papéis que lhes foram atribuídos; e a de estimular comportamentos espontâneos e inovadores que vão para além dos requisitos da função. Ou seja, ao mesmo tempo que pretendem que os seus membros desempenhem as actividades que lhes são atribuídas evitando entrar em áreas que lhes estão vedadas, pretendem que desenvolvam actividades espontâneas que não estão – e não poderiam estar – prescritas, mas que são, no entanto, fundamentais para o bom funcionamento da organização (Cunha et al., 2007). Fala-se então em desempenho funcional ou de tarefa e em desempenho contextual.

O desempenho de tarefa refere-se a actividades que habitualmente surgem nas descrições de funções formais, ou seja o que está prescrito pela organização relativamente aos comportamentos e resultados a alcançar.

O desempenho contextual é um aspecto por vezes ignorado, mas cada vez mais reconhecido, e refere-se a comportamentos que, embora não prescritos pela organização, têm valor positivo para a mesma (Motowidlo, 2003).

Motowidlo (2003) complementa a definição, defendendo que o desempenho de tarefa pode tomar duas formas: uma envolve actividades em que há a transformação de matéria-prima em bens e serviços que a organização produz; outra refere-se a actividades que mantêm o núcleo técnico, tais como o planeamento, distribuição, coordenação, e supervisão dos colaboradores. Este tipo de actividades permite que a organização funcione de forma eficaz e eficiente.

Relativamente ao desempenho contextual, Motowidlo (2003) estende o conceito de comportamento de cidadania organizacional de Organ e o conceito de comportamento organizacional pro-social de Brief e Motowidlo, concluindo que o desempenho contextual pode ser definido como o comportamento que contribui para a eficácia organizacional através dos seus efeitos no contexto psicológico, social e organizacional do trabalho. Segundo Motowidlo (2003) o contributo através dos contextos de trabalho pode ser realizado de três formas distintas:

- (a) apoio pessoal: quando afecta os outros indivíduos da organização para que se torne mais provável que também eles adoptem comportamentos com valor organizacional. O apoio pessoal manifesta-se em comportamentos como: apresentar e/ou aceitar sugestões, ensinar, dar informações relevantes, motivar, cooperar, confiar, trabalhar em equipa, dar apoio emocional, etc.

- (b) apoio organizacional: quando o trabalhador representa a organização de forma positiva, com a defesa e apoio dos objectivos e da missão da organização, cumprindo regras e procedimentos, sugerindo melhorias, mostrando lealdade e satisfação, etc.

- (c) iniciativa conscienciosa: quando se empenha num esforço adicional para cumprir objectivos em condições adversas e mesmo não sendo da sua obrigação, quando utiliza o seu tempo e os seus próprios recursos para proveito da organização, entre outros.

A relevância do desempenho contextual é evidenciada por Katz (cit. por Cunha et al., 2007, p. 304) ao afirmar que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social frágil”. Considerar estas contribuições é muito importante, contudo, de acordo com Muchinsky (2004) ao serem avaliadas formalmente, deixam de ser contextuais, fazendo parte dos requisitos formais mesmo que se relacionem ao funcionamento da organização como um todo.

Também Cunha e colaboradores (2007) consideram ambas as vertentes do desempenho, com descrições semelhantes às de Motowidlo, e que podem ser observadas na tabela 1.2. Verificamos que o desempenho contextual é uma vertente

muito rica, com comportamentos muito variados e que comportam geralmente uma grande componente relacional e emocional, de onde se pode inferir que a adopção deste tipo de comportamentos está em grande parte dependente de aspectos da personalidade e atitude do próprio colaborador. De facto, é habitual o desempenho contextual ser alvo de avaliação através de itens de atitudes mais ou menos gerais (Santos et al., 2006), o que será o caso do sistema de avaliação usado na função pública actualmente, como veremos adiante.

Domínios do Desempenho	Tipos	Exemplos/ Dimensões
Desempenho de Tarefa	Actividades que contribuem directamente para o núcleo técnico.	Vender mercadorias na loja; operar a máquina na fábrica; ensinar numa escola; fazer uma cirurgia num hospital.
	Apoio ao núcleo técnico	Planeamento, supervisão, coordenação, aprovisionamento de matérias-primas, recrutamento e selecção de pessoal, relações-públicas.
Desempenho Contextual	Persistência com entusiasmo e esforço-extra quando necessário para executar com sucesso pequenas tarefas	Perseverança e conscienciosidade Esforço-extra no exercício do cargo
	Voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo.	Sugestão de melhorias organizacionais. Tomada de iniciativa e assunção de responsabilidades - extra Sugestões construtivas Auto-desenvolvimento
	Ajuda e cooperação com os outros.	Assistência/ ajuda aos clientes Cortesia organizacional Desportivismo Altruísmo Ajuda aos colegas de trabalho
	Cumprimento das regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente.	Cumprimento das ordens e regulamentos e respeito pela autoridade. Obediência aos valores e políticas organizacionais Conscienciosidade Cumprimento dos prazos Virtude cívica
	Apoio e defesa dos objectivos organizacionais.	Lealdade organizacional Preocupação com os objectivos da unidade Permanência na organização em períodos difíceis e representação favorável da organização perante <i>outsiders</i> Protecção da organização

Tabela 1.2. – Domínios da tarefa e contextual no desempenho (Fonte: Cunha et al., 2007, p.307)

Pelo que foi acima exposto, podemos sublinhar a convicção de Santos e colaboradores (2006): uma organização cuja formulação de objectivos esteja simplesmente ligada à função prescrita, e à análise de competências, não consegue abarcar todas as possíveis contribuições do colaborador.

2.1.2.1. TAREFA

Dada a relevância da dicotomia desempenho contextual/ desempenho tarefa, importa talvez definir sucintamente o próprio conceito de tarefa. De uma forma muito simples mas muito objectiva, a tarefa refere-se ao que se *deve fazer*, distinguindo-se da actividade, a qual se refere ao que se *faz*. Assim, a tarefa remete-nos para o prescrito, a obrigação e a actividade para “aquilo que o indivíduo põe em jogo (...), para cumprir estas obrigações” (Leplat & Hoc, 2005, p.198). De modo a percebermos

a relevância desta matéria para o nosso trabalho de investigação, recorreremos à definição de tarefa de Leontiev (cit. por Leplat & Hoc, 2005): “objectivo a alcançar em determinadas condições” (p. 198). Nesta perspectiva, o conceito de tarefa e de objectivo são indissociáveis.

Leplat e Hoc (2005) referem-se aos objectivos enquanto “estado final”, ou aquilo que deve ser realizado. Do ponto de vista profissional, os objectivos podem ser descritos pelos critérios e o valor que devem assumir. Além disso, a sua avaliação pode ser efectuada por um procedimento que não corresponde àquele que é posto em causa para o realizar. De acordo com Leplat (cit. por Leplat & Hoc, 2005) “o conhecimento de um critério de êxito por um indivíduo não garante que este o consiga obter: ele tenderá a representar o seu objectivo em função dos meios de que dispõe para o conseguir” (p. 199).

O objectivo para ser alcançado deve superar os constrangimentos ou condições provenientes de um ou outro dos três pontos de vista: Estados a percorrer antes de chegar ao estado final; Operações admissíveis para percorrer esses estados; Procedimentos a realizar para o fazer, ou seja a combinação das operações (Leplat & Hoc, 2005). Desta forma pressupõe-se que os estados sejam descritos com um certo grau de precisão, necessitando geralmente de uma decomposição da situação em unidades mais elementares. Isto pode remeter para uma decomposição temporal ou em valores variáveis que caracterizam os estados. Chega-se assim a uma caracterização da tarefa como um conjunto de estados mais ou menos amplo, consoante os constrangimentos que surgiram da definição da tarefa, e mais ou menos bem definido de acordo com o nível de precisão adoptado. (Os objectivos serão alvo de um capítulo próprio, onde serão explorados com mais cuidado.)

2.1.3. MODELO MULTIFACTOR DE CAMPBELL

De acordo com Campbell (cit. por Motowidlo, 2003) podem definir-se oito dimensões comportamentais do desempenho, as quais podem variar no conteúdo de acordo com as funções, sendo que uma determinada função pode não incorporar todas as dimensões. Este modelo assumirá um dos nossos eixos para a caracterização de objectivos nos SMTUC. Portanto, as dimensões são as seguintes:

- Proficiência de tarefa específica à função, ou seja, quão bem a pessoa consegue desempenhar tarefas que fazem parte dos requerimentos de base de uma função, e que a diferenciam das outras funções.

- Proficiência de tarefa não específica à função, ou seja, quão bem a pessoa consegue desempenhar tarefas que não são únicas à função mas que são requeridas pela maioria ou por todas as funções na organização.

- Comunicações escritas ou orais, referindo-se a quão bem a pessoa escreve ou fala para uma audiência de qualquer tamanho.

- Demonstrar esforço, como a designação indica, é o quanto a pessoa se empenha nas tarefas e a forma como a pessoa desempenha as tarefas intensamente e com persistência.

- Manter a disciplina pessoal, significa o quanto a pessoa evita comportamentos negativos, como o abuso de álcool, quebra das regras, e absentismo.

- Facilitar o desempenho de equipa e dos pares será o quanto a pessoa suporta, ajuda e desenvolve os pares e ajuda a função de grupo como uma unidade efectiva.

- Supervisão, é o quanto a pessoa influencia os subordinados através de interacção “face-a-face”.

- Gestão e Administração, refere-se ao desempenho de outras funções da gestão que não a supervisão, tais como formular objectivos organizacionais, organizar pessoas e recursos, monitorizar o progresso, controlar despesas e encontrar recursos adicionais.

O autor não especifica episódios comportamentais com diferentes níveis de valor organizacional esperado, no entanto, como apontado por Motowidlo (2003), não será difícil conjecturar quais serão através das definições de cada categoria. Por exemplo, relativamente à categoria facilitar o desempenho de equipa e dos pares, serão positivamente valorizados os comportamentos que representem genuína ajuda e suporte aos outros, e negativamente valorizados os comportamentos que revelem indiferença perante colegas que necessitem de ajuda.

2.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Existem duas formas de avaliar o desempenho (Muchinsky, 2004): a informal e a formal. A avaliação informal é aquela que acontece em situações ocasionais (até inesperadas). Carecendo de aplicação metodológica ou objectivos definidos, acontece através de observação esporádica, memória, relato ou intuição. A avaliação formal, em contradição, é racional, tende a obedecer a metodologias julgadas adequadas (sistemas de avaliação) e está associada a objectivos definidos. Pressupõe uma maior precisão, justiça e utilidade dos resultados.

A avaliação do desempenho (entenda-se, desempenho profissional) pode ser definida como uma apreciação do trabalho presente ou passado desenvolvido pelos colaboradores de uma organização com vista à obtenção de um determinado resultado (Jordão & Brandão, 2005). Essa apreciação implica um processo de identificação, observação, mensuração e desenvolvimento dos recursos humanos das organizações (Dessler, Griffiths & Lloyd-Walker, 2004). Sudarsan (2009) considera que é uma actividade que se centra em determinar as contribuições dos colaboradores para as organizações, e que está presente em todas as organizações em que os colaboradores reportam aos seus superiores. Fletcher e Perry (cit. por Jordão e Brandão, 2005) acrescentam que a avaliação de desempenho pressupõe um conjunto de processos que geralmente envolvem não só a avaliação, mas também desenvolvimento do colaborador e do seu desempenho. Já DeNisi (cit. por Jordão & Brandão, 2005) considera que a AD envolve uma percepção e cognição social organizacionalmente contextualizadas e implica um julgamento formal e implícito.

Sumariando poderíamos citar Chiavenato (1998, p.323):

“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo de estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (...) é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.”

A relevância da avaliação de desempenho advém de vários factores, dos quais podemos salientar que se trata de “um processo que provoca alguma ansiedade quer aos que a concebem enquanto processo quer àqueles que estão sujeitos a ela” (Jordão & Brandão, 2005, p. 138). Também porque, não obstante o grande debate que se tem desenrolado sobre a forma como os colaboradores devem ser avaliados, até agora não se encontrou uma resposta inequívoca (Sudarsan, 2009).

2.2.1. EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nos primórdios, a avaliação do desempenho do colaborador era vista em termos da relação entre custo e benefício. De acordo com Chiavenato (1998) os sistemas formais de avaliação não são recentes. Já na Idade Média, a Companhia de Jesus

“utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das actividades e do potencial de seus jesuítas (...). O sistema consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das actividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o

seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira.” (p.321)

A avaliação de desempenho sofreu grandes transformações desde que começou a ser usada enquanto sistema formal. Salienta-se que nos anos 50 existia a preocupação em conceber um sistema de avaliação baseado no desempenho com ênfase no feedback, enquanto elemento motivador e de desenvolvimento, por oposição aos sistemas baseados na personalidade (Jordão & Brandão, 2005). Desta forma, nos anos 60, essencialmente através da influência do movimento de Gestão por Objectivos, a ênfase da gestão organizacional passa a estar no estabelecimento de objectivos, a par com uma avaliação baseada nas competências de desempenho (Jordão & Brandão, 2005). Já nos últimos anos tem sido investigada a influência da motivação dos trabalhadores no processo de avaliação e passa-se de uma perspectiva com base nas tarefas, qualificações e conhecimento, para uma perspectiva mais contextual, em que se consideram aspectos como a atitude, capacidade de lidar com as emoções, competências de trabalho em equipa, etc.

Latham e colegas (2005), na sua revisão de literatura verificam que existem cinco temas a considerar para as organizações superarem os problemas relacionados com a AD tradicional: (1) assuntos legais; (2) o instrumento de avaliação; (3) quem deve avaliar e acompanhar o colaborador; (4) objectividade e justiça; (5) o próprio processo de acompanhamento/ desenvolvimento. A legislação é um aspecto importante a ter em conta. Há que cumprir aquilo que está definido pelos órgãos legais. No caso de incumprimento, qualquer uma das partes pode reclamar os seus direitos recorrendo às vias judiciais. Como relatado pelos autores acima mencionados, os avaliados podem sentir que foram alvo de uma injustiça e daí entrar em litígio com a organização. Esses confrontos levaram a que se descobrissem formas de prevenção. Assim esses autores referem que as organizações têm maiores probabilidades de ganhar processos em tribunal quando: (a) o instrumento de avaliação se baseia em análise de funções escrita; (b) é comportamental; (c) existe um manual para avaliar e acompanhar o colaborador; (d) a validade e fiabilidade das decisões de avaliação está documentada; (e) os resultados da avaliação são revistos com o colaborador; (f) a organização demonstra que a sua avaliação e acompanhamento/ desenvolvimento dos colaboradores é justa.

O instrumento de avaliação serve de base para a avaliação e acompanhamento dos colaboradores, tornando as decisões de gestão uniformes e consistentes. Como já foi mencionado, os avaliados podem ter a percepção de que o instrumento está a medir

as coisas erradas. Daí que seja da máxima importância adequar o instrumento, para aumentar a precisão e percepção de justiça para os avaliados. De acordo com Latham, Almost, Mann e Moore (2005) os instrumentos mais utilizados são as escalas baseadas em traços, as escalas comportamentais, e as medidas *bottom-line*, sendo que estas últimas normalmente representam uma Gestão por Objectivos.

Os mesmos autores defendem a existência de seis passos para desenvolver um sistema de avaliação eficaz. (1) Os colaboradores devem ser avaliados por comportamentos observáveis e (2) sob o seu controlo. (3) Esses comportamentos devem ser críticos para a implementação da estratégia da organização. (4) Tanto o avaliado como o avaliador devem estar previamente informados sobre o que estará sob observação – este factor é particularmente relevante para aumentar a percepção de justiça do sistema, foca a atenção dos intervenientes para os comportamentos pertinentes e torna mais fácil a tomada de decisões de gestão e de desenvolvimento. (5) As frases de um instrumento baseado no comportamento são mais eficazes a aumentar a precisão do avaliador quando são longas, objectivas e descritivas. (6) Deve-se fazer um registo escrito nos períodos de avaliação com os comportamentos específicos observados. Isto irá facilitar a evocação, contribuindo para uma avaliação mais objectiva.

Tendo em conta a sua evolução histórica entende-se que existem múltiplas abordagens e instrumentos de avaliação de desempenho.

Sudarsan (2009) e Caetano (2008) defendem que se podem apontar três grandes abordagens: Abordagem Focada nos Resultados, Abordagem Focada no Comportamento, e Abordagem Centrada na Pessoa. A abordagem focada nos resultados centra-se no facto de o trabalho ser feito ou não, sendo recompensados os colaboradores que excedam os objectivos de desempenho (Sudarsan, 2009).

Caetano (2008) considera ainda uma quarta abordagem – Centrada na Comparação com outros, sendo aí o desempenho dos colaboradores avaliado por contraste com o desempenho dos seus pares.

Morhman e colaboradores (cit. por Caetano, 2008) resumiam os instrumentos de medida consoante as abordagens:

- Abordagens centradas na personalidade: Escalas ancoradas em traços
- Abordagens centradas nos comportamentos: Incidentes críticos; Escalas de escolha forçada; Escalas ancoradas em comportamentos; 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)

Gomes e colaboradores (2008) apresentam classificação um pouco distinta dos instrumentos de avaliação do desempenho, consoante a abordagem e o foco. Essa perspectiva está ilustrada na fig. 2.2.

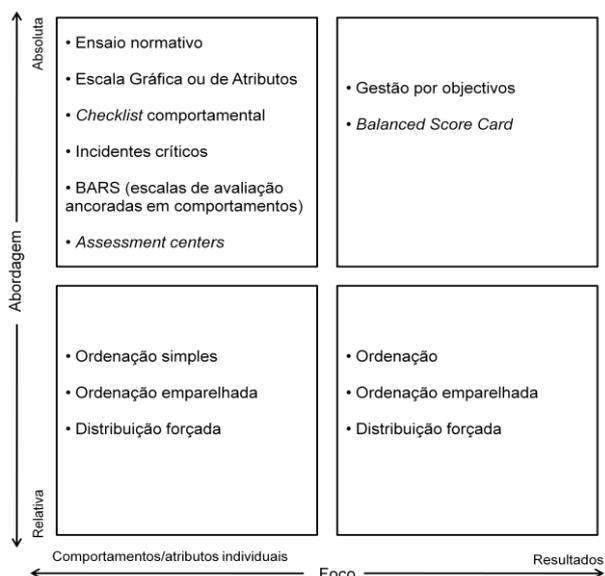


Figura 2.2 – Uma classificação dos métodos de avaliação (Fonte: Gomes, et al., 2008)

Tendo em conta os objectivos do presente trabalho não importa detalhar cada uma das abordagens e instrumentos, apenas referir, dentro das abordagens centradas nos resultados, o instrumento Gestão por Objectivos, que será abordado no capítulo seis. (no anexo 1 apresentam-se as principais características dos instrumentos).

Como vimos, tradicionalmente, a avaliação de desempenho era focada nas características do indivíduo, mas as organizações têm vindo gradualmente a usar a avaliação baseada no desempenho e nos comportamentos (Sudarsan, 2009). Para esta mudança de paradigma foi importante o trabalho de Peter Drucker, a teoria da Gestão por Objectivos (*Management By Objectives*) (Sudarsan, 2009). Também Douglas McGregor (cit. por Sudarsan, 2009, p.48) afirmou que os gestores não gostam de assumir o papel de Deus (“managers don’t like playing God”). No seu ponto de vista, os gestores não queriam avaliar o desempenho dos colaboradores e menos ainda conduzir entrevistas nesse sentido, porque lhes faltavam as competências para tal e porque tinham dúvidas acerca da validade da avaliação de desempenho. Por outro lado, criticava o uso dos traços de personalidade na avaliação de desempenho.

Desta forma, o autor sugeriu que se aplicasse a Gestão por Objectivos proposta por P. Drucker à avaliação de desempenho, devendo o mesmo ser medido consoante os objectivos que cada um dos colaboradores estabelecesse para si próprio (Sudarsan, 2009). Muito embora a proposta de Peter Drucker date de 1955, continua a ser uma das teorias mais influentes nesta área. O desempenho é, nesta abordagem, o critério-chave da avaliação, sendo os objectivos assumidos como padrões de desempenho. Os gestores deveriam participar no processo de estabelecimento de objectivos dos colaboradores e também estabelecer objectivos próprios. Teoricamente as organizações deveriam desenvolver um sistema de objectivos em cascata, ligando as diversas unidades orgânicas à organização. O contributo de cada unidade irá assim contribuir directamente para se atingirem os objectivos organizacionais (Sudarsan, 2009).

Chiavenato (1998) sumaria as “novas tendências da avaliação do desempenho”, das quais iremos salientar alguns aspectos. Cada vez mais, se adoptam índices objectivos de referência para a avaliação do desempenho, os quais podem ser indicadores de desempenho global de organização, de desempenho grupal ou da equipa, e de desempenho individual. A AD tende a ser efectuada através de processos simples e não estruturados. Ou seja, cada vez mais se caminha para a desburocratização e desregulamentação da avaliação do desempenho, sendo que a avaliação resulta do entendimento entre avaliador e avaliado. Podemos afirmar que a Administração Pública portuguesa não segue esta tendência, já que o SIADAP (sistema de AD em uso na função pública) é um processo altamente estruturado. Uma outra tendência referida por Chiavenato (1998) é o uso da AD como forma de retroacção (ou feedback), sendo cada vez mais vista como um processo proveitoso e um instrumento poderoso de informação que possibilita a orientação, auto-avaliação, auto-direcção e auto-controlo do avaliado. Com toda a evolução tecnológica e da sociedade, o trabalho toma novas formas e sentidos, existindo cada vez mais a necessidade de relações interpessoais e espírito de equipa, Nesse sentido a AD envolve novos aspectos ao nível da competência pessoal, competência tecnológica, competência metodológica e competência social (ver fig. 3.2), o que nos pode dar indicações para eixos de análise dos objectivos (já que a competência social remete para a consideração de aspectos emocionais e contextuais). Existe também uma crescente ênfase nos resultados, metas e objectivos alcançados, em detrimento do próprio comportamento.



Figura 3.2 – Novos aspectos valorizados na Avaliação do desempenho (Elaborado com base em Chiavenato, 1998)

Os meios passam a ser algo flexível e de “livre escolha”. Neste sentido a tendência é chegar ao desempenho eficaz mais do que o desempenho eficiente. Ou seja, privilegiam-se mais os fins alcançados que os meios usados para os alcançar, levantando desde já a questão do foco dos objectivos definidos. O sistema de avaliação adoptado pela administração pública portuguesa segue precisamente esta tendência, a qual, de acordo com Chiavenato (1998) permite três vertentes:

1) Desburocratização – Em vez de uma série interminável de formulários, trata-se de verificar se os objectivos foram atingidos, como se pode melhorar para que os resultados sejam cada vez mais elevados; qual o resultado alcançado e qual a participação de cada indivíduo ou cada equipa para o mesmo.

2) Avaliação “para cima” – Este aspecto refere-se à possibilidade de os subordinados avaliarem os seus superiores directos, nomeadamente se estes lhes proporcionaram os meios e recursos necessários para a prossecução dos objectivos estabelecidos, e como poderiam melhorar a eficácia da equipa e dos seus resultados. Desta forma, a AD torna-se um processo mais democrático e participativo;

3) Auto-avaliação – Cada pessoa pode e deve auto-avaliar-se quanto às necessidades e carências pessoais para melhorar o seu desempenho, os seus pontos fracos mas também os seus pontos fortes, para perceber que aspectos há a potenciar ou reforçar e que aspectos devem ser melhorados para alcançar as metas e resultados fixados e mesmo para poder superar as expectativas iniciais.

Um último aspecto referido por Chiavenato (1998) é que a AD surge intimamente ligada à noção de expectativas, estabelecendo cada vez mais a relação entre expectativas e recompensas decorrentes do nível de desempenho atingido. Nas palavras do autor “torna-se necessário vincular os resultados da avaliação do desempenho a incentivos de curto prazo, como remuneração flexível ou sistemas de

incentivo. (...) um tipo de participação das pessoas nos resultados alcançados e no alcance de objectivos formulados.” (p.352).

2.2.2. A RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1998), consoante a estratégia ou política de recursos humanos adoptada pela organização, a responsabilidade pela avaliação do desempenho do colaborador pode ser atribuída ao superior hierárquico, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao seu chefe em conjunto, à equipa de trabalho, ao departamento de Recursos Humanos, ou a uma comissão de avaliação do desempenho. Pode-se considerar a responsabilidade do *Avaliador 360º*. Esse termo é usado para caracterizar os sistemas de avaliação em que todas as pessoas com as quais o avaliado mantém alguma forma de interacção ou intercâmbio participam no processo da avaliação do seu desempenho. A tendência é deslocar a responsabilidade do processo para o próprio indivíduo com a participação da gerência no estabelecimento consensual dos objectivos a serem perseguidos (Chiavenato, 1998). Daí que algumas organizações adoptem um sistema de avaliação do desempenho avançado e dinâmico no qual a responsabilidade do processo é tanto do indivíduo como do superior hierárquico. Assim, ressurgem a já antiga Gestão por Objectivos, sendo que agora tenta-se evitar questões como a “arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizaram a sua implantação na maioria das organizações.” (Chiavenato, 1998, p.324).

2.2.3. OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Meyer, Kay e French (1965) dão conta do estudo decorrido na General Electric Company cujo objectivo era verificar a eficácia do seu sistema de avaliação do desempenho. Deste estudo ressalta-se que a maioria dos envolvidos tem uma ideia positiva da AD, considerando ainda que os colaboradores devem receber informação acerca da forma como estão a evoluir no desempenho do seu cargo. Contudo, verifica-se que “são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de avaliação do desempenho por sua própria iniciativa, só o fazendo sob forte cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados.” (Chiavenato, 1998, p.329). A forma como funcionava a General Electric seria semelhante à maioria das organizações dessa altura, sendo que dispunha de um programa tradicional e compreensivo de aplicação anual da AD que servia dois propósitos essenciais: (1)

Justificar a acção salarial recomendada pelo superior, e (2) Procurar uma oportunidade – de carácter motivacional – para o superior rever o desempenho do subordinado e discutir sobre a necessidade de melhoria. Para isso, o superior hierárquico elaborava planos e objectivos. A primeira fase do trabalho de Meyer e colaboradores (1965) foi modificar a estrutura e os objectivos do sistema de AD na General Electric. Isto porque, como referido por Chiavenato (1998) a AD não é um fim, antes um instrumento para a melhoria dos resultados dos RH da organização. Frederico e Leitão (1999) enunciam como objectivos fundamentais da AD “permitir condições de medição do potencial humano e a sua aplicação no desempenho; permitir o desenvolvimento dos recursos humanos, aumentar a produtividade” (p.142). Tendo em conta a finalidade essencial da AD, para o seu cumprimento, a AD prossegue uma série de objectivos intermédios.

Observando a figura 4.2, podemos ver que são múltiplos os objectivos, no entanto, os mesmos podem ser sumariados em três grandes objectivos (Chiavenato, 1998, p.330): (1) Permitir condições de medição do potencial humano; (2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; (3) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, tanto os objectivos organizacionais como os individuais.

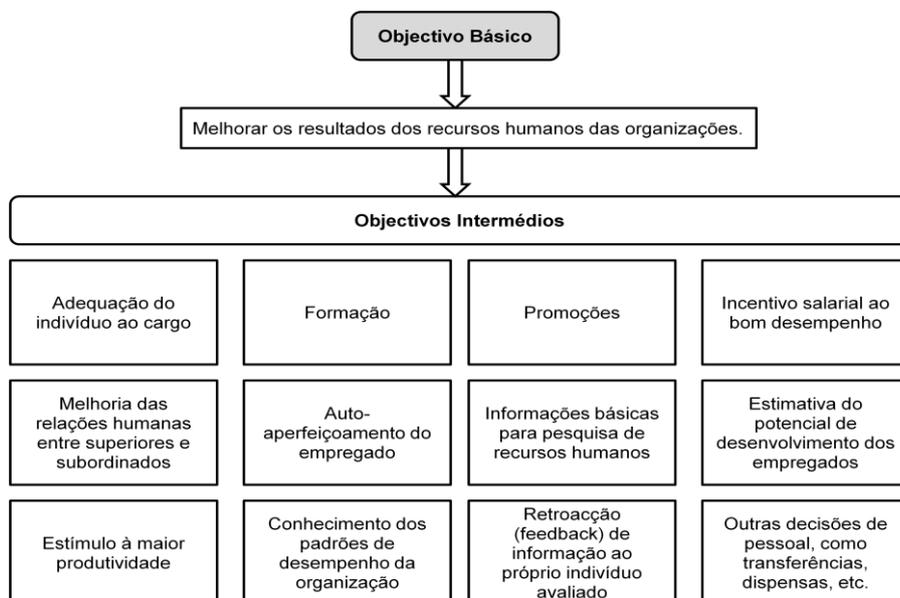


Figura 4.2 – Alguns Objectivos da avaliação do desempenho (elaborado com base em Gomes et al., 2008)

2.2.4. GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho é um tema central e abrangente na gestão de organizações, indo para além da avaliação do desempenho. A gestão do desempenho é “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos estratégicos da organização.” (Gomes et al., 2008, p.484). Muitas das vezes os conceitos avaliação do desempenho e gestão do desempenho são utilizados indistintamente, contudo, a gestão do desempenho não se confina à avaliação do desempenho. Na realidade, o desempenho da organização é mais do que a soma dos contributos individuais dos seus membros – há que considerar o contexto interno e externo da organização. A gestão do desempenho é portanto considerada como um sistema aberto. Neste sentido a gestão do desempenho abrange actividades diversas como a definição de objectivos a vários níveis: organizacionais, departamentais, de equipa e individuais; implementação de um sistema de avaliação do desempenho; de sistemas de recompensa apropriados; definição de estratégias de formação e desenvolvimento; planeamento de carreiras; etc. (Gomes et al., 2008). Segundo Latham, Almost, Mann e Moore (2005) a avaliação de desempenho do topo para a base e a gestão do desempenho distinguem-se basicamente pelo intervalo de tempo em que ocorrem – de discreto para contínuo; e pelo uso de feedback construtivo ou dicas de melhoria por fontes que não apenas o chefe. De acordo com Gomes e colaboradores (2008) a definição pressupõe um alinhamento entre a actuação dos colaboradores, e os objectivos e valores da organização, aspecto considerado como fundamental para que cada colaborador compreenda o seu papel e o seu contributo para o sucesso da organização. Os mesmos autores consideram que os sistemas em que esse alinhamento não seja percebido pelos colaboradores, serão encarados apenas como instrumentos de diferenciação e discriminação, e darão origem a resistências e conflitualidade. Ao defenderem o conceito de gestão de desempenho no lugar da mera avaliação de desempenho, Gomes e colegas (2008) referem que a gestão do desempenho (nomeadamente por via da avaliação do desempenho) pretende questionar, avaliar e melhorar os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas organizativos determinantes da eficácia, a eficiência e a qualidade das actividades dos colaboradores. Foi neste sentido que algumas organizações substituíram o discurso do sistema de avaliação do desempenho pela lógica da melhoria do desempenho.

Os sistemas de gestão do desempenho têm objectivos mais amplos que os sistemas de AD. Esses objectivos assumem três grandes grupos: estratégicos, de desenvolvimento individual e de gestão e organização do capital humano. Além disso, ao falarmos de gestão do desempenho, como anteriormente definida, o colaborador terá uma maior sensação de desafio sendo, por isso, um factor motivacional (Gomes et al., 2008). Daí que o baixo desempenho possa ter origem em várias fontes, como as representadas na figura 5.2.

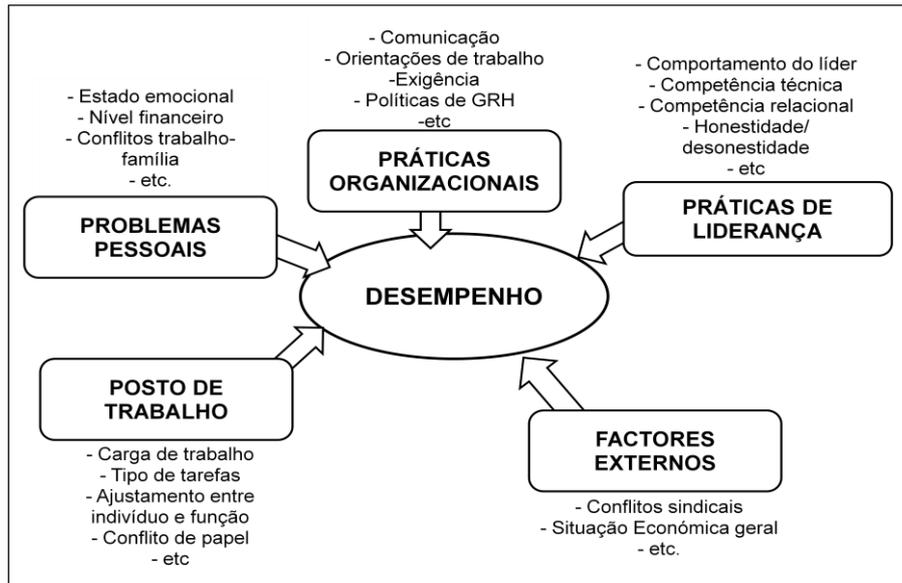


Figura 5.2 – (Alguns) Factores explicativos do baixo desempenho (Elaborado com base em Gomes et al., 2008)

Gomes e colaboradores (2008) apresentam as melhores práticas da gestão do desempenho: congruência estratégica; exaustividade; praticabilidade; significado/ relevância; correcção; especificidade; abertura/ transparência; estandardização/ consistência; ética; diferenciação dos desempenhos eficaz e ineficaz; abrangência/ transparência; aceitação e justiça; validade; e fidedignidade. Os mesmos autores apresentam também um esquema do processo de gestão de desempenho (figura 8.2). O que se pode concluir para a nossa análise é que os sistemas de gestão do desempenho devem ir para além da avaliação do desempenho individual, assumindo uma abordagem holística.

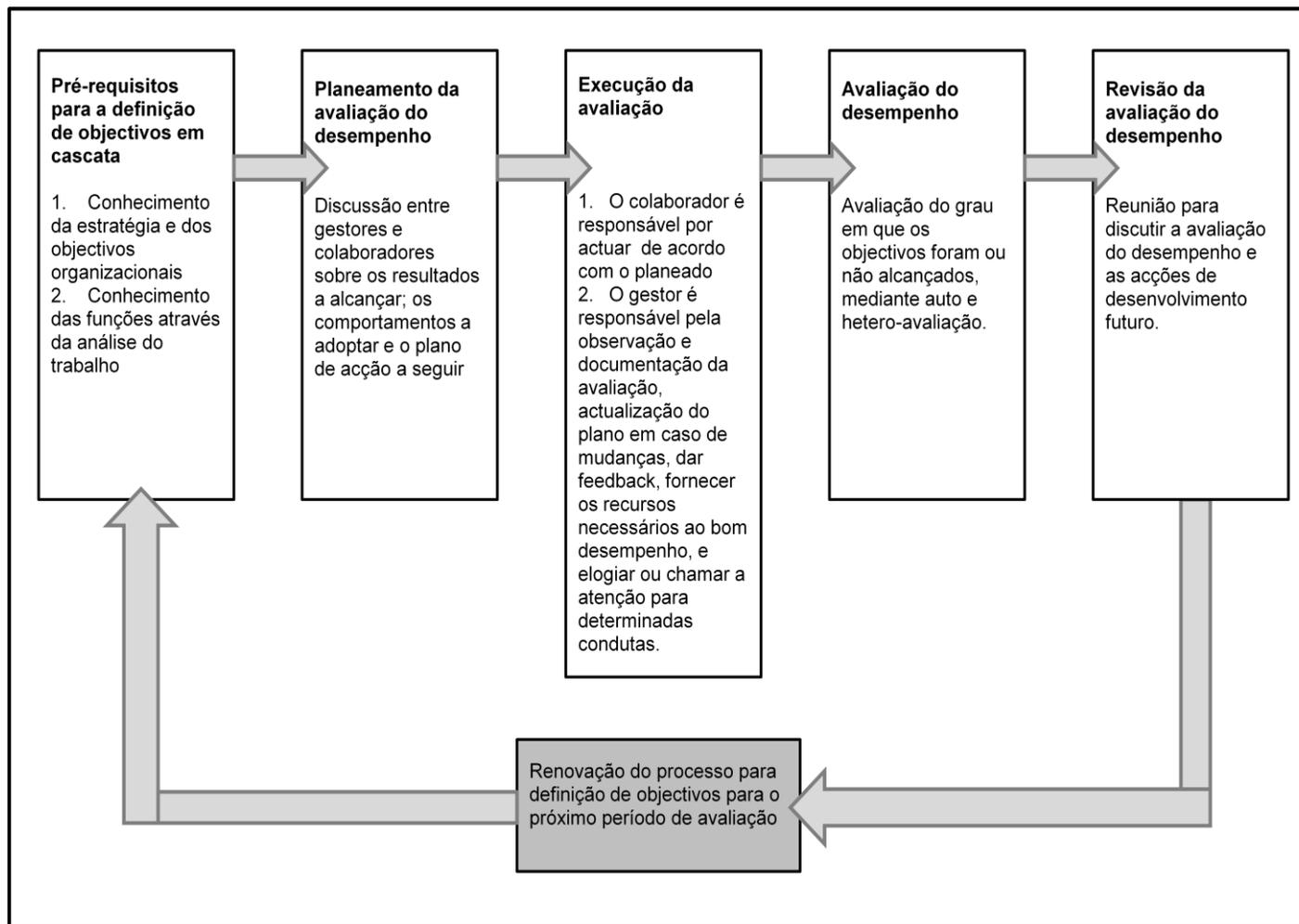


Figura 6.2 – Um processo contínuo de gestão de desempenho (Adaptado de Gomes et al., 2008)

2.2.5. BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Um sistema de avaliação do desempenho, se for bem planeado, coordenado e desenvolvido, pode trazer vantagens a curto, médio e longo prazo para os envolvidos. Os principais beneficiários são o avaliado, o avaliador, a organização. Podem também beneficiar a comunidade bem como clientes e fornecedores (Chiavenato, 1998). A figura 9.2 representa (alguns dos possíveis) benefícios para cada uma destas partes.

BENEFÍCIOS PARA O AVALIADO: Conhecer os aspectos do comportamento e de desempenho que a organização valoriza; Conhecer as expectativas que o seu superior tem quanto ao seu desempenho, bem como os seus pontos fortes e fracos na perspectiva do mesmo; Conhecer as medidas tomadas pelo superior quanto à melhoria do seu desempenho e as medidas que ele mesmo deve adoptar; Efectuar a sua auto-avaliação e autocrítica (quanto ao seu desenvolvimento e autocontrolo).

BENEFÍCIOS PARA O AVALIADOR: Avaliar o desempenho e o comportamento dos seus colaboradores com base em factores de avaliação e, sobretudo, através de um sistema de medição objectivo; Propor medidas que visem a melhoria dos padrões de desempenho dos avaliados; Comunicar com os colaboradores no sentido de estes compreenderem a avaliação do desempenho como um sistema objectivo.

BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO: Avaliar o desempenho humano a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada colaborador; Identificar os colaboradores que necessitam de “reciclagem e/ou aperfeiçoamento” em determinadas áreas e seleccionar aqueles que estão condições de promoção ou transferências; Dinamizar a sua política de recursos humanos; Oferecer oportunidades aos colaboradores (promoção, crescimento e desenvolvimento pessoal); Estimular a produtividade, melhorar o relacionamento humano no trabalho.



Figura 9.2 – (Alguns) Benefícios e beneficiários da AD (Adaptado de Gillen, 2000)

2.2.6. CONDIÇÕES DE EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que um sistema de avaliação do desempenho seja eficaz, são necessárias algumas condições. Como sabemos, uma condição chave para a eficácia de qualquer processo organizacional é a confiança entre os diversos agentes envolvidos. A confiança não é instantânea, tem de ser construída através de práticas de gestão e liderança justas e consistentes. Para além da confiança, um sistema de avaliação do desempenho deve também reunir os seguintes aspectos: relevância, sensibilidade, fiabilidade, aceitabilidade e praticabilidade (Gomes et al., 2008).

Para que um sistema de avaliação do desempenho seja relevante as dimensões alvo de avaliação para cada função devem ser realmente importantes para o desempenho da mesma e os padrões de desempenho de cada função devem ser relevantes para obtenção dos objectivos da organização. A sensibilidade do sistema de avaliação do desempenho é a sua capacidade para distinguir desempenhos bons e maus. Se o sistema não tiver sensibilidade recebem todos a mesma classificação, o que faz com que o sistema seja inútil para a tomada de decisões. Quanto à condição de fiabilidade significa que os julgamentos e procedimentos da avaliação de desempenho devem ser consistentes. Portanto, diferentes avaliadores deverão atribuir a mesma classificação ao mesmo colaborador (desde que as condições se mantenham). A aceitabilidade do sistema é vital. É necessário que os intervenientes se revejam e aceitem o sistema, caso contrário não irão aceitar os seus resultados como válidos e diferenciadores. Nessa situação não existirá mudança de comportamentos e as promoções e compensações atribuídas serão interpretadas como injustas. Para que qualquer sistema funcione é necessário que seja compreendido e encarado como prático e útil pelos intervenientes. É a isto que se refere a praticabilidade. É uma condição que nos reporta (metaforicamente) à ergonomia – os instrumentos devem ser adequados aos seus utilizadores. Podemos então concluir que o mesmo sistema terá diferentes índices de eficácia em organizações diferentes.

2.2.7. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é um conceito relativamente recente no domínio organizacional, tendo surgido com o livro do mesmo nome em 1992 por Norton e Kaplan. Esses autores pretendiam chamar a atenção para o facto de apesar de estar devidamente documentado que mais de 80% do valor de uma organização estava

associado a factores intangíveis, os gestores continuavam a fazer-se valer apenas de factores tangíveis, sendo as decisões tomadas com base em informação financeira. (Bancaleiro, 2007) Foi para contrariar essa tendência que esses autores criaram o sistema de avaliação de desempenho das empresas “Balanced Scorecard”. A avaliação de acordo com esse sistema efectua-se através “dum conjunto integrado de métricas estratégicas, equilibradas e convergentes entre si, que incluíssem aspectos financeiros e não financeiros.” (Bancaleiro, 2007, p.24)

Parte da visão e da estratégia organizacional, sendo que na avaliação do desempenho dessa estratégia se socorre de métricas fundamentais, distribuídas por quatro quadrantes:

1. Indicadores de clientes
2. Indicadores de processos internos
3. Indicadores de inovação e aprendizagem
4. Indicadores financeiros

O sistema foca-se apenas nos principais factores críticos para o sucesso da organização na situação concreta em que se encontra. Trata-se de um sistema que visa orientar a decisão de mudança e foca-se na criação de valor (não apenas financeiro). Permite feedback periódico e atempado sobre a evolução da organização e ao possibilitar a fixação de objectivos em cascata, gera mais conhecimento, envolvimento e focalização de todos nos objectivos estratégicos. Através deste modelo, cada pessoa sabe como contribuir para a organização e sabe que o seu desempenho é avaliado com base nessa contribuição (Bancaleiro, 2007; Cunha et al., 2007). De acordo com Bancaleiro (2007) o desempenho resulta da soma das competências, motivação e focalização nos objectivos da organização.

Frazão (2009) afirma que o Balanced Scorecard, (ou sistemas de AD nele baseados), é o modelo de avaliação mais usado actualmente. De facto o sistema de avaliação adoptado pela administração pública portuguesa – SIADAP – parece basear-se neste modelo, nomeadamente pela valorização do cliente, pela integração de indicadores de diversas ordens e ainda pela definição em cascata de objectivos.

Em contexto de trabalho a tipologia objectivos financeiros e não financeiros pode ser relevante. Tipicamente o sistema Balanced Scorecard inclui este tipo de objectivos (Cheng, Lockett & Mahama, 2007). Há que considerar, como nos indicam Cheng e colaboradores (2007), que por vezes estes objectivos entram em conflito. Por exemplo: entre a qualidade do atendimento e o tempo de atendimento podem gerar-se dificuldades. De acordo com os mesmos autores, existe algum consenso entre os

defensores dos sistemas de avaliação de desempenho contemporâneos, acerca da designação de múltiplos objectivos aos colaboradores em todos os níveis da organização. Mas, mais uma vez, há que ter em conta os possíveis conflitos. Assim, no seu estudo verificaram que o conflito percebido aumenta com a dificuldade do objectivo que é percebida. Argumentam que a dificuldade percebida do objectivo poderá ter um efeito indirecto negativo no desempenho, ao mediar o papel do conflito de objectivos percebido. Tang e Reynolds (1996) usam o termo dificuldade subjectiva. Verificaram que na presença de um competidor difícil os atiradores de dardos estabeleciam objectivos mais altos do que quando estavam perante um competidor fácil. Quando competiam contra si próprios os sujeitos moderavam a dificuldade do objectivo.

Este capítulo permite-nos desde já um enquadramento para o nosso problema de investigação, visto que a definição de objectivos não é um processo isolado das restantes actividades da organização, antes pelo contrário; está e deve estar relacionado com toda a organização. No caso da definição de objectivos para o nível individual deve ser integrada e conciliada com os restantes procedimentos que integram a avaliação do desempenho. Portanto pretendemos com este capítulo apresentar uma primeira moldura que nos permita perceber o lugar dos objectivos na organização. Além destes aspectos mais gerais, afigurou-se para nós como relevante conceptualizar o que se entende por desempenho, visto que os objectivos são formulados com vista precisamente à sua melhoria. Perceber que o desempenho não está totalmente dentro do controlo do indivíduo é também perceber que o cumprimento dos objectivos não estará apenas dependente do esforço e empenho do colaborador, sendo influenciado por outros factores (como a disponibilidade de recursos). Os resultados poderão e serão certamente um dos focos dos objectivos porque se assume a sua ligação à produtividade e daí que tenhamos abordado também este conceito. Vimos também que o desempenho pode assumir dois domínios distintos mas indispensáveis ao bom funcionamento da organização: contextual e de tarefa; pelo que é também expectável encontrar estes domínios presentes nos objectivos dos colaboradores. Sendo as tarefas (entenda-se as regulares) como aquilo que se deve fazer, poderemos também esperar que os objectivos demonstrem a uma natureza

mais vocacionada para os aspectos regulares ou mais vocacionada para aspectos de melhoria. As dimensões comportamentais definidas por Campbell afiguram-se também um importante eixo de análise daí a sua inclusão no capítulo. O modelo Balanced Scorecard foi também sucintamente apresentado por ser uma grande influência para o sistema de avaliação de desempenho da administração pública portuguesa e tendo em conta que a caracterização de objectivos será levada a cabo numa organização regida por esse sistema.

No capítulo seguinte iremos portanto enquadrar muito resumidamente o SIADAP, dando especial destaque, pela sua pertinência para o problema de investigação, para a componente dos objectivos e para as indicações dadas para a sua formulação.

3. SIADAP

A sigla SIADAP designa o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública, criado com a Lei n.º 10/2004 de 22 de Março. O sistema visa “o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública” (Assembleia da República Portuguesa, 2004). Fala-se em dinâmicas de mudança e melhoria na Administração Pública, não porque não houvesse um sistema de avaliação nas organizações públicas portuguesas, mas porque o SIADAP veio substituir o anterior sistema denominado Classificação de Serviço que, como veremos abaixo, se revelou ineficaz. De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril “O desenvolvimento do País exige uma administração pública norteada por objectivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas, estruturada segundo modelos flexíveis, dirigida com responsabilidade e disposta de recursos humanos mobilizados e qualificados.” O SIADAP faz parte desse esforço de evolução da Administração Pública.

O anterior sistema de avaliação tinha como principal finalidade “servir de suporte à política de promoção” (Rocha, cit. por Jordão & Brandão, 2005, p. 122). Contudo o sistema não cumpria o seu objectivo, já que os notadores (designação dos avaliadores no contexto do processo de Classificação de Serviço) atribuíam “muito bom” e “bom” a quase todos os trabalhadores, criando-se portanto uma situação de igualdade fictícia, que dificultava a tomada de decisão, o conhecimento do nível real de desempenho de cada um dos trabalhadores, bem como o conhecimento de eventuais necessidades de formação. Portanto, apesar de existir um sistema de avaliação, isso acabava por ser quase irrelevante porque as classificações eram arbitrariamente atribuídas. O estudo de Jordão e Brandão (2005) acerca da Classificação de Serviço vem revelar a ausência de uma percepção positiva acerca do processo. O mesmo estudo também concluiu que os envolvidos concordam com a existência do processo e consideram que era um instrumento de fácil utilização. Mas poucos são aqueles que avaliam o sistema como bem concebido. O estudo também revela que o único efeito prático percebido da Classificação de Serviço seria ao nível da carreira (o que nem sequer está previsto no Manual de Procedimentos). Conclui-se também que os notadores avaliam comparando os trabalhadores entre si, apesar de a legislação defender que o trabalhador deverá ser avaliado independentemente dos colegas. Apenas daqui se

percebe que era urgente encontrar uma alternativa. Essa alternativa é, como já referido, o SIADAP.

Com o SIADAP pretende-se uma avaliação formal, assente em procedimentos bem definidos para evitar os problemas de eficácia e descrédito do sistema anterior. Assim, de acordo com o Manual de Apoio da Avaliação de Desempenho o SIADAP enquadra-se “no processo de reforma assente nos objectivos de QUALIDADE E EXCELÊNCIA, LIDERANÇA e RESPONSABILIDADE e MÉRITO e QUALIFICAÇÃO.” (Ministério das Finanças, s.d., p. 4).

3.1. PRINCÍPIOS DO SIADAP

O SIADAP rege-se por um conjunto de princípios constantes na Lei n.º 10/2004 de 22 de Março (art. 3.º) e complementados pela Lei n.º 66B/2007 de 28 de Dezembro: orientação para resultados; universalidade e flexibilidade; responsabilização e desenvolvimento; reconhecimento e motivação; transparência e imparcialidade, assentando em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas; coerência e integração; eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos; eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos; comparabilidade dos desempenhos dos serviços; publicidade dos resultados da avaliação dos serviços e na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores; participação dos dirigentes e dos trabalhadores; e participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

3.2. OBJECTIVOS GLOBAIS DO SIADAP

De acordo com a Lei n.º 66B/2007 de 28 de Dezembro, o SIADAP tem os seguintes objectivos:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;

- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.”

3.3. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

O sistema incide na avaliação de três componentes (Assembleia da República, 2004) (Fig. 2.3): “a) Os contributos individuais para a concretização dos objectivos; b) Competências comportamentais, tendo em vista avaliar características pessoais relativamente estáveis que diferenciam os níveis de desempenho numa função; c) Atitude pessoal, tendo em vista avaliar o empenho pessoal para alcançar níveis superiores de desempenho, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.”

Como realçado por Santos e colegas (2006), parece evidente a conotação da alínea c) – atitude pessoal – com o desempenho contextual. Contudo, para as alíneas a) e b) a ligação a uma ou outra vertente do desempenho não é tão evidente dada a maior ambiguidade da definição; no entanto aparenta a prevalência do desempenho funcional.



Figura 1.3 – Factores tomados em consideração na avaliação dos trabalhadores através do SIADAP

COMPONENTE 1 – OBJECTIVOS

A primeira componente visa avaliar o nível de concretização dos resultados por parte do avaliado através da consideração dos objectivos e dos indicadores de medida, ou seja, avaliar os contributos individuais na concretização dos resultados previstos.

De acordo com o Manual de Apoio (Ministério das Finanças, s.d.) os objectivos são entendidos como os “resultados/metast devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica, desempenhada por um funcionário ou por uma equipa num determinado período de tempo” (p.15).

O avaliador e o avaliado devem definir e acordar um mínimo de 3 e um máximo de 5 objectivos, sendo que pelo menos um deles deve ser de responsabilidade partilhada, ou seja, remeter para trabalho de equipa ou de esforço convergente. No caso de avaliador e avaliado não estarem de acordo a decisão cabe ao avaliador.

Na fixação de objectivos deve ter-se em conta a proporcionalidade entre os resultados pretendidos e os meios disponíveis. Além de se descrever de forma sucinta e clara os objectivos, deve também indicar-se a métrica de referência para medição do grau de realização dos mesmos. Essa métrica ou indicador de medida pode ser quantitativa ou qualitativa. A cada objectivo é atribuída uma ponderação percentilica nunca inferior a 15% (quando há 5 objectivos) ou a 20% (quando há menos de 5), e o total deve perfazer 100%. Os objectivos são aferidos em três níveis segundo os indicadores de realização, como se pode ver na tabela 3.3. Quanto à classificação desta componente, ela resulta da soma ponderada dos níveis de realização/concretização.

NÍVEL	INDICADOR DE REALIZAÇÃO
Nível 5	Superou claramente o objectivo
Nível 3	Cumpriu o objectivo
Nível 1	Não cumpriu o objectivo

Tabela 1.3 – Níveis de concretização dos objectivos

O SIADAP baseia-se na Gestão por Objectivos, assumida como estratégia para a obtenção de melhores resultados nas Organizações Públicas, visando a qualidade dos serviços públicos, de forma eficaz, rápida e desburocratizada. A melhoria do desempenho ou valor acrescentado dos serviços confere sentido à acção organizacional e individual (Renato, 2008).

Em síntese, um objectivo é uma intenção geral de realização, sendo que a sua definição consolida graus de melhoria do desempenho. Esses objectivos são avaliados por indicadores de medida, que são padrões de medida de desempenho. Têm em vista uma meta – resultado esperado a realizar por certo responsável / trabalhador, num determinado período de tempo. Será através destas três parcelas que se poderá dizer-se que o funcionário cumpriu ou não cumpriu o objectivo, ou se o superou claramente.

3.4. DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

A definição de objectivos é a primeira fase do processo de avaliação, devendo estar em conformidade com os objectivos e plano de actividades dos serviços e organismos, bem como com a missão da unidade orgânica em causa. Deve haver acordo entre avaliador e avaliado na definição de objectivos, nos indicadores de medida, nos valores e na sua ponderação. No entanto, no caso de não haver acordo, prevalece a posição do avaliador. Após acordo, os objectivos devem ser fixados na Ficha de Avaliação do Desempenho, sendo assinada por avaliador e avaliado (Ministério das Finanças, s.d.).

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril (n.º 2.2.1.) indica os critérios gerais que devem ser observados na definição de objectivos/metast. De acordo com essa resolução, a Gestão por Objectivos foi concebida como um processo de administração através do qual, o superior hierárquico e o seu subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização estabelecidas pela gestão de topo, identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade do indivíduo e da unidade em termos dos resultados que se esperam deles, e usa essas medidas para operar a unidade e avaliar as contribuições dos seus membros.

A definição de objectivos, de acordo com o Manual de Apoio deve ter em conta três princípios fundamentais: 1 – Definição em coerência com a missão da unidade orgânica – Este princípio indica que os objectivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional. 2 – Focalização nos resultados prioritários – O princípio da focalização tem como consequência a limitação do número de objectivos a definir (3 a 5, como vimos). 3 – Articulação entre objectivos de equipa e objectivos individuais – De acordo com este princípio, os objectivos de cada funcionário devem relacionar-se não só com o desempenho individual, mas também com o compromisso aos objectivos de equipa.

Segundo o mesmo Manual, pelo menos um dos objectivos deve corresponder aos principais objectivos da hierarquia e visar a promoção do “compromisso partilhado dos resultados, fomentando o trabalho de equipa”. Dois a quatro devem corresponder “aos objectivos em que o colaborador é o principal responsável, respondendo pelos resultados obtidos”, visando “fomentar a responsabilização pelos resultados obtidos, promovendo o compromisso individual dos colaboradores” (Ministério das Finanças, s.d., p. 16).

Dado o âmbito desta investigação torna-se relevante reproduzir aqui as orientações para a sua formulação (estando sublinhados os aspectos mais relevantes tendo em consideração o seu ajustamento à literatura analisada).

Assim, os objectivos devem, segundo a Resolução do Conselho de Ministros 53/2004 (sublinhados nossos):

- (i) ser sempre vistos como uma melhoria e não como algo que a UO já faz;
- (ii) ser em número limitado (máximo 5);
- (iii) ser estabelecidos em todos os níveis da estrutura hierárquica (em cascata) sobretudo devido à forma piramidal da estrutura funcional da Administração Pública;
- (iv) começar por serem definidos pela gestão de topo, para que, aos vários níveis da estrutura hierárquica, todas as UO ajustem os seus objectivos ao objectivo global comum;
- (v) ser acertados entre o superior hierárquico e o seu subordinado, para que este assuma o compromisso de os atingir;
- (vi) ser suporte para a UO, reflectindo as necessidades mais importantes para as suas funções;
- (vii) estar sempre orientados para resultados, isto é, enunciados em termos de uma consequência desejada, com o fim de melhoria;
- (viii) ir para além de simples intenções;
- (ix) ser simples, concisos e claros nas suas finalidades;
- (x) estar alinhados com os objectivos da reforma e ainda com os estipulados num nível hierárquico superior;
- (xi) ser mensuráveis, isto é, estar associados a indicadores de aferição do grau do seu cumprimento (indicadores de desempenho previamente identificados);
- (xii) ser individualizados, isto é, cada objectivo deve reportar a uma e só uma UO (não deve, portanto, ter-se como objectivo algo que requeira a colaboração de outra UO);
- (xiii) ser accionáveis, isto é, nenhum objectivo deve incidir sobre questões fora do controle da respectiva UO;
- (xiv) ser realizáveis;
- (xv) ser bem definidos no tempo, contemplando, portanto, o prazo previsto para a sua consecução.

Os objectivos distinguem-se das intenções através da quantificação dos indicadores de base num prazo pré-fixado. Como exemplo: Reduzir as filas de espera no Hospital (intenção); Reduzir em x% as filas de espera das intervenções cirúrgicas, até dd/mm/aaaa (objectivo).

De entre as orientações acima referidas, o Manual de Apoio do Processo de Avaliação salienta cinco como regras fundamentais:

- 1) Os objectivos devem traduzir-se em resultados e não em actividades

2) Os objectivos devem estar definidos no tempo

3) Os objectivos devem estar associados a uma meta – ou seja, os objectivos deverão, desejavelmente, estar associados a uma métrica quantitativa conhecida pelo avaliador e pelo avaliado. Com base na métrica estabelece-se a meta. Essa definição de metas pretende:

a) Clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objectivo

b) Tornar o processo de avaliação mais transparente

c) Possibilitar um acompanhamento contínuo por parte do avaliado, ao nível da realização do objectivo ao longo do ano, para que possa tomar medidas correctivas em caso de incumprimento.

Se não for possível estabelecer metas, o avaliador deve determinar o nível de exigência requerido, fornecer exemplos e clarificar como o objectivo irá ser avaliado.

4) A definição de metas deverá ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objectivo. Esta regra remete-nos para a questão do desafiante mas alcançável. Significa, de acordo com o manual, que alguns funcionários não conseguirão atingir, e que serão poucos os que conseguirão superar. O que isto nos indica é que, se esta regra for seguida pelos organismos, não haverá grande necessidade de se recorrer às cotas para as classificações mais elevadas, pois a distribuição dos desempenhos pelas categorias de avaliação seria um processo que decorreria naturalmente da definição ambiciosa das metas.

5) Para cada objectivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respectiva relevância. Cada objectivo deve ter uma ponderação nunca inferior a 15% ou a 20%, dependendo se foram definidos respectivamente cinco ou menos objectivos. Esta regra indica ao avaliado, logo desde o início, qual o objectivo que exigirá mais empenho e que será mais valorizado no final do processo.

Como apoio para o avaliador o referido manual apresenta um quadro resumo das principais questões que deve levantar o qual está reproduzido no anexo 2.

A avaliação dos dirigentes intermédios difere um pouco. O objectivo é o “desenvolvimento de competências de gestão e comportamentos de liderança, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços” (Ministério das Finanças, s.d., p. 42). Um dos aspectos em que se distingue é pelo peso dominante dos objectivos (75%) e pelo facto de não se considerar a componente atitude pessoal.

De acrescentar ainda que o Avaliador é o superior hierárquico imediato ou coordenador do avaliado com um contacto mínimo de seis meses de contacto

funcional com o avaliado. Entre as competências do avaliador está a definição de objectivos dos seus funcionários directos de acordo com os objectivos fixados para o organismo. Já o avaliado encontra entre os seus deveres a colaboração com o avaliador na definição dos objectivos e respectivos níveis de concretização a atingir anualmente, tendo entre os seus direitos o de conhecer os critérios de avaliação, nomeadamente os objectivos e as ponderações a considerar.

A mesma Resolução refere ainda, no ponto 2.2.2. os tipos de objectivos que devem ser considerados. Assim propõem que os objectivos sejam agrupados em três categorias com subdivisões (anexo 3).

- Objectivos de Qualidade de serviço e impacto.
- Objectivos de Produtividade e gestão da despesa
- Objectivos Instrumentais

Visto que o SIADAP prevê um número limitado de objectivos não é expectável que essas subcategorias estejam presentes em todos os organismos. É no entanto expectável, que esta tipologia de objectivos definidos no âmbito dos organismos se estenda ao nível individual (Presidência do Conselho de Ministros, 2004), pois só assim será viabilizado o seu cumprimento.

Através deste capítulo podemos salientar para o nosso problema de investigação que o SIADAP coloca uma grande ênfase nos resultados, melhoria e responsabilização. Nesse sentido poderemos colocar desde já a questão: Será que os objectivos definidos para os seus colaboradores reflectem estes princípios? Das três componentes do SIADAP aquela que merece o nosso destaque é obviamente a dos objectivos a qual é também salientada pelo facto do próprio sistema se basear no modelo de Gestão por Objectivos. Da descrição percebemos que os objectivos definidos no âmbito deste sistema terão essencialmente um foco nos resultados e no cumprimento dos prazos definidos. Outro aspecto que parece ser evidenciado e o qual no interessará verificar, é o compromisso partilhado de resultados, indicado-nos como outro eixo para análise a responsabilidade pelo cumprimento do objectivo. Além disso, as orientações para a formulação de objectivos parecem enquadrar-se com a literatura específica a qual será abordada no capítulo seis.

4. TRABALHO EMOCIONAL

Como vimos, o desempenho pode ser caracterizado de maneiras diferentes, vimos a dicotomia tarefa/contextual e também o modelo multifactor de Campbell. No desempenho de uma qualquer função podem estar ainda outros aspectos envolvidos, um deles poderemos designar de domínio de exigência e surge-nos como relevante neste trabalho, já que os objectivos poderão ser formulados de acordo com dois domínios de exigência: emocional ou racional/cognitivo. Isto porque, ao desempenhar qualquer função pode apenas ser requerido que o colaborador se centre nos aspectos racionais e “objectivos” do seu trabalho, mas pode-lhe também ser requerido que tenha em atenção o aspecto relacional e emocional, o que tenderá a ocorrer preferencialmente em funções em que exista contacto com o cliente.

Sendo que em cada função existem domínios de exigência diferentes de acordo com o tipo de função e com a abordagem da gestão, podem-se atribuir diferentes pesos a esses domínios. Tal como para o indivíduo, também nas organizações existe a dualidade entre a emoção e a razão. Portanto, as funções desempenhadas podem conter, em diferentes graus, o domínio emocional e o domínio cognitivo, contemplados formal ou informalmente.

Assim, torna-se relevante, no âmbito da caracterização de objectivos, contemplar o domínio emocional e o cognitivo ou racional, abordando-se o tema sucintamente.

Como enfatizado por Cunha e colaboradores (2007), devido à complexidade das relações entre trabalho, vida pessoal/familiar e emoções, o domínio emocional foi durante muito tempo o “parente pobre da actividade organizacional” (p.123). Embora tenha havido a recusa, ou a tentativa de expulsar o domínio emocional da vida organizacional, o facto é que ainda assim as emoções têm as suas implicações no trabalho. Duck (cit. por Cunha et al., 2007, p.123) coloca a questão da seguinte forma:

“Durante décadas foi dito (...) aos trabalhadores para deixarem os seus sentimentos à porta. Isto é um grande erro. Uma coisa é dizer que o comportamento é mais acessível (...) do que os sentimentos; outra coisa é dizer que os sentimentos não têm lugar no local de trabalho”.

O tema tem vindo a suscitar cada vez mais interesse, sendo uma das razões a evidente importância das emoções no sector dos serviços, na relação empregado-cliente e enquanto fontes de captação e manutenção dos clientes (Cunha et al., 2007). Neste sentido, o “*Emotional labor*”, ou trabalho emocional, é algo cada vez mais requerido. Expressa a exigência do cliente no “serviço com um sorriso”. Este conceito remete para o trabalho relacional e que implica a manipulação e expressão de

emoções. Segundo Mastracci, Newman e Guy (2006) é um trabalho intenso e é algo requerido a muitos funcionários públicos para desempenharem com qualidade o seu trabalho, reflectindo a nova abordagem à Gestão Pública.

A ascensão do tema teve a ver com evoluções na investigação e com a popularização das obras de autores como António Damásio, Daniel Goleman, Salovey e colaboradores, explorando a emoção, a inteligência emocional e o impacto destes construtos na vida pessoal e organizacional. Paraphraseando António Damásio (2000, p.62) “Não parece que a razão tenha qualquer vantagem em funcionar sem a ajuda da emoção. Pelo contrário, é provável que a emoção ajude a razão, sobretudo no que diz respeito aos assuntos pessoais e sociais que envolvem risco e conflito.” No mesmo sentido Salovey e Meyer (1990) ressaltam que a razão e a emoção não são incompatíveis.

As organizações são tradicionalmente vistas como lugares de racionalidade, enquanto as emoções são vistas como contrárias à racionalidade. Por outro lado, as emoções eram entendidas como fenómenos individuais não acessíveis ou geríveis pela organização. São estes os motivos apontados por Cunha e colaboradores (2007) para que as emoções tenham sido postas de lado quer no domínio organizacional, quer no domínio da investigação.

Tendo em conta o trabalho de Damásio (e.g. Damásio, 2000; 2005) podemos concluir que não é possível tomar decisões correctas sem recorrer tanto à razão como à emoção. Daí que seja proveitoso, nas organizações, conciliar as concepções racionalista e emocionalista (Cunha et al., 2007). A concepção racionalista socorre-se de dois construtos com inter-relações fortes. Por um lado temos a cognição, por outro a racionalidade. O primeiro construto designa o “conjunto de processos internos envolvidos na aquisição, armazenamento, transformação e recuperação da informação.” (Branscombe, cit. por Cunha et al., 2007, p. 126). A racionalidade remete para o procedimento de tomada de decisão do comportamento adequado mediante a relação sistemática entre objectivos e as suas consequências (Cunha et al., 2007). A perspectiva emocionalista, como o próprio nome indica, salienta a importância das emoções, e de aspectos como as relações entre os diversos agentes organizacionais, a empatia, e a espontaneidade. Tal como apontado por Cunha e colaboradores (2007), diferentes organizações terão necessidade de diferentes combinações destas perspectivas, o mesmo raciocínio pode ser aplicado aos diferentes departamentos dentro da mesma organização.

Actualmente as organizações sofrem diferentes pressões. Por um lado há a pressão para a qualidade de serviço, o que requer grande esforço para quem desempenha funções de contacto com clientes, funções muito “carregadas” emocionalmente. Por outro, aumentam as funções “conhecimento-intensivas”, ou seja, funções com forte carga cognitiva e executadas por profissionais bastante habilitados, os quais acabam por recusar as tradicionais formas de liderança, requerendo por parte dos líderes maiores competências emocionais (Cunha et al., 2007).

Hochschild (cit. por Cunha et al., 2007) criou a expressão trabalho emocional para descrever as funções em que uma importante parte do conteúdo do trabalho é de natureza emocional. Como exemplos mais evidentes temos as profissões de médico, enfermeiro, psicólogo, assistente de bordo, assistente social, etc. Contudo, todas as profissões têm, em maior ou menor grau, uma componente emocional (Cunha et al., 2007).

Citando Cunha e colaboradores (2007, p.145) o trabalho emocional

“refere-se aos elementos emocionais requeridos para o exercício de funções organizacionais, tendo em vista beneficiar o desempenho, as relações interpessoais conducentes a climas produtivos e a qualidade da relação que os clientes fruem quando contactam com a organização. (...) o que se almeja é que os membros organizacionais adotem comportamentos “emocionalmente correctos”.”

Existem duas linhas de investigação principais, ambas influenciadas pelo trabalho de Hochschild: uma com foco na interacção do serviço, tentando compreender as mudanças no processo laboral, outra com foco nas maneiras que as organizações adoptam para assegurar a vantagem competitiva providenciando um serviço de maior qualidade (Seymour & Sandiford, 2006).

Mastracci e colaboradores (2006) desenvolveram a sua investigação no sentido de perceber se a componente emocional do trabalho era valorizada ou não, na avaliação de desempenho dos funcionários públicos do estado de Illinois, EUA. Ao analisarem os instrumentos de AD utilizados, verificaram que em 86% dos casos, a vertente emocional é considerada apenas a um nível muito superficial, sendo que apenas para os cargos superiores se consideravam aspectos como a motivação e o relacionamento humano. Os autores concluíram portanto que o aspecto racional é o mais valorizado, mesmo em profissões em que o trabalho relacional é de extrema relevância e é uma exigência para o exercício da profissão.

A inclusão deste capítulo no nosso trabalho não é aleatória, pelo contrário. Através desta pequena exposição podemos perceber que existe mais uma vez um eixo de análise possível e relevante para a nossa caracterização de objectivos. A necessidade das organizações contemplarem aspectos racionais e emocionais do trabalho estará expectavelmente expressa na sua formulação de objectivos, daí o interesse de introduzirmos o tema do trabalho emocional.

5. ABORDAGEM POR PROCESSOS

Um dos princípios da Gestão da Qualidade apontados pela ISO¹ 9001:2000 é a Abordagem por processos.

A relevância de se explorar este tema no presente trabalho advém não só de se tratar de um dos princípios da Gestão da Qualidade, mas também porque, no seio de uma organização os processos são precisamente o que torna possível o produto (APCER, 2003). Tendo isto em conta, poderemos inferir que os objectivos formulados numa organização possam passar, não só pelos resultados, como também pelos processos. As organizações transformam inputs em outputs, que podem ser produtos e/ou serviços que são fornecidos aos clientes.

De acordo o quarto princípio da ISO 9001:2000 “um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo” (APCER, 2003, p.8). Assim o Guia interpretativo da ISO 9001:2000 define processo como o conjunto de actividades inter-relacionadas, transformando inputs em outputs. Ou seja, um processo pode ser considerado como qualquer actividade que recebe inputs e os transforma em outputs com valor acrescentado. Normalmente os processos são inter-dependentes, sendo que numa organização temos habitualmente identificados, e a serem geridos, vários processos. Na sua maioria, o output de um processo, constitui o input do seguinte. Assim poderíamos definir a organização como um conjunto de processos, sendo os processos encarados como tarefas realizadas naturalmente que produzem mais-valias para a organização. Nesse sentido para que o sistema de gestão obtenha bons resultados deve definir os processos que compõem o sistema como um todo, o que irá facilitar na definição dos indicadores e a sua análise. A figura 1.5 representa a estrutura de um processo.

O processo inicia-se quando o cliente fornece as suas necessidades e expectativas. Executa essas necessidades e as expectativas, através de um produto que resulta de uma sequência de processos inter-relacionados e inter-dependentes, recorrendo ao input dado pelo fornecedor.

1- A “International Organisation for Standardisation” (ISO) é uma organização não governamental cuja missão assenta na “promoção do desenvolvimento da normalização e actividades relacionadas, em todo o mundo, como elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, dentro dos princípios da Organização Mundial do Comércio” (APCER, 2003, p.5). Nesse sentido as normas “ISO 9000” são referenciais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade.

De acordo com Freitas (2009) para se poder gerir o processo têm de se cumprir alguns requisitos:

- identificar clientes e fornecedores, bem como os inputs e outputs de cada processo;
- definir e identificar as actividades a serem realizadas, as quais devem ser repetitivas e conhecidas;
- dispor de um sistema de medição significativo e confiável que possa quantificar o seu desempenho;
- apresentar resultados previsíveis e satisfatórios dos indicadores-chave relativamente aos requisitos do cliente (não obstante a variabilidade existente em todos os processos).

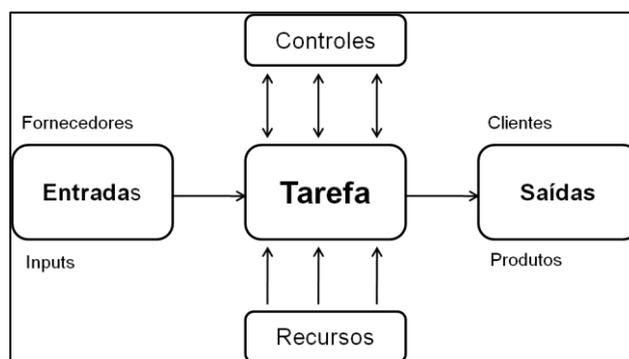


Figura 1.5 - Estrutura de um processo (Fonte: Freitas, 2009)

Freitas (2009) salienta que podemos ter vários clientes: clientes externos, internos, os fornecedores de produtos e serviços, os sócios da organização, a sociedade, o meio ambiente, etc. Outro aspecto salientado por este autor, com relevância para este trabalho, tem a ver com os objectivos de se implementarem processos. Esses objectivos devem estar centrados em: satisfazer os requisitos dos clientes; eliminar as actividades ineficientes; estabelecer a meta de erro zero para os processos; atingir as metas e objectivos estrategicamente estabelecidos pela direcção; facilitar a tarefa do líder em avaliar a equipe e o seu desempenho, ajudando-o no processo de delegar tarefas.

Este capítulo permitiu-nos perceber que além do foco nos resultados, as organizações poderão também contemplar os processos. Será que numa organização cujo sistema de avaliação está assumidamente vocacionado para os resultados contempla este aspecto nos objectivos dos seus colaboradores?

6. OBJECTIVOS

*Why do you want to achieve your goals?
The answer to this question has power.
It's what motivates you.
It's what shows you the right path to take.
And it's what opens the doors that lead to your success.
Dobson (in Wilson & Dobson, 2008)*

De acordo com Wilson e Dobson (2008) os objectivos podem ser um factor decisivo para o sucesso. Uma pessoa pode trabalhar arduamente, mas se não estabelecer objectivos, o seu trabalho não demonstrará resultados significativos. Os mesmos autores socorrem-se de uma passagem da história “Alice no País das Maravilhas” para ilustrar a sua perspectiva:

“(…) Alice pára num cruzamento para perguntar ao Gato que estrada devia seguir. Ele responde perguntando-lhe para onde é que ela quer ir. Quando ela lhe diz que não lhe interessa muito, ele replica, “então o caminho que vais não importa”. (Wilson & Dobson, 2008, p.3 – tradução livre).

Tal como na história, muitos de nós vagueamos pela vida sem saber para onde vamos, sem uma direcção ou objectivo específico. Os autores acima citados referem que a maioria das pessoas ou não sabe o que quer ou, se sabe, não tem planos para realizar as suas ambições. O mesmo poderá acontecer em relação ao nosso trabalho e em relação às próprias organizações. A este propósito, Teixeira (2005) defende que é imprescindível a organização definir o destino antes de escolher o caminho.

A palavra “objectivo” é muito utilizada em todo o tipo de áreas da nossa vida pessoal e profissional. O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2003) define objectivo como “aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma acção” (p.2646). É sinónimo de alvo, fim, propósito. Rouillard (2003) apresenta-nos uma definição muito semelhante: “um objectivo é um fim para o qual dirigimos esforço específico”, sendo que o fim é “o resultado exacto e tangível para o qual estamos dispostos a despende esforço para atingir” (p. 3 – tradução livre). O tipo de esforço e a sua intensidade está ligado ao próprio objectivo. Ora isto dá-nos já uma outra indicação preciosa: é necessário equacionar a relação custo – benefício de cada objectivo. Para isso há que planear e analisar os passos necessários para o atingir.

Moskowitz e Grant (2009) apresentam diversas definições: estado final desejado para o qual a pessoa se inclina; a intenção última de qualquer acção tomada; a própria causa da acção; o propósito para o qual nos dirigimos; a razão para agir e pensar. O contributo destes autores indica-nos que todas as nossas acções têm por base objectivos. Eles colocam a questão de uma forma muito clara: “o objectivo é a

essência de tudo o que pensamos, de quando pensamos, de o que significa ser humano.” (p.1 – tradução livre).

Os objectivos podem ser pessoais, profissionais, ou ser um propósito comum a uma equipa ou grupo (Rouillard, 2003).

“Um objectivo é concebido como algo instrumental capaz de nos conduzir com segurança de uma experiência para a experiência seguinte” (Moskowitz & Grant, 2009, p. 7 – tradução livre). Sem objectivos estaríamos mal preparados para actuar na envolvente. Os nossos objectivos indicam-nos formas viáveis e adequadas de agir no nosso ambiente. Isto pode aplicar-se tanto à nossa vida pessoal como profissional e podemos estender essa conclusão para as organizações, frisando que: as pessoas e as organizações precisam de definir objectivos que orientem o seu comportamento, o seu rumo. Caso não os definam correm o risco de ficar, como na história da Alice no País das Maravilhas, sem saber por onde ir. Os colaboradores de qualquer organização necessitam de ter objectivos aliados ao desempenho da sua função que permitirão guiar e antecipar o comportamento.

6.1. A NATUREZA DOS OBJECTIVOS E O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE OBJECTIVOS

Enquanto seres humanos as nossas respostas podem distinguir-se em quatro grupos: (1) respostas reflexas, (2) respostas acidentais ou sem intenção, (3) respostas intencionais com a finalidade de manter ou obter um estado desejado, (4) respostas intencionais levadas a cabo para controlar ou evitar um estado indesejado (Moskowitz & Grant, 2009).

As respostas intencionais são guiadas pela motivação e, como tal, entram no domínio da auto-regulação ou controlo. A maioria dos comportamentos significativos do ser humano entram neste campo, sendo propositados, desejados ou controlados de forma consciente ou não, e são empregues com vista em algum fim. De acordo com Moskowitz e Grant (2009) são estes fins, ou objectivos, que direccionam, dão energia e sustentam o comportamento intencional ao longo do tempo; orientam todas as respostas humanas não-acidentais e não-reflexas. Daí que se assumam os objectivos como o elemento mais básico do controlo. No mesmo sentido, os autores defendem que os objectivos nos permitem prever e explicar padrões de cognição, emoção e comportamento, afirmando que os objectivos cronicamente perseguidos trazem-nos luz sobre a estabilidade da personalidade de um indivíduo, bem como as diferenças

entre indivíduos. Se extrapolarmos essa conclusão para as organizações, poderemos afirmar que os objectivos recorrentes de uma organização são o que a caracterizam e distinguem das outras. De entre outras explicações apontadas para o comportamento humano (cognitivas e motivacionais), a abordagem dos objectivos parece fazer mais sentido, já que é um construto ao mesmo tempo cognitivo – representação mental sujeita às leis que governam a acessibilidade e uso do conhecimento – e motivacional – traduzindo as nossas aspirações em ímpetos, sendo o ponto de referência para a auto-regulação (Moskowitz & Grant, 2009). A ênfase no comportamento intencional dirigido por objectivos remonta ao início da Psicologia nos trabalhos de autores como James, Lewin, Tolman, e Allport (cit. por Pervin, 1992). Com a Revolução Cognitiva esta linha de pensamento voltou a ser alvo de atenção, pensando-se em termos de objectivos, planos, e propósito (Pervin, 1992). Talvez por isso, Moskowitz e Grant considerem que os objectivos são um dos conceitos mais importantes em psicologia. No entanto, referem que existe uma lacuna na sistematização do conhecimento existente, sendo a obra por eles editada “Psychology of goals” (2009) uma tentativa nesse sentido.

Os primeiros investigadores da inferência humana sobre os seus semelhantes chegaram a um princípio que guia a percepção interpessoal: “Nós tentamos inferir os objectivos dos outros” (Moskowitz & Grant, 2009, p.6 - tradução livre). Ao acreditamos que o nosso comportamento é orientado por objectivos, se queremos compreender os outros, o nosso trabalho será discernir os objectivos que os orientam. Este processo acontece a todo o momento e é, na maioria das vezes, inconsciente. Inferimos os objectivos dos outros porque isso confere significado, indica-nos o porquê da pessoa agir da maneira que age. Como havia sido dito anteriormente, os objectivos têm poder explicativo e preditivo, portanto, definem-nos o que vimos (do comportamento dos outros) e permitem-nos prever o que irá acontecer de seguida. (Moskowitz & Grant, 2009). Fazendo a ponte destas conclusões para o campo organizacional, poderíamos dizer que ao saber os objectivos de uma organização se pode explicar o modo como está a comportar-se e também prever o seu comportamento futuro. O problema é que na organização podem existir diversos objectivos e podem existir elementos que tenham objectivos próprios conflituosos com os objectivos da organização.

Pervin (1992) afirma que a natureza dos objectivos e o funcionamento do sistema de objectivos não é tão bem compreendido como Locke e Latham sugerem. Considera que apesar da crescente aceitação do conceito e construtos relacionados, algumas questões ainda não foram esclarecidas:

- A origem dos objectivos – como é que são adquiridos? A teoria de Latham e Locke não dá resposta a esta questão. A acção terá em primeira linha a sua origem no pensamento consciente e inconsciente. Esse pensamento é explicado pelos motivos e valores, que num terceiro nível de análise terão a ver com as necessidades. Contudo as relações entre valores, objectivos e necessidades não são esclarecidas. Além de se poder argumentar que esses conceitos não são, de facto, distintos.

- Os objectivos são conscientes? Neste aspecto não existe consenso.

- Qual é a organização estrutural dos objectivos? O que é o sistema de objectivos? Como frisado por Locke e Latham (cit. por Pervin, 1992) quase todos os estudos sobre formulação de objectivos usam objectivos isolados, contudo, a maioria das metas individuais envolvem diversos objectivos, sendo um aspecto fundamental a sequência dos esforços “objectivo – acção”. O sistema estará preparado para se alterar ao longo do tempo de acordo com o contexto. Quanto ao sistema de objectivos, sugerem que as pessoas procuram reduzir a discrepância entre o desempenho e os objectivos, embora a ênfase também esteja nas pessoas enquanto criadores de discrepâncias ao longo do processo de formulação de objectivos. Ou seja, não está esclarecido se as pessoas procuram atingir objectivos ou se procuram reduzir a discrepância entre o seu estado actual e o estado que pretendem estar; se os objectivos motivam por si só, ou se a motivação provém da acção no sentido dos objectivos ou para além dos mesmos. Pervin (1992) frisa a posição de Bandura de que o resultado da realização dos objectivos é atingir uma medida de desempenho para que objectivos adicionais possam ser atingidos. Segue-se uma reflexão: quando é que o objectivo é o próprio objectivo e não apenas um patamar para atingir outro objectivo? Será que alguma vez se atinge “O objectivo”?

- Qual o papel da volição? Que controlo temos sobre o sistema de objectivos? Neste ponto, cada indivíduo escolhe os seus objectivos, ou se não os escolher (alguns são-nos impostos), tem o espaço para decidir que acções tomar nesse sentido e o que pensar acerca dos mesmos. Aqui podemos considerar dois conceitos relevantes: equipotencialidade – objectivos diferentes podem ser prosseguidos através do mesmo conjunto de comportamentos; e equifinalidade (abordado no ponto seguinte).

6.1.1. O CONTRIBUTO DA TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Von Bertalanffy a organização é um conjunto de elementos interligados e interdependentes com

objectivos específicos; é composta por pessoas que de forma individual ou em equipa (subsistema psicossocial), recorrem a determinadas tecnologias (subsistema técnico), seguem determinados procedimentos e regras (subsistema estrutural), para atingir objectivos de acordo com determinada filosofia (subsistema de objectivos e valores). Os diversos subsistemas da organização são coordenados por um outro subsistema: de gestão (Almeida, 1996). Seguindo esta mesma teoria, Almeida (1996) defende que qualquer sistema organizacional tem três objectivos básicos: estabilidade, crescimento e flexibilidade. Considerar-se-á que a organização é eficaz quando consegue atingir simultaneamente os três objectivos. Idealmente, os vários subsistemas da organização irão funcionar internamente e em interacção para atingirem esses grandes objectivos. Até aqui retiram-se duas propriedades dos sistemas: finalidade e globalismo. Existem mais três características vitais para a compreensão do comportamento das organizações: entropia, homeostasia e equifinalidade.

A entropia refere-se à tendência dos sistemas para o desgaste e desorganização. Esta tendência deve ser contrariada através da gestão da informação, já que com o passar do tempo o que havia sido definido inicialmente vai-se esbatendo, vai sofrendo adaptações, etc. Devem criar-se sistemas de controlo ou monitorização para que o subsistema de gestão possa tomar conhecimento das alterações nos resultados e tomar as medidas necessárias (Almeida, 1996).

A homeostasia refere-se ao equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema, implicando que uma alteração num subsistema irá conduzir a alterações nos outros subsistemas. Desde que as alterações correspondam a respostas adequadas às solicitações da envolvente, o sistema continuará a ser eficaz. Contudo, tendo em conta a entropia, os sistemas de controlo são imperativos para evitar que a homeostasia acelere o processo de desintegração (no caso de surgirem respostas desadequadas, pela homeostasia, essas respostas irão propagar-se a todos os subsistemas).

Finalmente, a equifinalidade representa a possibilidade de se atingirem os mesmos fins através de diversos caminhos e partindo de estados iniciais distintos. Esta característica é de vital compreensão para a gestão de pessoas. As implicações são evidentes: para atingir um mesmo objectivo, diversos colaboradores, em diferentes condições, poderão tomar opções distintas, portanto não fará sentido impor uma única forma de atingir os objectivos. O importante é pesar bem as formas de atingir os resultados para não se comprometer a viabilidade da organização a longo termo.

6.2. QUEM FORMULA OS OBJECTIVOS? EFEITOS DA ESCOLHA

De acordo com Alexander e Schuldt (1984) a escolha dos objectivos é uma componente do auto-reforço. Estes autores pretenderam averiguar se o poder de escolha dos objectivos por si só é motivador. Na sua investigação avaliaram os efeitos de várias condições: escolha vs imposição pelo investigador, grau de dificuldade, e necessidade de realização. Assim, 188 estudantes desempenharam uma tarefa de virar rodas com objectivos muito difíceis, moderadamente difíceis, e fáceis, sendo os objectivos escolhidos, outros impostos, e ainda noutro grupo não existentes. O factor escolha foi motivador para pessoas com baixa necessidade de realização, os quais seleccionaram objectivos muito difíceis. A imposição mostrou-se motivadora para pessoas com baixa necessidade de realização que tinham objectivos fáceis. Com dificuldade moderada esses efeitos em pessoas com baixa necessidade de realização não se verificaram. Para as pessoas com elevada necessidade de realização não se verificaram quaisquer efeitos significativos. A presença de objectivos demonstrou ser motivadora para todos os grupos, excepto os que tinham baixa necessidade de realização que escolheram objectivos fáceis. Conclui-se que o desempenho varia em função da dificuldade do objectivo, a necessidade de realização e em função da escolha ou imposição do objectivo. O mesmo estudo indica que as condições de objectivos, a dificuldade dos objectivos, e a necessidade de realização não afectam o comprometimento com a tarefa. Contudo, devemos salientar que os estudantes participaram no estudo eram voluntários e, se pensarmos no conceito de desejabilidade social, esse comprometimento pode apenas ter a ver com o facto de quererem desempenhar a tarefa com sucesso de modo a ficarem “bem vistos” perante os investigadores e perante os seus pares.

Anteriormente, Mizes e Schuldt (cit. por Alexander & Schuldt, 1984) haviam conduzido uma investigação com vista a averiguar se as diferenças de procedimentos nas investigações conduziam a resultados discrepantes. Nesse sentido, definiram quatro condições: (1) selecção implícita do objectivo de base pelo investigador; (2) definição explícita pelo investigador; (3) escolha de objectivos pelo próprio; e (4) base de controlo. Para as três condições de objectivos, os resultados foram significativamente superiores que os do grupo de controlo; os que seleccionaram os próprios objectivos superaram o desempenho do grupo na condição de objectivo explícito. Entre o objectivo definido implicitamente e a auto-definição de objectivo não se verificaram diferenças significativas. Estes resultados revelam que a própria

presença de um objectivo pode ser um factor motivador na ausência de recompensas tangíveis, como reforçado por outros autores (Bonge et. al, cit. por Alexander & Schuldt, 1984). Contudo, parece que a escolha do objectivo, por si só, não facilita o desempenho, sendo moderada pela dificuldade do objectivo e pelas diferenças individuais na necessidade de realização.

Também Latham e Marshall em 1982 pretendiam perceber se existiam diferenças no desempenho de supervisores de organizações governamentais face a três condições na formulação de objectivos: definidos pelo próprio, o indivíduo participa na sua definição, ou os objectivos são-lhe atribuídos. A tarefa consistia num brainstorming de comportamentos no trabalho que a pessoa tinha percebido que faziam diferença na eficácia ou ineficácia no seu comportamento enquanto supervisor, sendo que os objectivos eram estabelecidos quanto ao número de comportamentos listados em vinte minutos. Não se verificaram diferenças significativas entre o grupo cujos objectivos tinham sido participativos e o grupo que formulou os seus próprios objectivos. Quanto à aceitação do objectivo, e quanto ao desempenho, não se verificaram diferenças significativas entre as três condições de formulação de objectivos. Estas conclusões foram verificadas para as diferentes idades, níveis educacionais, nível na organização, anos como supervisor, e tempo como funcionário público. De salientar também que houve o cuidado de a dificuldade do objectivo ser a mesma na condição participativa e atribuída, sendo que o objectivo definido participativamente com um indivíduo era depois atribuído para outro indivíduo. Ao grupo com objectivo atribuído era dito que os resultados de um estudo prévio conduzido pelos investigadores haviam demonstrado que esse era um objectivo razoável para atingir. De acordo com este estudo, defendem que a questão de como o objectivo é definido não é tão importante como se o objectivo é definido ou não, e que a chave para a produtividade será a formulação de objectivos específicos. A defender a sua posição referem que praticamente 90% dos estudos (até à época) demonstram que formular um objectivo específico e difícil prévio a desempenhar uma tarefa conduzem a desempenhos mais elevados do que objectivos fáceis, ou do que não estabelecer objectivos. Não com tanta evidência, mais moderadamente, acredita-se também que quando o grau de dificuldade do objectivo é constante, o desempenho é o mesmo independentemente de o objectivo ser atribuído ou formulado em parceria (Latham & Marshall, 1982). No entanto ao defenderem que os objectivos sejam específicos já estão a dar uma indicação de como devem ser definidos, portanto de alguma forma admitem a relevância de se observarem certos critérios na formulação de objectivos de desempenho.

Rouillard (2003) defende que tendo ou não escolhido, trabalhando individualmente ou colectivamente, cumprir os objectivos estabelecidos torna-se da responsabilidade de cada um. A questão que com isto se coloca é como nos motivamos para atingir um objectivo que não é nosso. Independentemente da forma como o objectivo é formulado (*top-down*, *bottom-up*, imposto, voluntário, ou da tarefa), o indivíduo deverá torná-lo gerível, ou seja, transpô-lo para o seu cargo, considerá-lo como seu e identificar aspectos positivos no objectivo para alcançar. De acordo com Rouillard (2003) só assim o indivíduo pode esperar alcançar os objectivos. Sumariando, ao nos ser imposto um objectivo, devemos: traduzi-lo para o nosso nível de responsabilidade (de acordo com a função desempenhada), adoptar o objectivo como nosso, e adaptá-lo para um benefício pessoal. Desta forma, o objectivo que nos foi imposto transforma-se num objectivo nosso, pelo qual assumimos responsabilidade e para o qual teremos agora mais motivação.

Worley (2003) dá-nos a entender que mais importante do que quem formula o objectivo é alinhar os objectivos individuais e de equipa com os objectivos departamentais, já que assim os colaboradores de todos os níveis do organograma verão mais os objectivos como seus. O mesmo autor salienta que os objectivos dos colaboradores devem ser definidos tendo em atenção a função desempenhada, sendo que a sua formulação deve ser efectuada em conjunto pelo avaliador e pelo colaborador.

6.3. BENEFÍCIOS DA FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS

Os efeitos potencialmente positivos da formulação de objectivos têm vindo a ser demonstrados em diversas áreas, desde a educação e desporto até às organizações (Burton; Locke; Kylló & Landers, cit. por Gomes, Sá & Sousa, 2004).

Segundo Latham e Seijts (1999) existem dois tipos de benefícios da formulação de objectivos:

- (1) Benefícios motivacionais – Latham, Almost, Mann e Moore (2005) defendem que a definição de objectivos afecta a escolha, esforço e persistência dos comportamentos. Segundo Pintrich e Schunk (cit. por Mattern, 2005) a motivação é precisamente o processo pelo qual a actividade dirigida por objectivos é instigada e sustida. Burstein (cit. por Worley, 2003) entende que a motivação é o mecanismo de controlo mais poderoso.

(2) Benefícios cognitivos – desenvolvimento de estratégias para atingir o objectivo. Este benefício aplica-se especialmente em tarefas que se apresentam como complexas para o indivíduo (Latham & Seijts, 1999).

Rouillard (2003) especifica que a formulação de objectivos tem um “poder extraordinário” tanto sobre a direcção do negócio, como da vida pessoal.

Quanto ao domínio organizacional, os objectivos permitem estabelecer a direcção para as actividades, identificar os resultados esperados, melhorar o trabalho de equipa através de um sentido de propósito comum e, estabelecer níveis de desempenho ao estabelecer metas a atingir (Rouillard, 2003).

Além dos benefícios anteriormente referidos poderíamos citar Sember e Sember (2007) para explicar a importância de estabelecer objectivos dentro de uma organização – independentemente do peso que estes ocupam no processo de AD:

“se você e a sua equipa estão parados, estão na realidade a andar para trás. A organização ou equipa que não procura constantemente a evolução e excelência perderá terreno simplesmente porque os seus concorrentes estão a andar para a frente. O seu objectivo não pode ser manter o *status quo*. Tem sempre de pensar em como pode melhorar a sua equipa e os seus resultados” (p.36 – tradução livre)

Os objectivos, como se pode observar pela figura 1.6, são vistos, numa perspectiva ergonómica, como um dos componentes das condições de trabalho com implicações directas na actividade do trabalhador e daí, têm consequências para o trabalhador e para a sua produtividade (Leplat & Cuny, 2005).

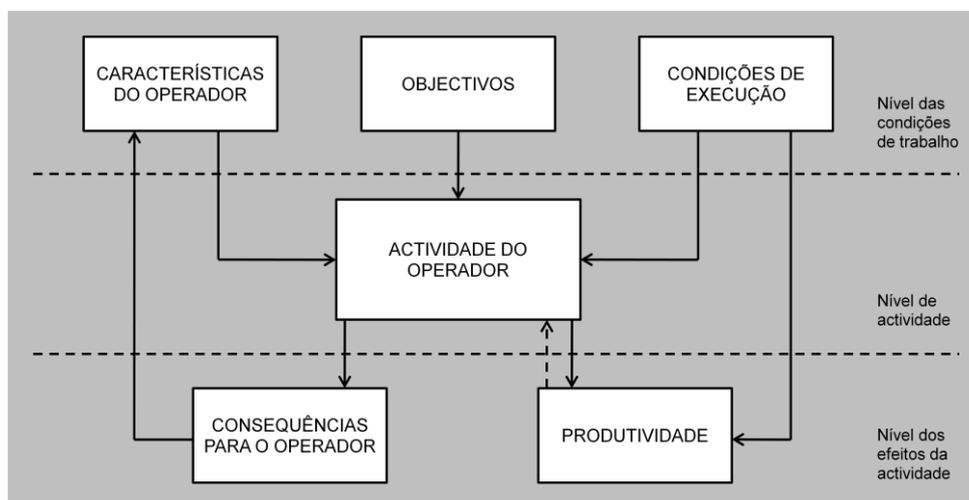


Figura 1.6 – Esquema geral das condições e consequências do trabalho (Fonte: Leplat & Cuny, 2005)

O trabalho é definido por Teiger (2005) como uma “actividade finalizada, realizada de forma individual ou colectiva num dado tempo, por um determinado homem ou mulher, situada num contexto particular que fixa as limitações imediatas da situação.

Esta actividade não é neutra, compromete e transforma aquele que realiza.” (p. 178). Ou seja, esta definição de trabalho, naturalmente sujeita a críticas, chama essencialmente a atenção para o facto de o trabalho ocorrer e ser constrangido por um determinado espaço, tempo e corpo (cada indivíduo tem especificidades que nele interferem). Além disso alerta-nos para as inter-relações em três níveis: a actividade, as suas condições e as suas consequências. Sendo assim, e estando os objectivos integrados na componente das condições, verificamos que a sua definição é um aspecto central devido às implicações que lhe estão subjacentes.

Um pouco contrário ao afirmado por Latham e Marshall (1982), Almeida (1996) defende que não basta definir objectivos, é necessário que esses objectivos sejam coerentes entre si e para os vários sectores e níveis, seja do ponto de vista individual, grupal, departamental e organizacional, devendo estar de acordo com a missão e visão da organização.

Dado o segundo tipo de benefícios que referimos, no âmbito da psicologia cognitiva, é reconhecida a importância do estabelecimento de objectivos para a resolução de problemas (Ferreira & Martinez, 2008).

A mudança em contexto organizacional, por seu turno, é um processo muitas vezes encarado como um problema, portanto, definir objectivos a esse nível é fulcral. É um projecto e um problema que os agentes organizacionais tentam resolver. Ao se estabelecer objectivos deve-se ter em conta os melhores caminhos para a solução do problema. Uma mudança a longo prazo implica também objectivos a curto prazo para que se possa ir aferindo os resultados efectivados da mudança (Ferreira & Martinez, 2008). Além disso, definir sub-objectivos pode ter um papel preponderante para o esforço na mudança.

Podemos tomar como exemplos do sucesso da formulação de objectivos dois estudos citados Latham e Sejts (1999): (1) Latham e Baldes verificaram que um grupo de motoristas de veículos pesados de mercadorias que tinha como objectivo aumentar o peso total dos barotes que transportavam, começaram a explorar maneiras de modificar os seus camiões para poderem julgar o peso do mesmo de forma mais precisa; (2) Latham e Saari debruçaram a sua atenção sobre motoristas de veículos pesados de mercadorias que tinham por objectivo reduzir o número de viagens entre o local de carga e de descarga de barotes. Após o programa de formulação de objectivos os motoristas começaram a utilizar o sistema de rádio para coordenarem os seus esforços de maneira a que estivesse sempre um camião no local de carga

sempre que a lenha estava pronta para ser carregada. Assim a produtividade aumentou significativamente.

6.4. GOAL SETTING THEORY – TEORIA DA FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS

A teoria de formulação de objectivos centra-se no poder explicativo dos objectivos formulados de forma consciente e explícita que permitirão a predição, influência e explicação do comportamento (Shantz & Latham, 2009). Defende que o compromisso no objectivo é uma decisão consciente, sendo a sua prossecução caracterizada pela monitorização consciente do desempenho da pessoa ao encontro da obtenção do objectivo (Shantz & Latham, 2009).

Segundo Odiorne (cit. por Gomes, Sá & Sousa, 2004) os primeiros dados sobre a eficácia da formulação de objectivos na promoção da motivação provêm do contexto organizacional, tendo em vista dar determinadas metas aos colaboradores que serviriam para incrementar a sua atenção e o esforço dispendido, bem como a resistência e persistência perante os problemas e cansaço. Esta perspectiva acabou por influenciar práticas de gestão como a Gestão por Objectivos, que por sua vez, devem ser enquadradas à luz da teoria de Formulação de Objectivos de Locke e colaboradores (cit. por Gomes, Sá & Sousa, 2004).

De acordo com essa teoria, os objectivos são uma estratégia de regulação do comportamento humano, já que garantem um propósito à realização de uma determinada tarefa. Da mesma forma, é defendida a relação entre rendimento/ produtividade e consciência dos objectivos a atingir em cada actividade por parte do colaborador. A teoria pressupõe ainda que objectivos difíceis, desafiantes e específicos comparados com objectivos “fáceis” (do género dar o melhor), ou com a ausência de objectivos, resultam em maior rendimento (Gomes, Sá & Sousa, 2004). Segundo o estudo de revisão de Locke e Latham (1990), pelo menos 400 artigos suportam essa conclusão.

A formulação de objectivos terá influência no desempenho por quatro motivos (Gould; Weinberg, cit. por Gomes, Sá & Sousa, 2004): (1) dirige a atenção do indivíduo para os aspectos essenciais da tarefa; (2) mobiliza e melhora o esforço face à tarefa; (3) aumenta a persistência e prolongamento do esforço; (4) desenvolve novas estratégias de aprendizagem e de execução da tarefa.

No domínio do desporto, o estudo de revisão de Kyllö e Landers (cit. por Gomes, Sá & Sousa, 2004) confirmou os efeitos positivos da Formulação de Objectivos sobre o aumento da motivação e rendimento, não se confirmando, no entanto, que os objectivos difíceis promovem melhores resultados que os fáceis ou que a ausência de objectivos. Dessa revisão ressaltam também a existência de variáveis moderadoras que podem condicionar a eficácia da formulação de objectivos: a) contexto de aplicação (em competição a Formulação de Objectivos verificou-se mais eficaz); b) aceitação dos objectivos a atingir; c) participação no processo de definição de objectivos; d) experiência prévia nas tarefas-alvo; e) natureza pública ou privada da divulgação de objectivos. Ainda nesse domínio verificou-se que os atletas com objectivos de resultado (e.g. ganhar a competição) tendem a experienciar mais ansiedade e menos auto-controlo que os atletas que estabelecem objectivos de rendimento (e.g. baixar tempo pessoal) Estes últimos apresentam estados mentais mais positivos, visto que a percepção de controlo sobre o seu desempenho é maior (Burton, cit. por Gomes, Sá & Sousa, 2004). Assim, de acordo com Gomes, Sá e Sousa (2004) o tipo de objectivos a formular em contexto desportivo deve idealmente englobar vários domínios do desempenho (psicológico, técnico, tático, físico) e da actividade. Desta forma, e seguindo Hardy, Jones e Gold, os autores concluem que os objectivos formulados podem assumir três tipologias: resultado, rendimento, e processo. Este último tipo refere-se à definição dos comportamentos específicos que se deve ter em consideração para conseguirem demonstrar um determinado comportamento ou rendimento final. Daqui se entende que os objectivos de processo devem ser privilegiados, visto que ajudam o indivíduo a manter-se concentrado nas várias tarefas que tem de executar para chegar ao resultado final pretendido. Esse estudo reforça o que havíamos visto em capítulos anteriores – possibilitando-nos pensar num novo eixo de análise: o foco do objectivo, que pode então, no contexto organizacional, centrar-se nos resultados ou no processo.

6.5. OBJECTIVOS E DESEMPENHO

Cunha e colaboradores (2007) apresenta-nos uma extensa lista das características das organizações de elevado desempenho, por contraste às organizações tradicionais. Contudo, aquilo que é importante para que se atinja e se mantenha um desempenho elevado, pelo menos ao nível individual, encontra-se resumido na figura 2.6. De salientar o papel preponderante da definição de objectivos elevados específicos. Esse

esquema ilustra o modelo integrativo da relação entre motivação/ satisfação/ produtividade proposto por Locke e Latham (1990). O modelo do ciclo de elevado desempenho integra as seguintes ideias: ao ser colocado perante objectivos desafiantes, se esses objectivos forem acompanhados de elevada expectativa ou elevado sentimento de auto-eficácia poderemos ter como resultado um desempenho elevado. Para isso é necessário ainda que a pessoa esteja comprometida com os objectivos, receba feedback adequado, tenha as capacidades necessárias ao desempenho da actividade, e não existam constrangimentos situacionais. Também Locke e Latham (cit. por Sue-Chan & Ong, 2002) sublinham que, cumpridos os requisitos de aptidão e familiarização com a tarefa, quanto mais difíceis e específicos os objectivos, mais elevado será o desempenho.

Actuam quatro mecanismos no elevado desempenho: o esforço, resistência, a direcção da atenção e da acção, e o desenvolvimento de estratégias e planos para a execução da tarefa. Se for compensado, ou compensador, o elevado desempenho traz associada satisfação com o trabalho, a qual irá fomentar o empenhamento com a organização e com os seus objectivos.

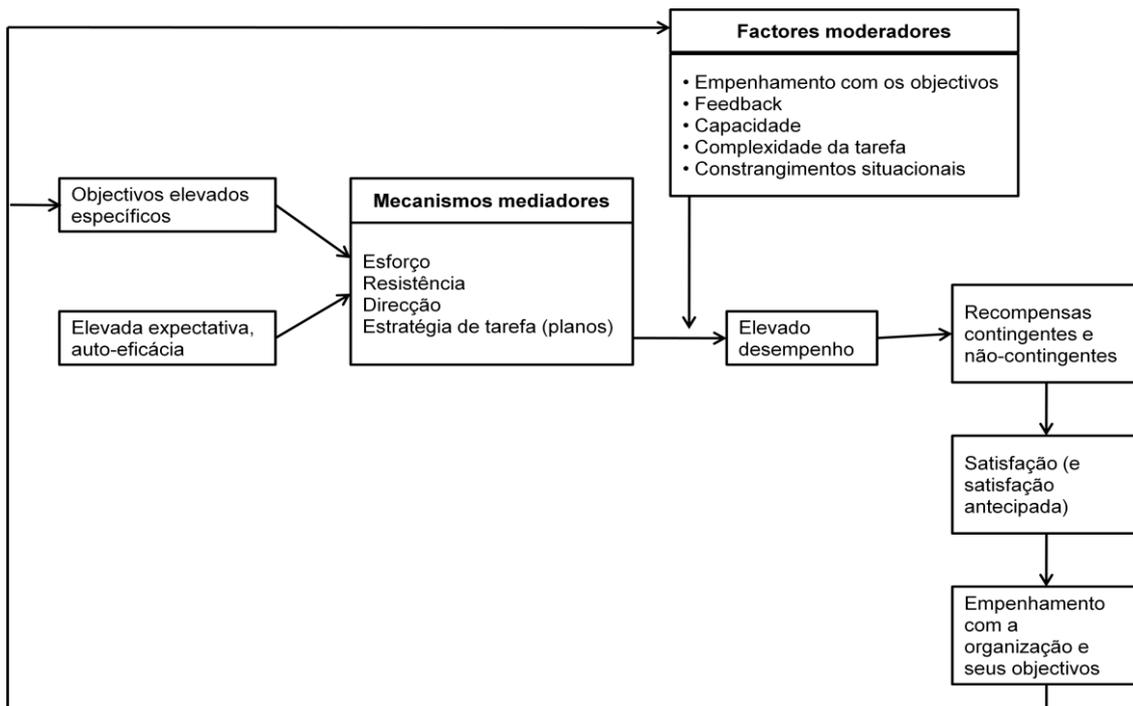


Figura 2.6 – O ciclo de elevado desempenho (Fonte: Cunha et al., 2007)

6.6. LINHAS ORIENTADORAS PARA A FORMULAÇÃO EFICAZ DE OBJECTIVOS

No livro *Goal setting: How to create an action plan and achieve your goals*, Wilson e Dobson (2008) apresentam dez linhas orientadoras para a formulação eficaz de objectivos:

1. Ao estabelecer um objectivo deve escrevê-lo – Escrever os objectivos e desenvolver planos para os alcançar são procedimentos comuns às pessoas que mais frequentemente atingem os seus objectivos (Wilson & Dobson, 2008). É importante escrever os objectivos para que ao lê-los, os mesmos sejam absorvidos e então se iniciem os planos. No domínio organizacional, Teixeira (2005) entende que é necessária a existência de guias que orientem as diversas unidades orgânicas, sublinha por isso a importância de se escreverem os objectivos. Dessa forma clarifica-se a contribuição de cada um dos membros envolvidos. Também Worley (2003) defende que os objectivos dos funcionários devem ser documentados.

2. O objectivo deve ser descrito em termos específicos e mensuráveis.

3. Deve visualizar-se/ imaginar-se a atingir o objectivo.

4. Os objectivos devem ser atingíveis.

5. Estabelecer prazos realistas para completar os objectivos.

6. Dividir os objectivos complexos em unidades passíveis de gerir. – Esta orientação remete-nos para os conceitos de objectivos distais e proximais abordados no próximo ponto (efeitos da complexidade da tarefa).

7. Equacionar os potenciais problemas que podem impedir ou dificultar a obtenção do objectivo.

8. Implementar acções que permitam remover ou minimizar esses potenciais problemas.

9. Rever os progressos regularmente.

10. Conhecer as compensações pessoais de atingir os objectivos.

Os mesmos autores (Wilson & Dobson, 2008) salientam que as pessoas que atingem os seus objectivos, em inglês os “*goal achievers*”, tomam um papel activo na sua prossecução.

Rouillard (2003), especificamente centrado no domínio organizacional, acrescenta que se devem estabelecer os custos máximos a despende a nível monetário, de tempo e de recursos.

Sember e Sember (2007) dão também o seu contributo nesta matéria, afirmando que é imprescindível considerar a história. Quer isto dizer que ao estabelecer um objectivo se deve considerar os objectivos que se atingiram no passado. Por exemplo, se um vendedor no passado apenas conseguiu vender dois carros por mês, não se vai propor a vender vinte carros por mês no ano seguinte. Isto reforça precisamente a quarta linha orientadora sugerida por Wilson e Dobson (2008) de que os objectivos devem ser atingíveis. No domínio organizacional, Sember e Sember (2007), recomendam que o gestor deve olhar para o que a sua equipa conseguiu atingir no passado e a partir daí estabelecer os objectivos ligeiramente acima desses resultados.

Os autores (Sember & Sember, 2007; Max & Bacal, 2004) chamam também a atenção para a clareza. Os objectivos devem ser claros. Dizer apenas para fazer melhor ou produzir mais não implica nenhum objectivo concreto ou claro, o que tornará difícil a obtenção de resultados. Max e Bacal (2004) referem que o processo de avaliação de desempenho se torna bem mais fácil e rápido, e causa menos ansiedade, se os objectivos forem claros. Caetano (2008) afirma que a clareza é um dos elementos-chave na definição de objectivos: os objectivos devem ser claros, de forma a serem “bem compreendidos pelo trabalhador e pelo superior deste” (p.72)

Outro elemento importante é estabelecer objectivos pequenos. Este elemento pode associar-se ao realismo, pois se por exemplo uma empresa é a quinta no mercado não irá aspirar tornar-se a primeira, mas antes a quarta, quando for a quarta aspirará a ser a terceira e assim em diante. Isto porque os pequenos passos são mais fáceis de atingir e oferecem maiores possibilidades de sucesso. Do ponto de vista dos colaboradores também haverá melhor resposta a pequenos objectivos porque esses estarão mais ao seu alcance (Sember & Sember, 2007). Esta orientação remete-nos para a sexta orientação de Wilson e Dobson (2008).

Tal como Wilson e Dobson (2008), também Sember e Sember (2007) referem que os objectivos devem ser possíveis de atingir, mas acrescentam que além de atingíveis, devem ser ao mesmo tempo desafiantes. Se os objectivos forem demasiado elevados ninguém os conseguirá atingir (ser realista). Mas se forem demasiado baixos dificilmente haverá motivação e empenho (ser desafiante) – segundo Kipling (cit. por Gomes et al., 2008) se encomendamos a um homem mais do que ele pode fazer, ele fá-lo-á, mas se lhe pedirmos apenas o que pode fazer, nada fará.” Wilson e Dobson (2008) Acrescentam ainda que nas organizações se deve olhar para o quadro geral – *see the big Picture* – ou seja, olhar para as várias partes do negócio e compreender

como estão a funcionar para que as equipas de trabalho funcionem o melhor possível tendo em conta os objectivos individuais, de equipa e da organização.

Definir objectivos implica, além de optar por diversas tipologias, estabelecer patamares de desempenho. Nesse sentido, há que, mais uma vez, ter em conta que os objectivos específicos, desafiantes e difíceis, mas realistas, formulados positivamente, quantitativamente e de acordo com anteriores padrões de desempenho funcionam melhor (Gomes, Sá & Sousa, 2004). Acrescenta-se que os objectivos devem, em termos de tempo, estar bem delimitados. Na prossecução de uma determinada meta, os “objectivos intermédios” devem estar definidos no curto, médio e longo-prazo (o que pressupõe a consciência da missão por quem os define), visto que dão ao indivíduo a noção do que terão de cumprir, passo a passo.

Frisa-se também a coordenação entre objectivos de grupo com os individuais e o maior envolvimento possível por parte de todos os intervenientes. De acordo com Gomes e colegas (2004) o envolvimento de todos fornece maiores probabilidades de que o indivíduo se empenhe e comprometa e daí, que tenha sucesso. Também Teixeira (2005) defende a participação de todos os intervenientes como um aspecto a valorizar e a coordenar.

Mc-Nair Connoly, Watts e Polutnik (2009) assumem que a congruência entre objectivos é um elemento vital para que o interesse de todos esteja em linha com o melhor interesse da organização, reforçando a posição de Almeida (1996).

Outro aspecto que não se pode ignorar, e que deve orientar o processo de formulação de objectivos em qualquer área é a motivação. No domínio organizacional Teixeira (2005) entende que a motivação se caracteriza pela fusão entre objectivos individuais e objectivos gerais. Esta perspectiva está claramente em linha com o proposto por Rouillard (2003) de que o indivíduo deve tornar o objectivo imposto num objectivo pessoal.

Worley (2003) chama a atenção para outros factores a ter em conta na definição de objectivos a funcionários: os objectivos devem estar de acordo com a função desempenhada; devem ser estabelecidos em conjunto pelo avaliador e o funcionário; deve-lhes ser dada prioridade; devem ser comunicados ao funcionário.

Além destes aspectos, ao estabelecer qualquer objectivo Wilson e Dobson (2008) defendem que a primeira questão que se deve colocar é “Porquê?”. Essa é a questão fundamental para a formulação e obtenção dos objectivos. Para ter sucesso é indispensável perceber o motivo pelo qual temos aquele objectivo. A pessoa não irá perseguir um objectivo apenas por diversão. Perseguiamos objectivos porque nos

permitem satisfazer alguma necessidade, resolver algum problema ou nos dão algum benefício. Tudo isto porque, se o objectivo for desafiante (e como vimos, deve sê-lo), a sua prossecução requer trabalho e risco. Se o objectivo não cumprir ou responder ao “Porquê” será extremamente difícil manter a disciplina necessária para o obter.

Rouillard (2003) é bastante mais exigente neste aspecto, defendendo que para se começar a pensar no propósito de estabelecer objectivos se deve colocar as mesmas questões que um jornalista colocar ao escrever uma notícia, como exposto na fig. 3.6.

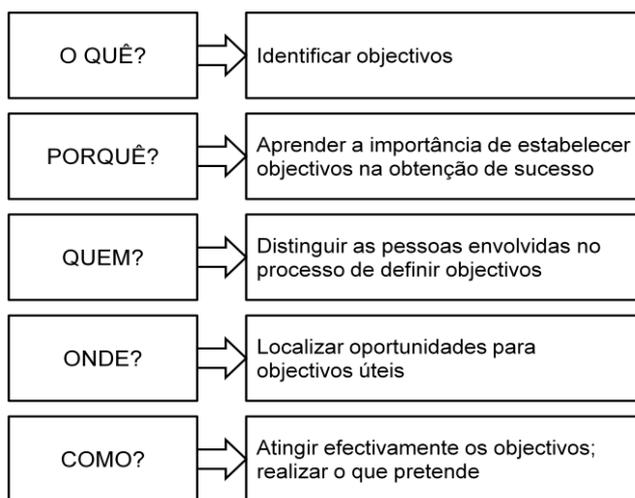


Figura 3.6 – Questões a colocar para perceber o propósito de estabelecer objectivos

Assim, a definição de objectivo pode evoluir para “uma realização específica e mensurável a ser atingida dentro de um determinado tempo e sob custos específicos” (Rouillard, 2003, p.4 – tradução livre).

As questões de Rouillard (2003) levam-nos a incluir uma outra linha orientadora, que se refere ao planeamento. Em organizações, o planeamento estratégico pode ser entendido como o método pelo qual se define a mobilização dos recursos para atingir os objectivos definidos (Teixeira, 2005). O planeamento torna-se então um factor essencial para que se atinjam os objectivos propostos de uma forma eficiente e eficaz, com rentabilização dos recursos disponíveis. Além do planeamento é vital o controlo, ou seja, avaliar se a acção está de acordo com os objectivos e eventualmente apontar medidas correctivas (Teixeira, 2005).

É importante uma boa definição de objectivos, visto que só assim nos permitem escolher, desenhar e implementar alvos relevantes necessários para atingir os resultados gerais desejados (Rouillard, 2003).

No anexo 4 está representada uma lista de verificação dos objectivos da autoria de Almeida (1996) e que pode servir como orientador para os gestores.

6.7. EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA TAREFA

Retomamos neste ponto a convicção de que formular um objectivo específico e difícil tem efeitos significativos na melhoria do desempenho, especialmente se comparado com a condição de “faça o seu melhor”. Latham e Seijts (1999) defendem que esta é uma das descobertas mais consistentes na literatura em ciências do comportamento. Assim, a complexidade da tarefa é um aspecto a ter em conta na definição dos objectivos e neste ponto serão abordados alguns estudos referentes a este aspecto.

Segundo Latham e Seijts (1999) existem evidências de que a magnitude dos efeitos dos objectivos diminui com o aumento da complexidade da tarefa, e acrescentam que em tarefas muito complexas, estabelecer objectivos específicos e difíceis pode ter um efeito nefasto no desempenho. Portanto, a complexidade da tarefa é uma variável moderadora na relação entre a formulação de objectivos e o desempenho.

Kanfer e Ackerman (cit. por Latham & Seijts, 1999) verificaram que o desempenho é inferior ao se estabelecerem objectivos específicos e difíceis em tarefas complexas e novas para o indivíduo. O que nos leva a concluir que, para tarefas novas e complexas, o melhor será dar o indivíduo a possibilidade de estabelecer um padrão de desempenho para si próprio, permitir a descoberta da tarefa, a aprendizagem de como fazer, e motivando-o assim com o objectivo de dar o seu melhor. Neste caso, estabelecer objectivos proximais ligados ao objectivo distal poderá moderar essa relação. Os objectivos proximais permitem que o indivíduo foque a sua atenção e também que vá tendo feedback – ao cumprir cada um dos objectivos proximais, sabe que fica cada vez mais próximo de atingir o objectivo distal. Isto é corroborado por Bandura (cit. por Latham & Seijts, 1999) ao defender que o desempenho será óptimo numa tarefa complexa para o indivíduo em que tenham sido estabelecidos objectivos proximais explícitos que sejam instrumentais para atingir o objectivo distal. Os objectivos proximais são marcas claras do progresso, reduzindo o risco de “desmotivação” provável ao se comparar os resultados com o objectivo distal. Um factor chave associado é o feedback, visto que, ao ser frequente, permite ao indivíduo avaliar com precisão o seu comportamento dirigido para o objectivo. No mesmo sentido, Morgan (cit. por Latham & Seijts, 1999), concluiu que em contexto educacional, a formulação de sub-objectivos pode facilitar a aprendizagem ao fornecer um esquema para a integração dos diversos itens de informação. Isto porque os

objectivos proximais aumentam a percepção de auto-eficácia para atingir o objectivo distal e potenciam a persistência na tarefa.

Latham e Seijts (1999), tentando provar a sua posição, elaboraram uma tarefa complexa com a qual pretendiam testar três hipóteses: (1) o grupo com o objectivo vago “faça o seu melhor” terá melhor desempenho que o grupo com o objectivo distal; (2) o grupo com objectivos proximais, além do objectivo distal terá melhor desempenho que o grupo com o objectivo vago; (3) o grupo com objectivos proximais além do distal terá maior percepção de auto-eficácia que os outros dois grupos. A hipótese 1 e 2 tiveram confirmação. Contudo, a terceira hipótese não se verificou totalmente. Inicialmente não existiam diferenças significativas na percepção de auto-eficácia entre os três grupos. No decurso do estudo verificou-se que essa percepção aumentou no grupo com objectivos proximais e distal. Assim concluíram que quando as tarefas são relativamente complexas é necessário definir objectivos proximais para ajudar a garantir que as estratégias essenciais estão a ser usadas, e concluíram também que o objectivo distal tem um efeito nefasto no desempenho relativamente à condição “faça o seu melhor”, excepto se forem, adicionalmente, formulados objectivos proximais. Os objectivos proximais aumentam a percepção de auto-eficácia ao longo do desempenho da tarefa, e são marcas claras do progresso. Assim, os objectivos proximais permitiram focar a atenção na identificação de estratégias apropriadas, dirigindo o esforço produtivamente. O feedback tem um papel crucial, visto que permitia que se modificassem os comportamentos quando se estavam a usar estratégias desadequadas. Os autores sugerem, por isso, que os objectivos proximais têm um efeito informacional, mais que o efeito motivacional, no comprometimento ao objectivo (Latham & Seijts, 1999).

6.8. GESTÃO POR OBJECTIVOS

Como vimos, as organizações empregam as pessoas devido às suas contribuições para o trabalho, contudo não há consenso sobre como os empregados devem ser avaliados (Sudarsan, 2009). Como a avaliação de desempenho tem várias finalidades, não é possível apontar o método que seja, globalmente, melhor. A selecção do método tem de levar em conta, além da finalidade da avaliação, o nível a ser avaliado e a natureza do negócio (Almeida, 1996).

Centrando-nos no método de avaliação de resultados de funções individuais, o critério básico de avaliação são os resultados dos comportamentos ou da actividade

das pessoas e não os comportamentos em si próprios, os quais são apenas os meios usados para atingir determinado fim. Por isso, se defende que seja avaliado o próprio resultado. No entanto, como já pudemos constatar, definir objectivos apenas com o foco nos resultados será redutor, havendo necessidade de se considerarem também objectivos focados no processo. Sendo o SIADAP baseado neste método é expectável (embora possa não ser desejável) que os objectivos estejam focados nos resultados.

McGregor (cit. por Sudarsan, 2009) sugere que a avaliação do desempenho se baseie na Gestão por Objectivos (GPO) de Peter Drucker. De acordo com essa perspectiva, os colaboradores deverão delinear os seus objectivos e o seu desempenho será medido em função do seu cumprimento. Nesta acepção, os objectivos representam um padrão de desempenho. Drucker previu que as organizações estabelecessem um sistema de objectivos em cascata, ligando as suas diversas unidades. O cumprimento dos objectivos das unidades iria resultar no atingir dos objectivos da organização. Como podemos desde já perceber, o SIADAP, enquanto sistema centrado nos resultados, baseia-se precisamente na Gestão por Objectivos. Contudo, desde já se torna importante considerar que a GPO foi inicialmente definida por Peter Drucker para a gestão das organizações e não das pessoas. Nesse sentido, podemos socorrer-nos da explicação de Cunha e colaboradores (2007) que, ao abordarem diversos tipos de programas de intervenção de base psicológica que visam melhorias do desempenho individual, preconizam a *Gestão por Objectivos* e a *Definição de Objectivos* como dois tipos de programas distintos. A GPO será a “especificação dos objectivos de trabalho, monitorização dos resultados alcançados, atribuição de recompensas, participação na definição dos objectivos e na respectiva revisão”; enquanto a Definição de Objectivos se afigura como uma “variante da gestão por objectivos, centrada na especificação de objectivos difíceis, mas alcançáveis e em aspectos limitados mas importantes do desempenho”, (p.892) sendo que neste tipo de programa, de acordo com Cunha e colegas (2007), não é vital a participação e articulação com o sistema de recompensas. O SIADAP integrará ambas as abordagens. No entanto, Almeida (1996) avança com uma definição deste método enquanto “sistema de gestão global que integra várias áreas-chave da gestão, de uma forma sistemática, que procura obter o máximo de eficácia e de eficiência, quer pessoal, quer organizacional” (p.42), ou seja, para Almeida (1996) não parece haver necessidade de distinguir entre a GPO e a Definição de Objectivos, e fornece-nos um esquema compreensivo do sistema, o qual se encontra reproduzido na fig. 4.6. Almeida (1996) salienta que o que mantém o sistema de GPO coerente é

que a missão e os objectivos de longo prazo estejam bem definidos. Além disso, o autor refere que, ao contrário do que se poderia imaginar, as áreas-chave para a fixação de objectivos são comuns a diferentes áreas de negócio. As áreas são na realidade as mesmas, o seu peso relativo é que difere de acordo com o tipo de organização. Sumaria oito áreas-chave, como descrito na figura 5.6. Faz-se aqui a distinção entre objectivos tangíveis e intangíveis e daí que se apresentem também as características de cada tipo.

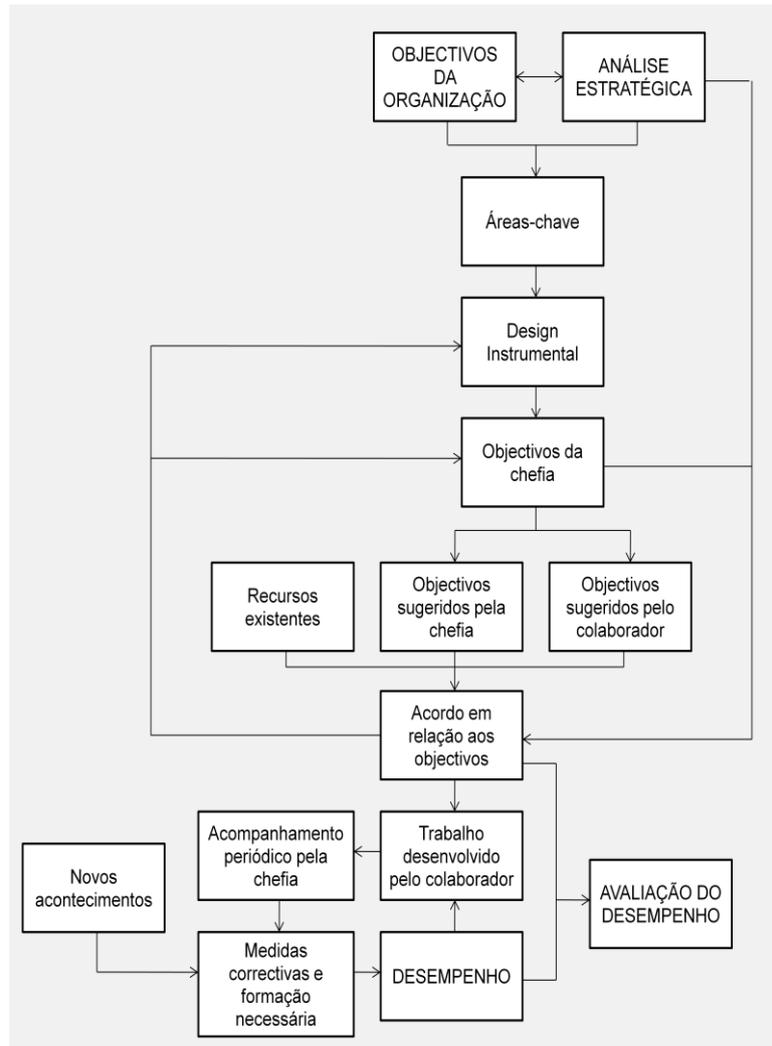


Figura 4.6 – Gestão por Objectivos (Fonte: Almeida, 1996, p.43)

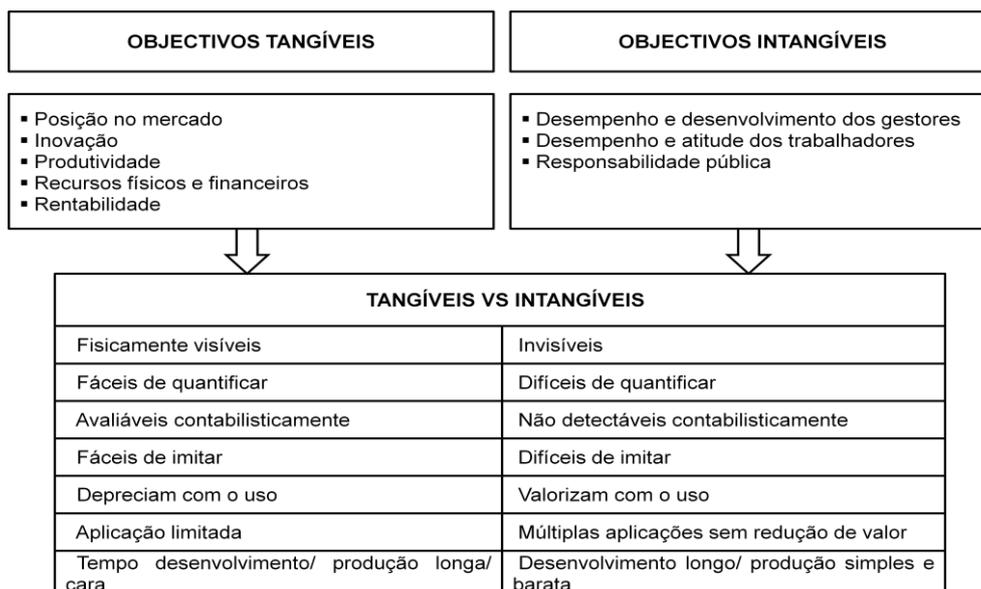


Figura 5.6 – Objectivos tangíveis e intangíveis (Fonte: Bancalheiro, 2007; Almeida, 1996)

6.8.1. ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA GPO

Pode-se considerar, seguindo Chiavenato (1998), que a avaliação do desempenho inserida na GPO segue seis passos, como descrito na figura 6.6.

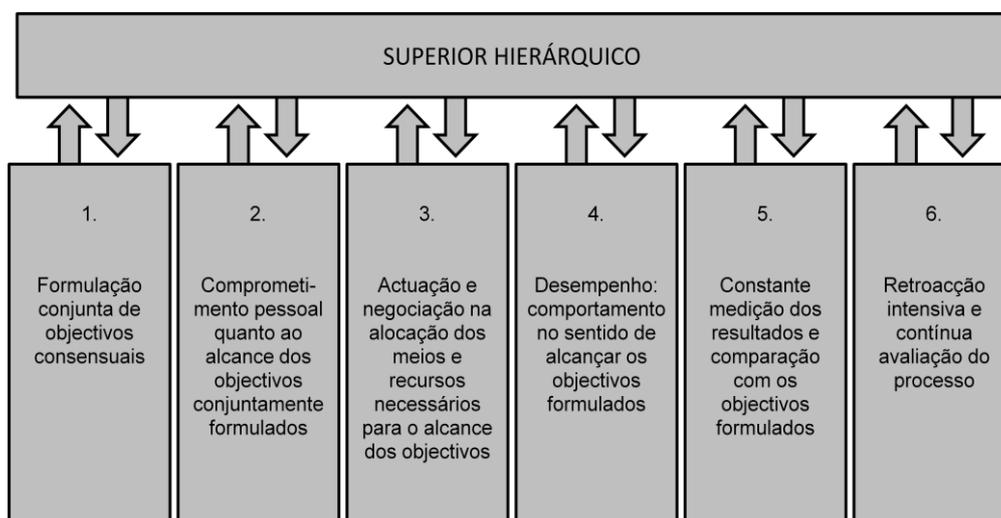


Figura 6.6 – Processo de Gestão por Objectivos (Adaptado de Chiavenato, 1998).

1) O primeiro passo é a formulação conjunta de objectivos, os quais devem ser consensuais entre avaliado e avaliador (superior hierárquico). Para se chegar ao consenso, passa-se por um processo de negociação, sendo que os objectivos não devem ser impostos.

“A superação desses objectivos deve significar um benefício para a empresa e, certamente, uma participação directa do avaliado nesse benefício, como um prémio ou um esquema de

remuneração variável. De qualquer forma, um incentivo forte e convincente para dinamizar alguma forma de comportamento.” (Chiavenato, 1998, p.325).

2) Assim que se definem os objectivos é necessário que haja comprometimento pessoal em relação ao alcance dos mesmos. Pode estabelecer-se um “contrato”, formal ou psicológico – “É sempre necessária a aceitação plena dos objectivos por parte do avaliado e seu comprometimento íntimo em alcançá-los. Esta é a condição *sine qua non* do sistema.” (Chiavenato, 1998, p.325).

3) Há também que actuar e negociar com o superior hierárquico na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance de objectivos. Fazer o levantamento dos recursos e meios necessários é essencial para poder atingir os objectivos de forma eficaz, já que, sem recursos ou meios, os objectivos não fazem sentido. Os recursos e meios não se referem apenas a coisas materiais, podem também ser humanos, ou investimentos em formação e desenvolvimento profissional. Esta é a dimensão dos custos para alcançar os objectivos.

4) Posto isto, o avaliado deve desempenhar: ou seja dirigir acções, comportamentos no sentido de alcançar os objectivos formulados. Este é o ponto fundamental do sistema – a estratégia individual para atingir os objectivos pretendidos.

5) Estando o indivíduo a desempenhar, é preciso verificar e medir constantemente os resultados no sentido de os contrastar com os objectivos formulados. Trata-se de verificar os custos/benefícios do processo. É importante que haja uma fundamentação em dados quantitativos, de forma a lhes conferir maior fiabilidade, mas também para dar uma noção objectiva e clara do decorrer do processo e do empenho do avaliado.

6) Poder-se-ia dizer que o pico do processo, e que permite o planeamento da acção futura é a retroacção intensiva e a contínua avaliação conjunta. Isto significa que deve existir bastante e constante informação de retorno, para que o avaliado possa ter noção de como está a evoluir, permitindo ver a relação entre o seu esforço e o resultado alcançado. Deve também estabelecer-se um bom suporte comunicacional para que a informação de retorno seja compreendida de forma positiva e construtiva. Como se compreende, trata-se de um elemento fundamental do sistema, pois é assim que o mesmo pode progredir, resultando em benefício para todas as partes envolvidas.

Caetano (2008) assume uma perspectiva ligeiramente distinta da descrita por Chiavenato (1998). Assume que, embora os procedimentos a usar na GPO e o seu papel na gestão global da organização possam não ser consensuais entre os diversos autores que têm dado atenção ao tema, em relação aos principais elementos que

caracterizam a GPO parece haver consenso quanto a quatro elementos essenciais: (1) Formulação de objectivos; (2) Planeamento da acção; (3) Auto-controlo; (4) Revisões periódicas. Apesar da proximidade das designações com as de Chiavenato, a descrição de cada componente é distinta, parecendo-nos também mais completa. Nesta acepção a Formulação dos objectivos realiza-se, segundo um processo de cascata, tal como preconizado por Drucker na sua formulação inicial, indo da alta direcção até ao nível mais baixo da organização. Tem início com a elaboração dos objectivos gerais de longo prazo e dos planos de acção a um nível macro-organizacional. Este primeiro procedimento conduz, numa segunda etapa, à definição de objectivos específicos para a organização. Numa terceira fase, baseados nos objectivos específicos, estabelecem-se, os objectivos departamentais, os quais vão orientar a especificação dos objectivos individuais correspondentes a cada função (quarta fase). 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 em prazo de realização. A segunda componente assume-se como a quinta fase do processo de GPO, na qual se determinam os meios necessários para que cada um possa atingir os objectivos que lhe competem, através da especificação das actividades a realizar e por quem, a sua duração, calendarização, grau de prioridade, entre outros aspectos. Tal como inicialmente prevista por Drucker, a GPO assentava numa filosofia de gestão que valorizava o auto-controlo como forma de atingir os objectivos organizacionais e, de acordo com Caetano (2008) a investigação é relativamente consensual em assumir o auto-controlo como a sexta etapa, consistindo na correcção de eventuais desvios da acção relativamente aos objectivos a prosseguir. O SIADAP parece ignorar este aspecto, já que a sua avaliação é anual, deixa por conta do indivíduo a verificação e correcção do comportamento. Caetano (2008) defende que esta é uma etapa importante no processo de GPO, e refere que é o próprio indivíduo que deve assumir o controlo do seu desempenho no sentido de se auto-dirigir. Mas salienta também que isto só é possível se os indivíduos tiverem informação e feedback adequados sobre a sua actividade. Seguindo o raciocínio anterior, a última componente são as revisões periódicas, que se dividem em duas etapas complementares. A sétima etapa refere-se à contrastação entre 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 com que este procedimento deve ser levado a cabo, é variável, mas Caetano (2008) refere que o mais frequente é que se efectue tri ou

quadrimestralmente. A oitava e última etapa, é então a avaliação do desempenho global de cada indivíduo, com o objectivo de reforçar comportamentos, motivar, recompensar, desenvolver competências, planejar as carreiras profissionais, etc., dependendo de factores como os próprios objectivos e cultura da organização.

Tendo em conta os passos da GPO, podemos perceber que o processo de avaliação do desempenho se inicia pela preparação do futuro e não pela apreciação do passado. A GPO está também mais direccionada para o planeamento que para o julgamento (Chiavenato, 1998). Além disso, na GPO, procura-se orientar o desempenho para os fins previamente estabelecidos, fornecer os meios e recursos necessários, medir adequadamente e de forma comparativa, e ser consistente através da retroacção e avaliação contínua. Fazendo uso das palavras de Chiavenato (1998, p.326) “Nada melhor para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objectivos de carreira do avaliado.”

6.8.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GPO

Almeida (1996) apresenta-nos as vantagens e desvantagens da Gestão por Objectivos:

- Vantagens

- a. Melhor gestão – porque obriga ao planeamento e à sistematização que facilita a definição de indicadores de desempenho bem como o seu controlo;
- b. Clarificação da organização – a GPO ajuda a clarificar papéis e responsabilidades;
- c. Comprometimento pessoal – “os objectivos deixam de ser «aquilo que eles querem que eu faça» para passarem a ser «aquilo que eu me comprometi a fazer».” (Almeida, 1996, p.46)

- Desvantagens

- a. Falha no ensino da filosofia subjacente
- b. Ausência de (ou da divulgação da) missão e objectivos de longo prazo
- c. Dificuldade na definição de objectivos
- d. Ênfase no curto prazo
- e. Perigo de inflexibilidade
- f. Outros perigos, tais como exagerar nos objectivos quantificados, retirar importância a actividades que são difíceis de quantificar em termos de

resultados finais, a GPO pode ser de difícil concretização em ambientes turbulentos.

Isto não esgota, contudo, os aspectos positivos e negativos da GPO, como iremos verificar.

A GPO coloca questões como (Latham et al., 2005):

- Os objectivos X, Y e Z foram cumpridos?
- Foram cumpridos a tempo?
- A sua qualidade foi satisfatória?

Essas questões parecem de difícil crítica pois aparentemente são objectivas, o que leva a que a haja grande probabilidade de dois ou mais avaliadores chegarem independentemente às mesmas conclusões, ou seja, haverá elevada concordância inter-avaliador, o que será uma vantagem. Contudo, Latham e colaboradores (2005) sublinham que a GPO deixa muito a desejar quando usada como base para desenvolver o colaborador ou para efectuar decisões administrativas. Paradoxalmente, a ênfase da GPO no cumprimento de objectivos pode ser a sua maior fraqueza. Como afirmado por Donald Petersen (cit. por Latham et al., 2005) quando receber uma boa avaliação está associado ao cumprimento de objectivos, os colaboradores arranjam frequentemente “formas ingénuas” de fazer parecer difíceis objectivos fáceis aos olhos dos decisores. No mesmo sentido, o foco em medidas *bottom-line*, não contribui para o planeamento e desenvolvimento de oportunidades de formação e desenvolvimento. Chega-se a um resultado, ou mesmo a uma pontuação, mas nada se diz quanto à forma de o melhorar (Latham et al., 2005).

Nesse sentido, Latham e colegas (2005) referem que podem ser apontadas pelo menos cinco limitações às medidas *bottom-line*, sendo também possíveis limitações da GPO: (1) tratando-se de medidas associadas a custos são afectadas por factores exteriores à pessoa, fora do seu controlo; (2) por outro lado, muitas vezes não tomam em conta factores sobre os quais o colaborador deveria ser considerado responsável. Além disso deveria reforçar-se a excelência e também aspectos não quantitativos do trabalho – mais uma vez temos aqui uma chamada de atenção para a consideração de aspectos de desempenho contextual; (3) pode levar a uma lógica de obter resultados a qualquer custo; (4) não dão pistas sobre como a pessoa deve proceder para que o seu impacto seja positivo; (5) na maioria dos trabalhos/funções não existem medidas *bottom-line* compreensivas.

6.9. LIMITAÇÕES AO USO DE OBJECTIVOS COMO CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO:

Corre-se o risco de avaliar os aspectos fáceis de avaliar, ou de medir, tendo como consequência os avaliadores não terem de lidar com critérios que, embora relevantes, são de difícil medida (Deming, cit. por Sudarsan, 2009). Ou seja, acabam por “escapar” aspectos qualitativos. Potter (2000) acrescenta que a tradicional metodologia de definição de objectivos, ao centrar-se nos aspectos racionais e lógicos, negligencia a vertente subjectiva e intuitiva o que poderá significar que alguns objectivos não se enquadram, perdem sentido. Já Deming (cit. por Sudarsan, 2009) considera que é impossível classificar de uma forma justa, visto que as diferenças aparentes entre os avaliados provêm quase sempre do sistema. Afirma mesmo que 94% se deve ao sistema, sendo responsabilidade da gestão, e apenas 6% ao trabalhador. Levinson (cit. por Sudarsan, 2009) refere que raramente se toma em conta a interdependência do trabalho entre diferentes pessoas e departamentos, e pode também pensar-se que o desempenho depende da relação entre o chefe directo e o colaborador.

Como vimos, a Gestão por Objectivos foi formulada a pensar na gestão das organizações e de unidades de negócio e não das pessoas. Assim poderia argumentar-se que as pessoas não poderiam ser avaliadas pelos resultados dos objectivos da Gestão por Objectivos, porque os resultados de um objectivo colectivo, não poderão ser utilizados devidamente para medir o desempenho de uma única pessoa (Sherwin, cit. por Sudarsan, 2009).

Seijts e Latham (2005) afirmam que muito embora quase todos os executivos compreendam a importância da formulação de objectivos, a maioria das organizações não sabe como gerir objectivos desafiantes e específicos (denominados de “stretch goals”). A falha está não só na própria formulação dos objectivos, mas também em fornecer os instrumentos e conhecimentos necessários aos colaboradores para atingirem os objectivos, e ainda por, não dando as ferramentas para o sucesso, punirem os colaboradores quando não atingem os objectivos. De acordo com esses autores o problema vem desde logo associado ao tipo de objectivos que são estabelecidos. O colaborador pode ver-lhe ser atribuído um objectivo que ele não consegue cumprir sem quebrar determinadas “regras” – por exemplo um vendedor de automóveis cuja média de vendas mensal é de dois à partida não conseguirá cumprir um objectivo de cinquenta automóveis por mês. Vendo-se pressionado, já que a sua

avaliação de desempenho, e em última instância o seu emprego, dependem do cumprimento desse objectivo, o vendedor pode embarcar em comportamentos que de facto podem garantir o cumprimento do objectivo, mas que podem comprometer a própria viabilidade da organização – por exemplo dando aos compradores descontos ou ofertas inoportáveis. Como afirmado por Seijts e Latham (2005), em situações como a descrita, seria mais eficaz estabelecer um objectivo de aprendizagem desafiante e específico (visto que a o colaborador seria motivado a procurar soluções eficazes para aumentar a produtividade, que não comprometessem a continuidade da organização).

Neste sentido, Sember e Sember (2007) entendem que o papel do gestor, mais que criar os objectivos, é mostrar os caminhos para os atingir.

6.10. ACHIEVEMENT GOAL THEORY – TEORIA DOS OBJECTIVOS DE REALIZAÇÃO

Esta teoria foi desenvolvida no contexto educacional com vista a prever a motivação e desempenho dos alunos. A literatura nesta matéria pretende compreender em que extensão o desempenho e motivação são facilitados ou dificultados por diferentes orientações de objectivos (Brodish & Devine, 2009). Esta teoria pressupõe que os alunos assumem o objectivo de aprendizagem e desenvolvimento de mestria ou o objectivo de demonstrar a sua habilidade/competência.

Elliot e Harackiewicz (cit. por Brodish & Devine, 2009) referem três tipos objectivos de realização (*achievement goal*):

1) Mestria (*Mastery*) – objectivos de desenvolvimento de competência ou mestria na tarefa.

2) Aproximação (*Performance-approach*) – objectivos de demonstração da sua competência perante outros, ou seja de aproximação a uma norma standard de competência (Elliot & Moller, 2003).

3) Evitamento (*Performance-avoidance*) – acaba por ser o oposto do anterior, ou seja, evitar parecer incompetente perante os outros.

Nem todos os investigadores consideram esta tipologia, havendo alguns que ao nível dos objectivos de realização consideram apenas a dicotomia aproximação/evitamento. É o caso de Elliot e Moller (2003). A este respeito os autores referem que

os objectivos de evitamento são formas de regulação nefastas e que os objectivos de aproximação podem ser construídos em termos positivos e negativos.

Quando a teoria foi inicialmente formulada nem sequer se fazia a distinção entre objectivos de aproximação e evitamento. Apenas se distinguiam os objectivos de mestria dos objectivos de desempenho, sendo que estes últimos eram vistos de uma forma negativa (Mattern, 2005). Os objectivos de desempenho eram associados com o uso de estratégias superficiais de aprendizagem, evitamento de desafios e não pedir ajuda. Mattern (2005) ao rever a investigação nesta área, descobriu, em estudos mais recentes, evidências de que os objectivos de desempenho/aproximação estão associados, no contexto escolar, a notas mais altas e não estão associados ao uso de estratégias superficiais de aprendizagem, o que a leva a concluir que esse tipo de objectivos não deve ser considerado negativo na aprendizagem. A autora refere que os objectivos de desempenho encorajam a pessoa a procurar e a manter uma imagem positiva da sua capacidade (o que se aplicará ao tipo aproximação). No contexto educacional, a autora verificou que existem factos a favor da utilização de múltiplos objectivos, ou seja, a conciliação de objectivos de mestria com objectivos de aproximação/ desempenho trará resultados mais proveitosos que apenas a utilização de um dos tipos. A explicação é que enquanto a mestria ajuda a promover o interesse, o desempenho/aproximação promovem níveis de desempenho mais elevados, o aluno irá não só aumentar a sua competência, mas também demonstrá-la, o que irá conduzir a melhores resultados em situações de avaliação (Mattern, 2005). Para sustentar esta posição, a autora apoia-se nos resultados da investigação de Pintrich (cit. por Mattern, 2005), visto que os resultados positivos dos objectivos desempenho/aproximação (e.g. ausência de ansiedade) só se verificaram quando em simultâneo com objectivos de mestria. Na sua investigação, Mattern (2005), verificou que o grupo com elevada orientação para objectivos de mestria (e baixa nos de desempenho/aproximação) obteve o melhor desempenho. Seguiu-se o grupo com elevada orientação para objectivos de mestria e para objectivos de desempenho/aproximação. Depois deste, o grupo com baixa orientação em mestria e desempenho/aproximação, sendo o pior desempenho no grupo baixa mestria e elevado desempenho/aproximação. Ou seja, os grupos com múltiplos objectivos não tiveram um desempenho significativamente melhor que os grupos com apenas objectivos únicos (elevada mestria ou elevado desempenho/aproximação). Contudo, os objectivos de mestria obtiveram resultados mais elevados que o grupo com objectivos de desempenho/aproximação, o que apoia

posições anteriores de que os objectivos de mestria são mais positivos para a aprendizagem.

Os primeiros estudos sobre objectivos de realização contrastavam objectivos de mestria com objectivos de desempenho, mas mais recentemente incorporaram-se também as dimensões aproximação e evitamento. Assim, resultaram 4 tipologias (Elliot & McGregor; Pintrich, cit. por Brophy, 2005) como se representa na figura 7.6.

	Mestria	Desempenho
Aproximação	Aumentar os níveis de competência, adquirindo conhecimentos ou aptidões que a tarefa desenvolve	Demonstrar a sua capacidade relativamente a outros, fazendo melhor que o outro e mostrando publicamente o seu conhecimento ou aptidões relevantes para a tarefa
Evitamento	Desenvolver mestria pelo evitamento de erros, falhas, ou diminuição das aptidões existentes	Mais preocupação na demonstração pública de competências que na aquisição de conhecimento, mas em vez de procurar ser melhor que os outros, procura parecer incompetente ou menos capaz de desempenhar a tarefa com sucesso

Figura 7.6 – Quatro orientações para objectivos (Fonte: Brophy, 2005)

No geral, existe concordância entre os investigadores no sentido dos objectivos de mestria serem mais produtivos que os de desempenho e os de aproximação mais produtivos que os de evitamento (Brophy, 2005). Brophy (2005) sugere antes que os objectivos de mestria sejam relacionados com a validação das capacidades do próprio indivíduo, e que se trate a presença ou ausência de comparações sociais separadamente.

Bastante semelhante à dicotomia mestria/desempenho, anteriormente descrita, alguns autores (e.g. Locke & Latham, 2002; Seijts & Latham, 2005; 2006) referem a dicotomia aprendizagem/desempenho. Seijts e Latham (2005) salientam da sua revisão bibliográfica que os objectivos de desempenho influenciam a escolha, esforço e persistência para atingir o objectivo – o que identificam como os três factores chave da motivação. Contudo, chamam a atenção para um factor que é muitas vezes esquecido: o elevado desempenho é resultante tanto da motivação como da

capacidade (Seijts & Latham 2005; 2006). De acordo com esses mesmos autores a distinção entre objectivos de aprendizagem e objectivos de desempenho é a moldura das instruções dadas aos trabalhadores, afirmando mesmo que a diferença é um “*mindset*”. As instruções focam a atenção em dois domínios distintos: motivação e habilidade/ competência. Seijts e Latham (2005) referem também que os objectivos de aprendizagem são muito eficazes quando procuramos a criação de novas ideias, que nos permitirão atingir vantagem competitiva, pois esse tipo de objectivos afasta a atenção do resultado final. Assim que o trabalhador tem o conhecimento e competências necessárias para desempenhar uma tarefa eficazmente, deve ser estabelecido um objectivo de desempenho específico e desafiante para dirigir os tais três factores-chave da motivação. Também Locke e Latham (2002) defendem que em tarefas que se mostram complexas para o indivíduo, nas quais não desenvolveu ainda a mestria, os objectivos de aprendizagem têm um poder superior aos de desempenho. Nesse tipo de tarefas, os objectivos de aprendizagem estimulam o desenvolvimento de estratégias (Seijts & Latham, 2006). Já os objectivos de desempenho estimulam a pessoa a utilizar estratégias das suas rotinas de desempenho.

Este capítulo será o mais relevante desta primeira parte. Apresentámos alguns aspectos de enquadramento e de compreensão do que são os objectivos. Percebemos que estão presentes nas mais diversas áreas da nossa vida e são uma das respostas do ser humano ao seu meio. Enquanto sistemas as organizações formulam também objectivos. A teoria geral dos sistemas permite-nos perceber por exemplo que existem várias formas de atingir um mesmo objectivo e que objectivos distintos poderão ser atingidos de formas semelhantes. A escolha dos objectivos, embora possa ter sido salientada por alguns autores e nos possa parecer intuitivamente um aspecto relevante para a sua prossecução não é de facto o factor decisivo, sendo moderada por outros aspectos. Vimos ainda que a definição de objectivos pode trazer benefícios cognitivos e motivacionais e ainda que no domínio organizacional chama a atenção para a actual pressão de melhoria e actualização constante. Salientam-se alguns aspectos neste capítulo que serão relevantes para o nosso estudo empírico, nomeadamente as orientações para a definição eficaz de objectivos serão uma base importante através da qual poderemos contrastar os objectivos definidos na organização em estudo. A ligação entre objectivos e desempenho, e os seus benefícios acabam também por sublinhar a pertinência de se

estudarem estas temáticas. Apresentámos também algumas teorias ou modelos que enquadram melhor o nosso objecto de estudo. Abordar o modelo de GPO permite-nos perceber as suas forças e fragilidades as quais se poderão estender aos objectivos definidos segundo esse modelo de gestão. Finalmente, mas bastante importante, abordámos a teoria dos objectivos de realização da qual resultam dois eixos de análise para o nosso estudo empírico: por um lado a realização – o pendor para a aproximação à norma ou para a fuga/ evitamento do erro; por outro lado, bem descrito na literatura também, a natureza dos objectivos poderá estar mais associada à aprendizagem ou mestria ou associada ao desempenho.

Através desta primeira parte como vimos temos já eixos de análise relevantes para o nosso estudo empírico o qual será apresentado de seguida.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Como vimos na primeira parte, a forma como os objectivos são definidos, e o tipo de objectivos que são definidos para os colaboradores dentro de uma organização tem implicações no desempenho e produtividade dos mesmos, afectando por isso a organização como um todo. Assim, caracterizar os objectivos dos colaboradores de uma organização de serviço público irá permitir tecer considerações acerca da eficácia do sistema de avaliação de desempenho. O nosso intuito é caracterizar os objectivos dos colaboradores da Divisão de Serviços de Produção dos Serviços Municipalizados de Coimbra (em 2009) contrastando esses objectivos com o conhecimento adquirido através de literatura relevante nesta matéria. Por outro lado, desta investigação poderão advir novos dados. Sendo os SMTUC uma organização sujeita ao SIADAP, os objectivos definidos para os seus colaboradores estão documentados. Como tal, a nossa estratégia metodológica passa pela análise de conteúdo das fichas de definição de objectivos. Dado o carácter ainda exploratório do presente trabalho, o processo de criação de categorias não se limita às bases teóricas, estando aberto a outros eixos de análise que possam advir dos próprios dados. Nos capítulos seguintes estes aspectos serão especificados. Interessou-nos perceber que tipos de objectivos são definidos na DSP de acordo com o Modelo Multifactor de Campbell, ou seja, como se distribuirão os objectivos da DSP nas várias dimensões comportamentais? Perceber em que medida os objectivos da DSP representam aspectos de desempenho contextual e de desempenho de tarefa é outra questão que integra o nosso problema de investigação. Será que numa organização pública cujo sistema de avaliação se baseia na definição e avaliação do cumprimento de objectivos há lugar para aspectos contextuais? Por outro lado, a pesquisa efectuada revelou-nos que as actividades desempenhadas no local de trabalho e, por extensão os seus objectivos, podem estar mais direccionadas para os resultados ou para os processos, portanto perceber em que medida os objectivos da DSP representam estes aspectos será bastante relevante. Sendo o SIADAP um instrumento orientado para a melhoria, faz parte do problema de investigação perceber em que medida os objectivos dos colaboradores da DSP reflectem esta orientação. Vimos também na primeira parte que os indivíduos podem assumir diferentes orientações para os objectivos, surgindo-nos para a problemática, dois eixos de análise: por um lado perceber em que medida os objectivos revelam uma natureza de aprendizagem ou de desempenho; e por outro, em que medida revelam a orientação para a realização de objectivos de aproximação ou de evitamento. Tentaremos portanto dar resposta a estas questões, bem como outras, na segunda parte do trabalho.

7. SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE TRANSPORTES URBANOS DE COIMBRA

A recolha de dados foi efectuada, como já referimos, nos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra. De modo a podermos enquadrar melhor os resultados importa apresentar esta organização.

Os SMTUC enquadram uma estrutura municipal de Coimbra destinada a assegurar o transporte rodoviário de passageiros. Têm como visão: “Ser um prestador de serviços de transportes públicos urbanos com fortes preocupações de carácter eminentemente social, modernos, de confiança, seguros, responsáveis ambientalmente e assim contribuir para o desenvolvimento sustentável do Concelho.” (Relatório de Gestão e Documentos Financeiros, 2009, p.5). No mesmo sentido, assumem como missão: “Garantir uma oferta de transporte público adequada às necessidades das populações, desenvolvendo acções que privilegiem a opção do uso do transporte colectivo” (citado acima).

Os seus objectivos estratégicos são os seguintes (SMTUC, 2009):

“Melhoria da eficiência e da qualidade do serviço; Prosseguir uma política de mobilidade sustentável; Aposta na actualização tecnológica e na informação e comunicação com o cliente; Promover políticas de desenvolvimento de “um transporte mais limpo e melhor”; Contenção de custos e fomento de boas práticas de gestão; Contribuir para maior fluidez e ordenamento do trânsito e do transporte público; Melhorar a articulação entre os diversos modos de transporte”

Em 2009 entrou plenamente em vigor o regime de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da Administração Pública (consagrado na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro e estabelecido pela lei 12-A/2008, de 27 de Dezembro), com a entrada em vigor do regime do contrato de trabalho em funções, aprovado pela Lei n.º59/2008, de 11 de Setembro. Em resultado destas alterações legislativas, todos os trabalhadores dos SMTUC passaram à situação de contratados, distribuídos por 3 grandes grupos de categorias profissionais: técnico superior, assistente técnico e assistente operacional (Ribeiro, 2009).

No dia 31 de Dezembro de 2009 os SMTUC contavam com 466 efectivos.

O organograma dos SMTUC pode ser consultado na fig. 1.7.

A idade média dos trabalhadores em 2009 situou-se nos 41,7 anos. A antiguidade média do trabalhador dos SMTUC foi de 12,6 anos em 2009.

ORGANOGRAMA

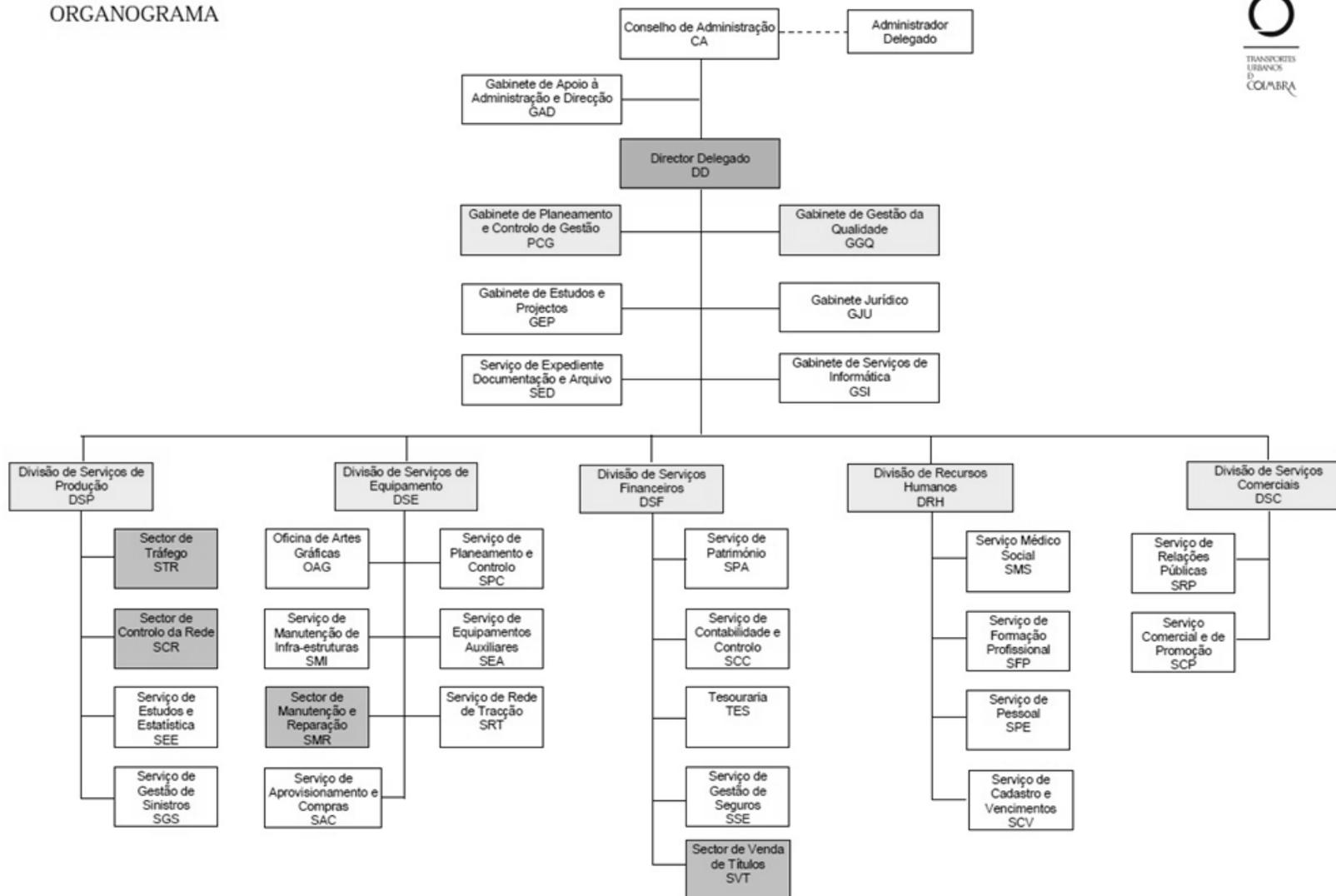


Figura 1.7 – Organograma dos SMTUC (Fonte: <http://www.smtuc.pt/estrutura/index.php>)

7.1 DIVISÃO DE SERVIÇOS DE PRODUÇÃO

Tendo em conta que apenas tivemos acesso à Divisão de Serviços de Produção, e esta é a divisão sobre a qual foram recolhidos os dados, detalhamos na figura 2.7 a sua estrutura funcional. Através do organograma não é possível ter noção, no entanto, esta divisão é a que congrega mais funcionários, com cerca de 67,6% do total de colaboradores a trabalhar nesta divisão, já que a Divisão de Serviços de Produção (DSP) tem como atribuição assegurar os serviços de transporte colectivo de passageiros no município de Coimbra, ou seja, está directamente ligada ao serviço fundamental prestado pela organização. À altura da recolha de dados, a DSP contava com 313 colaboradores (contando com o chefe de divisão). As competências da DSP (bem como das outras unidades dos SMTUC) foram detalhadas no aviso n.º 5982/2004 de 10 de Agosto de 2004, publicado em Diário da República.

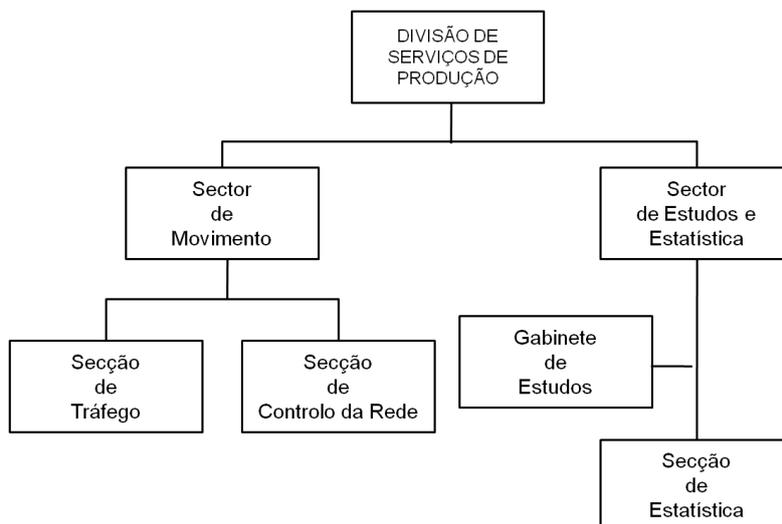


Figura 2.7 – Estrutura Funcional da Divisão de Serviços de Produção (Fonte: Oliveira, 2004)

De acordo com esse aviso, à **DSP** competem diversas tarefas associadas à prestação de um serviço de transporte de passageiros de qualidade:

- analisar e projectar o desenvolvimento da rede de transportes e a sua intensidade na exploração na zona Coimbra;
- organizar, executar e controlar a prestação de transportes colectivos, maximizando os recursos e reduzindo custos;
- estar a par da inovação e desenvolvimento tecnológico na área ponderando a sua aplicação aos SMTUC;
- colaborar na definição da estratégia de desenvolvimento e políticas a adoptar nos SMTUC relativamente à exploração de transportes;

- colaborar na realização dos estudos necessários;
- e promover a divulgação do sistema de transportes colaborando com o Gabinete de Relações Públicas.

Como podemos ver na figura 2.7, a DSP compreende seis áreas: o sector de Estudos e Estatística (SEE), o sector de Movimento (SMO); o Gabinete de Estudos (GES); a secção de Estatística (SES); a secção de Controlo da Rede (SCR); e a secção de Tráfego (SET). Ao sector de movimento cabe a gestão dos meios materiais e humanos para as necessidades de prestação do serviço de transporte. A Secção de controlo da rede visa assegurar a operacionalidade do parque de viaturas, controlando as alterações de situação consoante o serviço de transporte a disponibilizar. A secção de Tráfego centra-se na combinação dos meios humanos, organizando e controlando a prestação dos serviços de transporte. O Sector de Estudos e Estatística tem como função “analisar e actualizar as formas de prestação do serviço e os métodos e procedimentos a adoptar, realizando estudos de todos os tipos relacionados com a organização e a prestação dos serviços de transporte.” (art.38º do aviso 5982/2004 de 10 de Agosto). Ao Gabinete de Estudos compete o estudo e actualização das formas de prestação do serviço de transporte, enquanto a Secção de Estatística tem como incumbência a recolha e tratamento dos dados resultantes da exploração da rede com vista à obtenção de informação estatística necessária à avaliação da rede de transportes.

Na Divisão de Serviços de Produção há uma grande prevalência do sexo masculino, sendo que dos 313 funcionários da DSP, 7 são do sexo feminino, contra 306 do sexo masculino (2,24% e 97,76% respectivamente).

As tabelas 1.7 e 2.7 mostram a distribuição dos colaboradores da DSP segundo o serviço, categoria profissional e área funcional. Como podemos ver, a grande maioria dos funcionários está afecto à secção de tráfego, sendo 278 os que desempenham as funções de agente único de transportes colectivos.

Tabela 1.7 – n.º de funcionários da DSP de acordo com o serviço

Designação do Serviço	Nº Funcionários
Divisão de Serviços de Produção	2
Sector de Estatística	1
Gabinete de Estudos	1
Secção de Estatística	3
Sector de Movimento	9
Secção de Tráfego	279
Secção de Controlo da Rede	18
Total	313

Tabela 2.7 – Distribuição de funcionários por serviço, categoria profissional e área funcional

Designação do Serviço	Designação da Categoria	Designação da Área Funcional	Nº Funcionários
Divisão de Serviços de Produção	Chefe de Divisão	Chefe de Divisão (serviços de produção)	1*
	Assistente Técnico	Administrativa	1
Sector de Estatística	Técnico Superior	Técnico Superior (engenharia informática)	1
Gabinete de Estudos	Assistente Técnico	Técnico Profissional (tec. profissional)	1
Secção de Estatística	Coordenador Técnico	Chefe de Secção (chefia administrativa)	1
	Assistente Técnico	Administrativa	2
Sector de Movimento	Encarregado Geral Operacional	Encarregado de Movimento (chefia tráfego)	1
	Encarregado Movimento (carreira subsistente)	Encarregado de Movimento (chefia tráfego)	2
	Encarregado Geral Operacional	Encarregado de Movimento (chefia tráfego)	2
	Assistente Operacional	Auxiliar de Serviço Gerais	3
	Assistente Operacional	Pedreiro	1*
Secção de Tráfego	Assistente Operacional	Agente Único de Transportes Colectivos	278
	Assistente Técnico	Administrativa	1
Secção de Controlo da Rede	Coordenador Técnico	Chefe de Secção (chefia administrativa)	1
	Encarregado Operacional	Revisor T.C. (revisor)	13
	Assistente Técnico	Técnico Profissional (tec. profissional)	3
	Assistente Técnico	Administrativa	1

* não fazem parte do estudo visto que a documentação não nos foi fornecida

Desde a saída da Lei 12ª/2008 de 27 de Fevereiro, as carreiras nos SMTUC, a par das outras organizações públicas, passaram a assumir três carreiras, com categorias gerais: Técnico Superior – Técnico Superior; Assistente Técnico – Coordenador Técnico e Assistente Técnico; e Assistente Operacional – Encarregado Geral Operacional, Encarregado Operacional, e Assistente Operacional. No anexo 5 apresenta-se a caracterização das carreiras.

8. CUIDADOS DEONTOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Em todos os domínios de actividade somos cada vez mais confrontados com a exigência de rigor. A psicologia não é excepção, e a investigação nesta área exige um rigor acrescido quanto aos cuidados deontológicos.

A deontologia assume-se como a teoria dos deveres (Doron, 2001). De acordo com Santos (2005) “fazer investigação acarreta poder, e conseqüentemente, responsabilidade” (p.95). Portanto, a investigação tem de se apoiar fortemente na “teoria dos deveres”, ou seja, tem de assumir uma postura deontologicamente correcta, sob pena de manchar os seus resultados e conclusões e denegrir toda a sua imagem. O investigador tem responsabilidade para com o seu objecto de estudo, sendo que em psicologia esse objecto remete sempre para o ser humano. Assim, a presente investigação assume a sua responsabilidade perante a sociedade, comprometendo-se a agir de acordo com a ética e deontologia profissional.

É vital informar os participantes do teor da investigação e claro pedir o seu consentimento. Neste sentido foi elaborada uma carta de pedido de colaboração na investigação (anexo 6). Posteriormente foram contactados a Directora Delegada e o Chefe da Divisão de Serviços de Produção para uma reunião. Daí se concluiu, após algumas reformulações, que não era necessário aceder aos processos individuais dos colaboradores, portanto, estes acabaram por não ser contactados pelos investigadores. A Directora Delegada, e o Chefe da Divisão de Serviços de Produção, autorizaram o estudo e o acesso ao dossier de Avaliação de Desempenho da Divisão de Serviços de Produção referente a 2009, de onde constam os objectivos definidos para cada área funcional. Tendo em conta o dever de confidencialidade, todos os dados são tratados globalmente, e qualquer referência a nomes de funcionários é ignorada e excluída. No mesmo sentido, assume-se o compromisso de não utilizar a informação recolhida e os documentos acedidos para qualquer outra finalidade que não a realização do trabalho de investigação. Os documentos foram acedidos nas instalações dos SMTUC de modo a preservar os dados usados na investigação. Os documentos e informações complementares enviadas pelo Chefe da DSP serão também utilizados apenas para a realização do estudo e o seu acesso é exclusivo aos investigadores. Outro aspecto a mencionar tem a ver com a divulgação do estudo. Foi previamente acordado, entre todos os envolvidos, que a mesma será efectuada através da entrega de uma cópia do trabalho nos SMTUC, bem como um resumo para melhor compreensão dos resultados e conclusões do trabalho.

9. PROCEDIMENTO

O primeiro passo a dar foi contactar os SMTUC, inicialmente através de contacto informal, posteriormente pelo envio da carta com o pedido de colaboração no estudo (anexo 6). Após resposta positiva por parte dos SMTUC foi agendada uma reunião (anexo 7) para discutir os objectivos do estudo e combinar como seria efectuada a recolha de dados.

À partida a recolha de dados iria requer o acesso aos processos individuais de avaliação de desempenho dos colaboradores, contudo, nos SMTUC, os objectivos definidos para os colaboradores no âmbito do processo de avaliação de desempenho, apesar de serem objectivos individuais, são iguais para os colaboradores que exercem a mesma função. Nesse sentido tornou-se irrelevante a consulta dos processos individuais (o que acabou por facilitar mais o acesso aos dados, já que numa época em que os sindicatos se encontravam em greves seria mais difícil obter o consentimento dos trabalhadores para aceder a dados tão sensíveis como os seus processos de avaliação de desempenho). Assim, nesta investigação acedemos apenas ao Dossier de Avaliação de Desempenho do Ano de 2009 da Divisão de Serviços de Produção onde constam precisamente as fichas de formulação de objectivos para cada grupo funcional dessa Divisão (ver anexo 7). De qualquer forma os colaboradores tiveram conhecimento da realização do estudo através de comunicado interno dos SMTUC.

A consulta das fichas dos objectivos foi efectuada nas instalações dos SMTUC, onde se procedeu à transcrição das mesmas para documentos em formato Word 2003 para que os dados pudessem ser inseridos no software de análise qualitativa NVivo 7. Tendo em conta o objectivo deste trabalho, a escolha da metodologia de análise de conteúdo foi evidente, porque permite organizar os dados e analisá-los tanto à luz da literatura, como através de informação dos próprios dados.

Tivemos acesso ao descritivo de funções, o que serviu de apoio à nossa análise dos objectivos, ajudando-nos por exemplo a perceber se um dado objectivo se referia a uma tarefa específica ou a uma tarefa geral, se se tratava de um objectivo de tarefa (prescrito) ou contextual.

Os objectivos foram então inseridos no programa NVivo7 (tal qual como apresentados nas fichas de definição de objectivos), no qual foram também criados os domínios e categorias para análise. Convencionámos como unidade de registo o objectivo na sua totalidade, incluindo a meta, medida e superação, para que a leitura e

análise dos resultados fosse mais enquadrada e mais completa (caso contrário as referências que poderíamos codificar em cada categoria estariam desprovidas de contexto e sentido).

O processo de criação de categorias foi sendo sucessivamente revisto até chegar à versão final apresentada mais adiante. Dessa forma, sensivelmente a meio do processo de codificação, esse processo foi revisto para consolidar a codificação até ali efectuada e eventualmente rever alguns aspectos que pudessem não estar totalmente de acordo com as definições de cada categoria.

Para aumentar a fiabilidade da codificação, foi pedida a colaboração a uma pessoa licenciada em Psicologia (curso de 5 anos), a qual será designada de segundo codificador. A essa pessoa foram dadas as definições de cada categoria e os objectivos definidos na DSP pedindo que efectuasse a codificação com o maior rigor possível, atendendo às definições fornecidas e consoante o seu melhor julgamento. No anexo 9 temos a codificação efectuada pelo segundo codificador e no anexo 10 temos a comparação entre os dois codificadores.

10. ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise é um mecanismo do pensamento que se centra em cada uma das partes de um conjunto e procura as suas possíveis ligações, complementando, em conjunto com a síntese, a reflexão, e:

“Procedendo por sucessivas diferenciações, desde o global até aos elementos mais infinitos, (...); rapidamente os agrupamentos se manifestam e aparece o esquema completo, o qual pode ser apreendido pela inteligência. Este método parece ser o mais eficaz para superar as dificuldades encontradas pelo espírito na via do conhecimento”
(Larousse, 2007, p.24)

Daí se entende que a análise de conteúdo seja uma das técnicas mais utilizadas em ciências sociais e humanas (Vala, 2003).

A análise de conteúdo pode ser qualitativa ou quantitativa. Na qualitativa toma-se em atenção a presença ou ausência de uma determinada característica, ou conjunto de características num dado excerto da comunicação. De acordo com Clemente (2007) num quadro de estudo sobretudo qualitativo, as questões de amostragem tornam-se secundárias, mas a selecção dos conteúdos deve ser explicitada e justificada de acordo com os objetivos que se pretende alcançar.

A análise de conteúdo pode também distinguir-se entre a dedução de frequências e a análise categorial, sendo que na primeira não há preocupação com o sentido ou significado, culminando em descrições numéricas e no tratamento estatístico (Caregnato & Mutti, 2006). Assume-se que a frequência indica e serve como prova da importância desse assunto ou tema (Cuganesan, 2006). Já na análise categorial tenta-se encontrar as significações através de indicadores que lhes estão associados. Codifica ou caracteriza um segmento e coloca-o numa das classes de equivalências definidas, a partir das significações. Isso é feito em função do julgamento do codificador, portanto esta tipologia exige qualidades psicológicas complementares ao investigador, “como a fineza, a sensibilidade, a flexibilidade (...) para apreender o que importa” (Caregnato & Mutti, 2006, p.683). Este segundo tipo é o mais antigo e também o mais utilizado, visto permitir maior compreensão e profundidade de análise (idem). É também o tipo que elegemos para este trabalho tendo em atenção o nosso problema de investigação.

A análise de conteúdo pode ter utilizações muito diversas. Segundo Berelson (cit. por Li & Tang, 2002) é utilizada para detectar tendências, padrões ou diferenças em documentos; construir standards para avaliar e identificar o contexto; identificar as intenções, foco ou tendências de comunicação de um indivíduo, de um grupo ou

organização; para fornecer uma base empírica para monitorizar mudanças na opinião pública; e para ajudar operações de pesquisa.

Bardin (2008) questiona o que é a análise de conteúdo actualmente, e conclui que se refere a um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais perspicazes e aperfeiçoados

“que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O factor comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas – (...) – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, (...) oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade.”
(p.11).

Também Bardin (2008) refere que os objectivos da análise de conteúdo se consolidam em dois aspectos principais: superação da incerteza e enriquecimento da leitura. Quanto às funções desta metodologia, existem duas funções que na prática podem ou não dissociar-se: a função heurística (análise “para ver o que dá”) e a função de verificação (“administração da prova”) (Bardin, 2008). Estas funções funcionam complementarmente em áreas de investigação pouco exploradas “onde faltam ao mesmo tempo a problemática de base e as técnicas a utilizar” (Bardin, 2008, p.32). Ou seja, é de maior utilidade para estudos com carácter exploratório como é o caso desta investigação.

Os procedimentos da análise resumem-se em três grandes etapas: 1) pré-análise ou fase de organização; 2) exploração do material, em que se faz a codificação a partir das unidades de registo; e 3) tratamento dos resultados e interpretação (Bardin, 2008). É na última etapa que se faz a categorização (classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, sendo posteriormente reagrupados, em função de características comuns) (Caregnato & Mutti, 2006). De acordo com Clemente (2007, p.1) para o “efectivo caminhar neste processo” a “contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos e, mesmo, “o pano de fundo” no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados.

A categorização ou classificação é uma tarefa que realizamos normalmente na nossa vida quotidiana com o objectivo de reduzir a complexidade do meio ambiente, identificá-lo, atribuir-lhe sentido ou ordená-lo. A análise de conteúdo baseia-se nesta tarefa pretendendo também “simplificar para potenciar a apreensão e se possível a explicação” (Vala, 2003). Hogenraad (cit. por Vala, 2003) considera que a categoria é um certo número de sinais da linguagem que representam uma variável na teoria do analista. Sendo assim, a categoria é normalmente composta por um termo-chave que

nos indica a significação central do conceito que se quer apreender, e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito.

Podem-se apontar várias vantagens à análise de conteúdo. Uma das quais é de ser um método não intrusivo (Li & Tang, 2002; Vaaland, Heide & Grønhaug, 2008), ou seja, não influencia os dados enquanto tal. No entanto, os dados seleccionados e a interpretação do investigador, podem influenciar o que é capturado e como é compreendido. Outra vantagem é a possibilidade de trabalhar grandes quantidades de dados “além de fazer o uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente” (Clemente, 2007, p.1). O facto de possuir um conjunto de procedimentos bem documentados e maduros permite fiabilidade dos dados.

Li e Tang (2002) enumeram algumas limitações: (1) pode consumir muito tempo; (2) pode estar sujeita a mais erros, especialmente quando a análise relacional é utilizada para atingir níveis mais elevados de interpretação; (3) muitas vezes carece de base teórica ou pode cair-se em tentativas de criar inferências significativas liberalmente sobre as relações e impactos do estudo; (4) pode ser redutora, especialmente quando lida com textos complexos; (5) tende com frequência a consistir apenas em contagens de palavras, não considerando o contexto; e (6) pode ser difícil de automatizar ou computadorizar.

Seguindo o método científico, deve observar o princípio da replicabilidade e devem-se tomar cuidados que garantam a fiabilidade dos resultados (Slack & Shrives, 2008). De acordo com Krippendorf (cit. por Bozzolan, O’Regan & Ricceri, 2006) podem-se considerar três dimensões: a estabilidade dos resultados, concordância entre investigadores, e precisão (em que se comparam os resultados com um padrão previamente definido). Dado que a estabilidade dos resultados é uma fraca medida da fiabilidade e nem sempre temos disponíveis padrões para comparação, a medida mais utilizada é a concordância entre investigadores (idem). Neste trabalho segue-se precisamente essa orientação. A fiabilidade inter-codificadores foi calculada seguindo a orientação de Vala (2003): dividindo o número de acordos entre codificadores pelo total de categorizações efectuadas por cada um (ver fig. 1.10).

$$F = \frac{2(C1,2)}{C1 + C2}$$

Figura 1.10 – Fórmula de cálculo da fiabilidade inter-codificadores (Fonte: Vala, 2003)

Tendo em conta a nossa problemática, realizamos a análise ao conteúdo documental, visto que os objectivos dos colaboradores dos SMTUC, enquanto organização abrangida pelo SIADAP, estão obrigatoriamente documentados em fichas próprias. Portanto, não acedemos, e desta forma não poderíamos aceder, ao conteúdo latente ou a comportamentos não verbais.

11. PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO

A criação de categorias foi efectuada tendo em conta a teoria e os dados. Trata-se de um procedimento validado e defendido por Vala (2003), afirmando que a construção do sistema de categorias pode ser feita *à priori* ou *à posteriori* ou ainda combinando os dois processos – foi esse o caso neste trabalho. A teoria orientou a análise inicial, mas os dados foram impondo a criação de outras categorias e a reestruturação, reforço ou eliminação de outras, tal como defendido por Araújo (1995).

As categorias devem obedecer a um conjunto de requisitos: homogeneidade, pertinência, exaustividade, objectividade, e devem ser mutuamente exclusivas (Bardin, 2008; Vala, 2003). Quanto aos quatro primeiros requisitos foi feito um esforço no seu cumprimento. Quanto ao requisito de exclusividade, que implica que uma mesma unidade de registo só possa caber numa categoria, não é possível o seu cumprimento, isto porque consideramos como unidade de registo a formulação do objectivo na sua totalidade (incluindo a medida, meta, e superação) e por vezes, parte do objectivo refere-se a uma categoria e outra parte a outra categoria.

No total, temos 72 objectivos que resultam em 873 unidades de registo codificadas em 22 categorias (em 4 categorias não foi codificada nenhuma unidade).

Bardin (1995) define as categorias como uma classe que resume um grupo de elementos comuns, à qual se dá um título genérico e que têm como critério um elemento informativo referente ao participante ou a determinado conteúdo.

O sistema de categorias irá permitir “por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (Bardin, 1995, p.119). Nesse sentido as diversas categorias foram organizadas em diferentes domínios, os quais agrupam as categorias que têm uma característica de mensuração comum. Neste capítulo apresentamos precisamente os domínios e categorias definidas para análise dos objectivos da DSP dos SMTUC. O sistema de categorias aqui apresentado resultou de um processo contínuo de melhoramento, tratando-se da sua versão final (ver anexo 11 – árvore do sistema de categorias).

ABRANGÊNCIA DA FORMULAÇÃO

O domínio abrangência da formulação emergiu dos dados, ao se verificar que algumas unidades de registo, apesar de formalmente estarem definidas como um objectivo, na realidade continham mais que um objectivo. Daí surgiu a categoria *Número de objectivos contidos na formulação*, a qual se organiza em duas

subcategorias mutuamente exclusivas: *Contém Um*, *Contém Vários*. Verificou-se também que nem sempre existia coerência entre os objectivos e os indicadores e entre os próprios indicadores, tendo daí emergido a segunda categoria: *Coerência entre objectivo e medida*, a qual se divide também em duas categorias filhas: *Divergente*, *Convergente*. Apesar de ser um domínio que emerge dos dados, o ponto de vista teórico não lhe é alheio, porque irá permitir deduzir acerca da clareza dos objectivos definidos na DSP.

⇒ NÚMERO DE OBJECTIVOS CONTIDOS NA FORMULAÇÃO:

- CONTÉM UM

Designa formulações de objectivos que se referem a um único objectivo.

- CONTÉM VÁRIOS

Designa definições em que vários objectivos são formulados como sendo um só.

⇒ COERÊNCIA ENTRE OBJECTIVO E MEDIDA

- DIVERGENTE

Esta categoria designa casos em que os indicadores (a meta, medida e/ou superação) do objectivo indicam objectivos distintos ou mais objectivos do que estava previsto na formulação inicial. Também casos em que existe divergência (ou incoerência) entre a meta, medida e a superação.

- Convergente

Designa casos em que os indicadores estão de acordo com a formulação do objectivo e entre si, ou seja são coerentes.

DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS

O comportamento, e em específico o comportamento no trabalho, pode assumir diversas formas. Como tal, este domínio congrega as oito dimensões comportamentais definidas por Campbell (cit. por Motowidlo, 2003) as quais são aqui recriadas como categorias de objectivos.

⇒ AJUDA

Uma das dimensões comportamentais que pode estar presente numa função é a facilitação do desempenho de equipa e dos pares. Adaptando a definição de Campbell (cit. por Motowidlo, 2003) esta categoria designa objectivos que se referem à tomada de comportamentos de facilitação do desempenho de equipas e/ou dos pares. Ou seja, suporte, ajuda e desenvolvimento de terceiros e à função do grupo como uma unidade efectiva. Esta definição assemelha-se à definição de um tipo de

comportamento extra-papel, designado de comportamento pro-social. Cunha e colaboradores (2007) baseando-se em vários autores da área, definem o comportamento pro-social como as acções levadas a cabo por um trabalhador dirigidas a outro colega ou a um grupo (ou organização) com o qual interage no desempenho das suas funções, com o intuito de promover o bem-estar desse indivíduo, grupo, ou organização.

⇒ COMUNICAÇÃO

Toda a actividade numa organização é um encadeamento de processos de interacção e de comunicações (Cunha et al., 2007), pelo que será lógico encontrar objectivos de comunicação. A comunicação é definida como a acção de transmitir uma mensagem (Houaiss, 2003), assim esta categoria designa, seguindo a definição de Campbell (cit. por Motowidlo, 2003) objectivos que se refiram à emissão de mensagens escritas ou orais.

⇒ ESFORÇO

O esforço é a intensificação das nossas forças, sejam elas físicas ou intelectuais, para a realização de algum projecto ou tarefa e ainda a intensificação da actividade quando esta se encontra de alguma forma bloqueada (Houaiss, 2003). Assim esta categoria designa objectivos que se referem ao quanto a pessoa se empenha nas tarefas e a forma como a pessoa desempenha as tarefas intensamente e com persistência (Campbell, cit. por Motowidlo, 2003), superando dificuldades.

⇒ GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

A categoria Gestão e Administração, designa objectivos que se referem ao desempenho de outras funções da gestão que não a supervisão, tais como formular objectivos organizacionais, organizar pessoas e recursos, monitorizar o progresso, controlar despesas e encontrar recursos adicionais (Campbell cit. por Motowidlo, 2003). São objectivos que estão normalmente associados a funções de chefia.

⇒ MANUTENÇÃO DA DISCIPLINA PESSOAL

Um dos requerimentos do trabalhador é ser disciplinado (Cunha et al., 2007), ou seja, obedecer às ordens e regulamentos da organização (Houaiss, 2003). Obedecer a ordens e regulamentos é uma questão basilar ao desempenho de qualquer função, assim, e adaptando a definição de Campbell (cit. por Motowidlo, 2003), a categoria Manter a disciplina pessoal, designa objectivos que se referem ao evitamento comportamentos negativos, como o abuso de álcool, quebra das regras, e absentismo, bem como os objectivos que se refiram à tomada de comportamentos de obediência

às regras mais básicas da função, como sejam o cumprimento de horários (na noção de Campbell seria formulado como evitar chegar atrasado).

⇒ SUPERVISÃO

A Supervisão é claramente uma tarefa das chefias nos seus diversos níveis, existindo mesmo o cargo de supervisor. Supervisionar é inspeccionar ou controlar (Houaiss, 2003). No entanto, na concepção de Campbell (cit. por Motowidlo, 2003), aquela que aqui adoptamos, Supervisão refere-se a objectivos de influência dos subordinados através de interacção “face-a-face”, portanto os objectivos terão de referir, explicitar, além do aspecto do controlo, a interacção entre as pessoas, para que se considerem objectivos de supervisão.

⇒ TAREFAS ESPECÍFICAS

As organizações têm várias necessidades a suprir e, como tal, várias exigências a requerer dos seus colaboradores. Alguns aspectos são “universais”, ou seja, são requeridos a todos os funcionários, em todas as funções, outros aspectos assumem maior ou menor grau de especificidade relativamente à função ou cargo. Esta categoria refere-se a este aspecto. Campbell (cit. por Motowidlo, 2003) não adopta esta designação, chamando antes esta dimensão comportamental de proficiência de tarefa específica à função, no entanto consideramos que Tarefas específicas reflecte bem o conteúdo da categoria e além disso a definição usada é a mesma, ou seja, os objectivos de tarefas específicas são objectivos que implicam o desempenho dos requerimentos técnicos da função e de alguma forma distinguem essa função de outras funções na organização.

⇒ TAREFAS GERAIS

Tal como para a categoria anterior, Campbell não utiliza esta terminologia, designando esta dimensão comportamental de proficiência de tarefa não específica à função. O autor (cit. por Motowidlo, 2003) entende que esta dimensão se refere a quão bem a pessoa consegue desempenhar tarefas que não sendo únicas à função, são requeridas pela maioria ou por todas as funções na organização. Adoptamos a designação Tarefas Gerais porque é mais facilmente identificável o conteúdo da categoria, a qual designa precisamente objectivos que se referem a aspectos não-específicos, ou seja, que não são exclusivos à função e que são requeridos à maioria dos cargos da organização.

DOMÍNIO DE EXIGÊNCIA DA TAREFA

Através do capítulo quatro é possível perceber a relevância do trabalho emocional, um conceito com cada vez mais relevância na sociedade e no actual paradigma de gestão, em que o cliente, a par com a qualidade, é um dos vectores mais relevantes para o sucesso das organizações, especialmente no sector dos serviços. Assim pretendemos caracterizar os objectivos definidos na DSP quanto ao domínio de exigência da tarefa, ou seja, aferir se os objectivos se referem apenas a aspectos cognitivos, apenas a aspectos emocionais, ou a ambos. Tratando-se os SMTUC de uma organização prestadora de serviços à comunidade, e a DSP a divisão que se encontra especialmente em contacto com os seus clientes, será expectável encontrar objectivos com conteúdo emocional.

⇒ CONTÉM COMPONENTE COGNITIVA

A cognição é o conjunto de actos e processos de conhecimento, o conjunto dos mecanismos pelos quais um organismo adquire informação, a trata, conserva e explora, usando, para isso, funções como a percepção, aprendizagem, memória, função simbólica e linguagem (Richelle, 2001a). Cognitivo é o processo mental de percepção, memória, juízo e/ou raciocínio (Houaiss, 2003). Esta categoria designa então objectivos que requerem aquisição e tratamento de informação, processamento mental, raciocínio, aprendizagem ou memorização, que se referem a actividades que requerem a utilização ou aquisição de conhecimentos, bem como procedimentos de tomada de decisão do comportamento adequado mediante a relação sistemática entre os objectivos e as suas consequências (Cunha et al., 2007).

⇒ CONTÉM COMPONENTE EMOCIONAL

A emoção é um estado particular que advém de condições bem definidas (situação dita emocional), acompanhado por uma experiência subjectiva e por manifestações somáticas e viscerais (Dantzer & Moal, 2001). A componente emocional do trabalho só recentemente começou a ter reconhecimento por parte dos investigadores. No entanto, como verificado por Mastracci e colaboradores (2006) na maioria das organizações, o trabalho emocional é considerado na Avaliação de Desempenho apenas a um nível muito superficial. Daí que tenhamos considerado esta categoria, a qual designa objectivos em que sejam requeridos elementos emocionais, trabalho relacional, e que impliquem a manipulação e expressão de emoções com vista a beneficiar o desempenho e a relação com o cliente, (Cunha et al., 2007; Mastracci et al., 2006) e que têm forte probabilidade de causar algum transtorno afectivo no colaborador (Houaiss, 2003).

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

O desempenho, como vimos, pode ser entendido como o contributo da pessoa, num determinado período de tempo, que cria valor para a organização (Motowidlo, 2003). Nesta acepção, o desempenho pode assumir diferentes domínios ou tipologias. Uma das tipologias bem documentadas na literatura contrapõe o desempenho contextual e o desempenho funcional ou de tarefa. É esta dicotomia que é considerada neste domínio.

⇒ DESEMPENHO CONTEXTUAL

Motowidlo (2003) definiu o desempenho contextual como os comportamentos que contribuem para a eficácia da organização, através da sua influência nos aspectos psicológicos, sociais e organizacionais do contexto de trabalho, tendo assim chegado a três tipologias: Apoio Pessoal, Apoio Organizacional, e Iniciativa conscienciosa. O apoio pessoal assemelha-se à categoria Ajuda. É importante considerar que o desempenho contextual é não só considerado como os comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional, mas também como as acções que não estão directamente relacionadas com as principais funções do colaborador (Cunha et al., 2007). Para a codificação de objectivos nesta categoria tivemos em atenção, além dos próprios objectivos, outra documentação referente às funções desempenhadas pelos colaboradores, nomeadamente as funções da DSP e de cada sector e secção (elencadas no capítulo 6.1), e ainda o resumo das principais funções de cada cargo (documentação que nos foi fornecida pela DSP e a qual serviu apenas de suporte a esta análise). Esta categoria designa então objectivos que se referem a tarefas não prescritas que contribuam para a eficácia da organização.

⇒ DESEMPENHO DE TAREFA

Esta categoria, por oposição à anterior, refere-se a objectivos de desempenho de tarefas prescritas e associados às competências do colaborador (Santos et al., 2006), bem como referentes a actividades em que haja a transformação de matéria-prima em bens e serviços que a organização produz ou actividades que mantêm o núcleo técnico, tais como o planeamento, distribuição, coordenação, e supervisão dos colaboradores (Motowidlo, 2003).

FOCO DO OBJECTIVO

Outro domínio que se revelou importante considerar, quer pelo valor teórico, quer pelos dados, foi o foco do objectivo, que contrapõe objectivos centrados no processo

com objectivos centrados no resultado. Esta tipologia é considerada por Gomes e colaboradores (2004).

⇒ PROCESSO

Como já referimos na primeira parte deste trabalho, um dos princípios da Gestão da Qualidade apontados pela ISO 9001:2000 é a Abordagem por processos, daí a relevância de contemplarmos esta categoria para a caracterização dos objectivos numa organização pública, (onde se pretende seguir a tendência da Gestão da Qualidade). A abordagem de processos, como vimos, defende que os resultados pretendidos são alcançados de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo. A categoria processo designa objectivos em que o foco está no processo de uma determinada actividade; no modo como é efectuada; no procedimento; em que de alguma forma são dadas orientações para o comportamento do colaborador. Convencionamos aqui tomar em consideração apenas a formulação do objectivo e não os indicadores.

⇒ RESULTADO

Os objectivos podem dizer respeito a Outputs ou resultados. Uma das orientações para a definição de objectivos no SIADAP é precisamente a orientação para resultados – a sétima orientação da Resolução do Conselho de Ministros 53/2004 para a definição de objectivos no SIADAP é precisamente: “estar sempre orientados para resultados, isto é, enunciados em termos de uma consequência desejada”. Cunha e colaboradores (2007) entendem que o resultado se refere à quantidade de produtos ou serviços gerados por um sistema, e designa os estados ou condições das pessoas ou coisas que são alterados pelo desempenho e que, dessa forma, ajudam ou prejudicam a obtenção dos objectivos organizacionais. O resultado é, de uma forma muito simples e objectiva, a consequência ou efeito de uma acção (Houaiss, 2003). Neste sentido, a categoria resultado designa objectivos que se referem às consequências do desempenho, ao resultado final do comportamento ou tarefa, à produção de algo tangível. Convencionamos aqui tomar em consideração apenas a formulação do objectivo e não os indicadores.

NATUREZA DAS TAREFAS

A Resolução do Conselho de Ministros 53/2004 apresenta, como vimos, orientações para a definição de objectivos no SIADAP. A primeira orientação é que os objectivos devem “ser sempre vistos como uma melhoria e não como algo que a UO já faz”. Nesse sentido, definimos este domínio como uma parte relevante da

caracterização de objectivos nos SMTUC. O domínio congrega então duas categorias: por um lado as tarefas de melhoria, por outro lado, as tarefas regulares. Neste domínio apoiámo-nos também nas descrições de funções dos colaboradores e da UO.

⇒ MELHORIA

São várias as menções ao conceito de melhoria nos diversos documentos legislativos e documentos de apoio ao SIADAP, como por exemplo: Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública; e Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores. Como já mencionámos na primeira parte do trabalho é a melhoria do desempenho que confere sentido à acção organizacional e individual (Renato, 2008). Melhorar, de acordo com o Dicionário Houaiss (2003), é mudar (alguém, algo, ou a si mesmo) para um estado, uma situação ou condição melhor; produzir ou adquirir melhoria, sendo sinónimo de evoluir, progredir, e aperfeiçoar. Entendido assim, poderíamos generalizar que qualquer objectivo implica (ou pretende implicar) melhoria. Contudo, é necessário ser mais específico, portanto esta categoria designa objectivos em que a melhoria é mencionada/explicitada, referindo-se a tarefas que saem da habitual esfera de funções do colaborador.

⇒ REGULAR

A palavra regular refere-se exactamente a “dirigir de acordo com as regras estabelecidas” (Houaiss, 2003, p.3132), ou seja, as tarefas regulares são aquelas que estão previstas nas funções do trabalhador, são as tarefas normais. Portanto esta categoria designa objectivos que se referem a tarefas ou actividades habituais que o colaborador realiza normalmente com uma dada periodicidade.

NATUREZA DOS OBJECTIVOS

O domínio natureza dos objectivos advém da literatura, agregando as categorias Aprendizagem e Desempenho descritas por vários autores (e.g. Locke & Latham, 2002; Seijits & Latham, 2005; 2006; Senko & Harackiewicz, 2002). Esta tipologia foi abordada na primeira parte do trabalho, ao falarmos da teoria dos objectivos de realização, a par com os objectivos de aproximação e evitamento. No entanto no nosso sistema de categorias estas tipologias aparecem separadas, em dois domínios distintos. Este facto não é aleatório. Senko e Harackiewicz (2002) sugerem que esta é uma forma de ultrapassar os resultados contraditórios da investigação relativamente a estes objectivos, nomeadamente separar os objectivos de desempenho dos objectivos daqueles cuja preocupação estaria de algum modo na sua apresentação perante

outros (objectivos de aproximação e evitamento). Também Brophy (2005) refere que os objectivos de mestria (considerados pelo autor como sinónimo de aprendizagem) devem ser separados dos de aproximação/evitamento.

⇒ APRENDIZAGEM

A aprendizagem é, num sentido muito lato, uma alteração no comportamento de um organismo que resulta da interacção com o meio (Simon, 2001). De acordo com Seijts e Latham (2005) as instruções para o cumprimento dos objectivos de aprendizagem focam-se na obtenção de um dado conhecimento ou aptidão. É esta a definição que adoptamos e, como podemos ver, é muito semelhante à definição dos objectivos de mestria referidos por Elliot e Harackiewicz – objectivos de desenvolvimento de competência ou mestria na tarefa. Sumariando, esta categoria designa objectivos cuja tónica está na aprendizagem ou mestria, ou seja, aqueles que visam a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e aptidões, estando esse facto patente nas instruções.

⇒ DESEMPENHO

A palavra desempenho tem correntemente a denotação de proeza, contudo, no domínio da psicologia o entendimento é diferente. O desempenho é antes a “actividade manifesta num dado contexto, a qual pode continuar muito aquém das potencialidades do sujeito”. É nesse sentido que o desempenho se distingue da aprendizagem, sendo este a manifestação ocasional e não necessariamente as capacidades reais do indivíduo (Richelle, 2001b, p. 221). Tal como referido por Seijts e Latham (2005) as instruções de um objectivo de desempenho centram-se no desempenho da tarefa, não sendo mencionada ou implicada a busca de informação para atingir o objectivo, considerando-se que o indivíduo já possui essas competências, capacidades ou conhecimentos. Considera-se que o cumprimento desse tipo de objectivos depende apenas do esforço, persistência e escolha por parte da pessoa que o prossegue. Tendo isto em consideração, esta categoria designa objectivos com o foco no resultado imediato da acção requerida na planificação dos objectivos, em que o foco está no desempenho da tarefa, estando implícita a ideia de que o trabalhador tem as competências e aptidões necessárias para atingir o objectivo.

REALIZAÇÃO

Este domínio está inspirado na teoria dos objectivos de realização apresentada na primeira parte do trabalho (capítulo 6), considerando as vertentes aproximação e evitamento.

⇒ APROXIMAÇÃO

Não sendo possível aceder à noção de comparação social, adaptamos a definição de Elliot e Moller (2003), considerando então que esta categoria designa objectivos direccionados para a aproximação de uma norma standard, ou seja, para aumentar os níveis de competência, produzir ou realizar algo.

⇒ EVITAMENTO

A categoria evitamento, por sua vez designa objectivos que visam evitar os erros e falhas, ou evitar diminuir as aptidões existentes.

RESPONSABILIDADE

O domínio da responsabilidade surge-nos como relevante, para além dos dados da literatura de equipas, porque é um requerimento do sistema de AD da função pública o estabelecimento de objectivos de responsabilidade individual e de responsabilidade partilhada.

⇒ INDIVIDUAL

A categoria responsabilidade individual designa objectivos cujo cumprimento depende apenas daquela pessoa.

⇒ PARTILHADA

O SIADAP prevê que sejam definidos aos colaboradores no total dos objectivos, pelo menos um de responsabilidade partilhada. Nas equipas desportivas, as regras estão definidas de tal forma que a vitória não pode ser atingida individualmente (Durand, 2001). Adaptando esta noção, a categoria responsabilidade partilhada designa objectivos cujo cumprimento não pode ser efectuado por uma pessoa, dependendo de pelo menos mais um trabalhador para ser atingido; portanto objectivos em que a colaboração entre trabalhadores está explicitada e é mencionada a prossecução conjunta do objectivo.

12. POPULAÇÃO A QUE SE REFEREM OS OBJECTIVOS ANALISADOS

No capítulo 7 apresentámos os SMTUC e no ponto 7.1 a Divisão de Serviços de Produção. Neste capítulo pretendemos caracterizar a população a que se referem os documentos que estiveram sob análise. Como já foi referido, a caracterização centra-se nos objectivos dos funcionários afectos à Divisão de Serviços de Produção. Nesse sentido, a figura 1.12 representa as categorias profissionais a que se referem os documentos, de acordo com a sua posição na estrutura funcional da Divisão. (relembramos que se tratam de dados relativos ao ano de 2009).

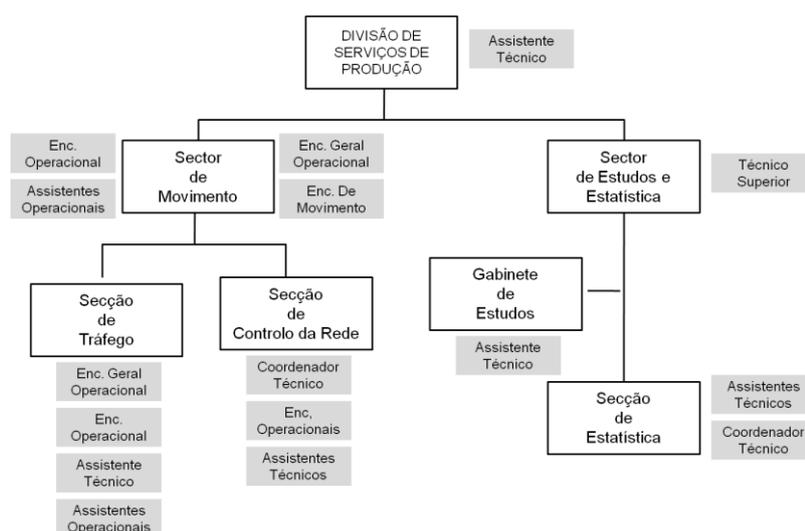


Figura 1.12 – Categorias abrangidas pelo estudo segundo o sector e secção

O estudo abrange um total de 311 trabalhadores, 304 do sexo masculino e 7 do sexo feminino (ver fig. 2.12). 2 funcionárias são assistentes operacionais e 5 são assistentes técnicas, sendo que 4 assumem as funções de administrativa, 2 de agente único de transportes colectivos e 1 de técnica profissional. A grande maioria dos funcionários do sexo masculino pertencem à categoria assistente operacional, sendo o valor absoluto de 279. Existem 4 assistentes técnicos, 2 coordenadores técnicos, 3 encarregados gerais operacionais, 2 Encarregados de movimento, 13 encarregados operacionais e 1 técnico superior. Quanto a funções, a distribuição é a seguinte: 1 administrativo, 276 agentes únicos de transportes colectivos, 3 auxiliares de serviços gerais, 2 chefes de secção, 5 encarregados de movimento, 13 revisores, 3 técnicos profissionais e 1 técnico superior - engenheiro técnico (ver figuras 3.12 e 4.12). Portanto, no total, os documentos analisados referem-se a 281 assistentes

Operacionais, 9 assistentes técnicos, 2 coordenadores técnicos, 3 encarregados gerais operacionais, 2 encarregados de movimento, 13 encarregados operacionais, e 1 técnico superior. Quanto a funções: 5 administrativos, 278 motoristas, 3 auxiliares de serviços gerais, 2 chefes de secção, 5 encarregados de movimento, 13 revisores, 3 técnicos profissionais e 1 técnico superior - engenheiro técnico.

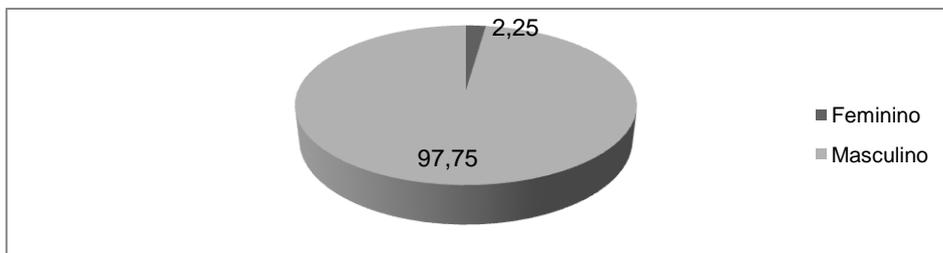


Figura 2.12 – Distribuição percentilica de género

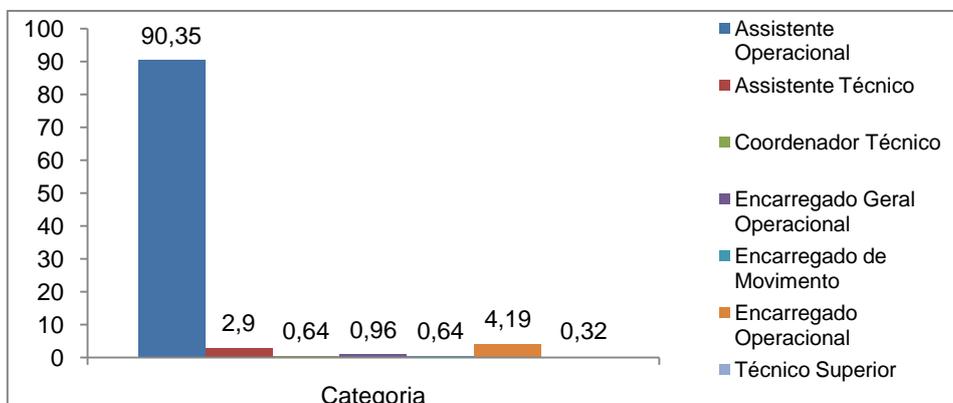


Figura 3.12 – Distribuição percentilica de Categorias

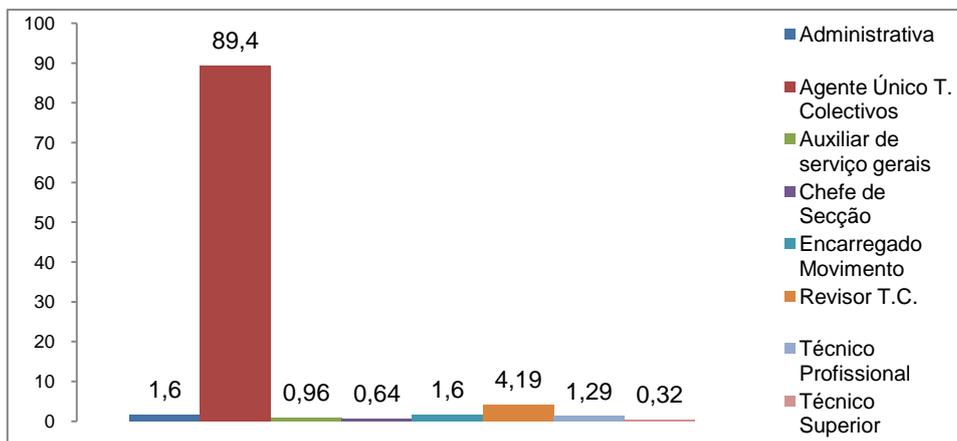


Figura 4.12 - Distribuição percentilica de áreas funcionais

Na figura 5.12 podemos ver a distribuição percentilica dos funcionários segundo o sector e secção em que se inserem. Temos 1 afecto à divisão, 1 ao gabinete de estudos, 18 à secção de controlo da rede, 3 à secção de estatística, 279 à secção de tráfego, 1 ao sector de estudos e estatística e 8 ao sector de movimento.

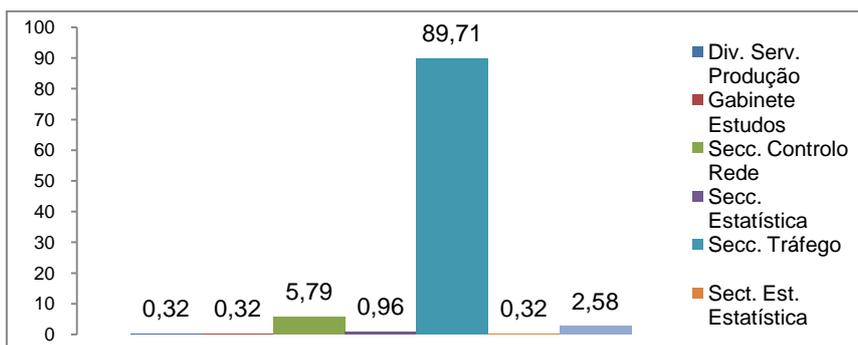


Figura 5.12 – Distribuição percentilica de funcionários por serviços

A idade média dos funcionários situa-se nos 41 anos. Na figura 6.12 são apresentadas as idades médias dos funcionários consoante a sua categoria, na 7.12 consoante a área funcional e na fig. 8.12 consoante o serviço. A idade máxima é 58 anos e a mínima 26.

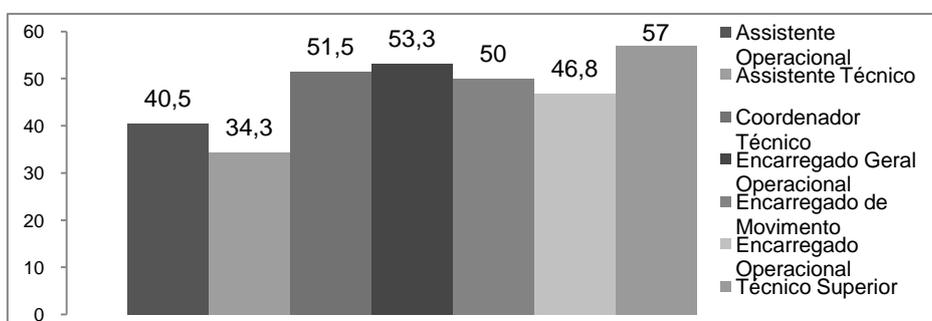


Figura 6.12 – Média de idades dos participantes relativamente à categoria profissional

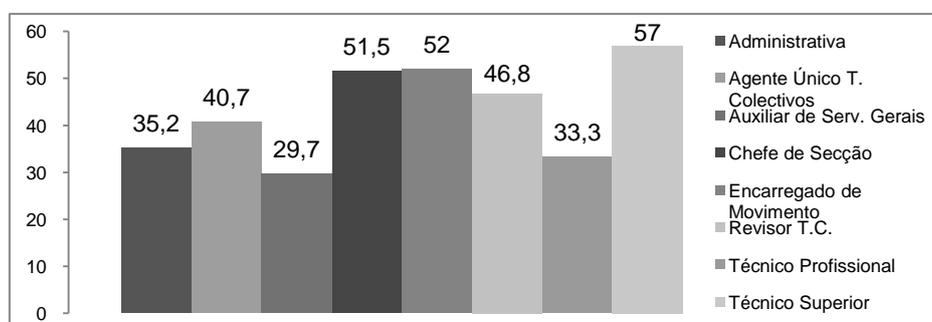


Figura 7.12 – Média de idades dos participantes relativamente à área funcional

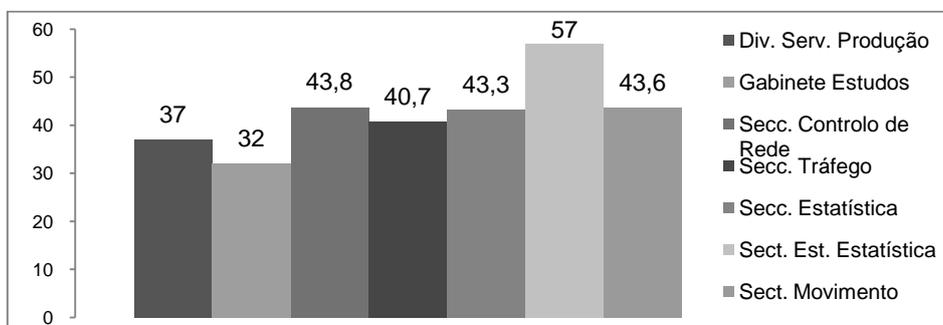


Figura 8.12 – Média de idades dos participantes relativamente ao serviço

Em média trabalham para função pública há 11,2 anos. O funcionário com maior antiguidade entrou para a função pública há 40 anos e o mais recente há menos de um ano.

Na figura 9.12 podemos ver o tempo médio de permanência na função pública consoante o serviço, na figura 10.12 apresentamos esses valores consoante a área funcional e na figura 11.12 consoante a categoria.

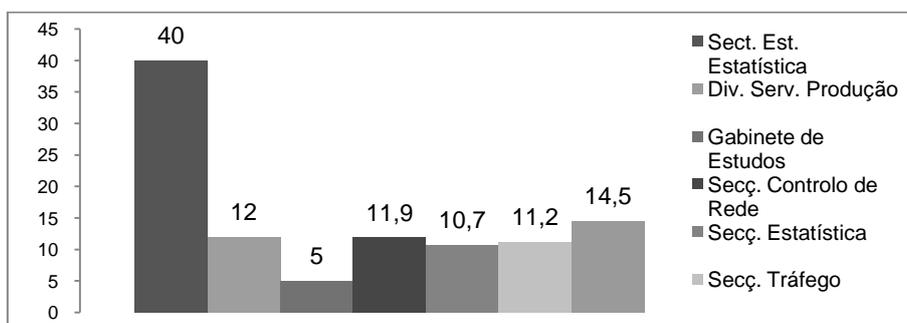


Figura 9.12 – Média de anos de permanência na função pública relativamente ao serviço

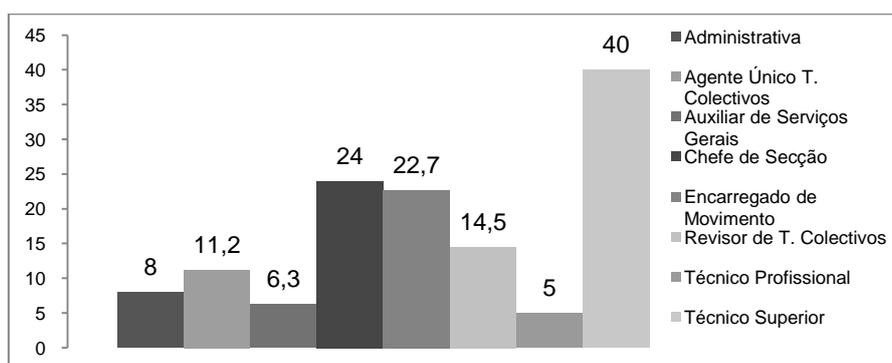


Figura 10.12 – Média de anos de permanência na função pública relativamente à área funcional

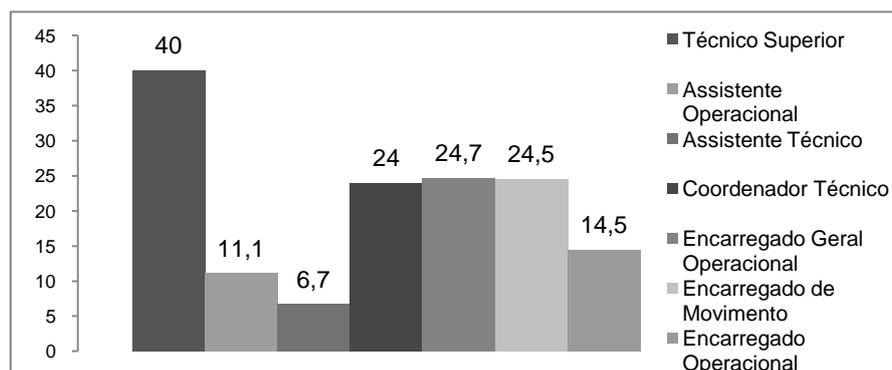


Figura 11.12 – Média de anos de permanência na função pública relativamente à categoria profissional

13. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os resultados da análise de conteúdo efectuada aos objectivos dos colaboradores da DSP.

Os dados foram analisados recorrendo ao software de análise qualitativa NVivo7. Temos 18 documentos como fonte, nos quais estão presentes 72 objectivos no total – lembramos que de acordo com o SIADAP a para cada funcionário devem ser definidos não menos que três e não mais que cinco objectivos. Esses 72 objectivos resultaram em 873 unidades de registo distribuídas por 22 categorias (das 26 que foram criadas).

Numa primeira instância a codificação entre os dois codificadores não era precisamente coincidente, mas com uma fiabilidade inter-codificador de $F= 0,998$, contudo após discussão das três unidades de registo que diferiam, o segundo codificador retificou a sua análise, tendo assim resultado um índice de fiabilidade de 1.

Para que se entenda como foi efectuada a codificação, apresentam-se de seguida exemplos para cada uma das categorias. Apresentamos também o número de referências e fontes de cada categoria, consoante o domínio/ eixo de análise, bem como o número de objectivos codificados em cada categoria segundo a área funcional e também segundo a categoria, sector e secção. Todas as figuras e tabelas apresentadas têm por base os dados provenientes da análise no software NVivo7, visto que uma das suas funcionalidades é a possibilidade de exportar os dados para Excel de onde retiramos as tabelas.

ABRANGÊNCIA DA FORMULAÇÃO

⇒ NÚMERO DE OBJECTIVOS CONTIDOS EM CADA FORMULAÇÃO

○ CONTÉM UM

(41) Redução do Prazo de entrega dos trabalhos atribuídos, referentes ao mês anterior.

Medida: Redução gradual do prazo de entrega. **Ponto de partida:** dia 20 de cada mês

Meta: Atingir a data de dia 17 de cada mês. **Supera** se entregar antecipadamente.

Assistentes técnicos EM IM

○ UM OBJECTIVO CONTÉM VÁRIOS

(1) Cumprimento dos horários estipulados (escala e público), prestação atempada de contas e resposta a processos no prazo estipulado. **Medida:** Média de 2 ocorrências/ ano.

Meta: Uma (1) ocorrência no total. **Supera** com zero (0) ocorrências.

Assistentes operacionais em função de Agentes Únicos de Transportes Colectivos

⇒ COERÊNCIA ENTRE OBJECTIVO E SUA MEDIDA

○ DIVERGENTE

(46) Encerramento dos registos e emissão de relatórios mensais e redução do tempo de emissão.

Medida: Cinco (5) dias úteis para emissão dos relatórios mensais dos resultados apurados, após final do mês. **Meta:** Reduzir continuamente até Dezembro, de modo a fornecer os dados ao 3º dia útil do mês seguinte. **Supera** se entregar ao 3º dia útil e sem erros.

Assistente técnico AC

○ CONVERGENTE

(5) Relativamente à secção de Tráfego, dar resposta atempada às solicitações processuais.
Medida: Nº de dias para resposta aos utentes/ outras áreas. **Meta:** Fornecer os dados no prazo máximo de 5 dias úteis. **Supera** se em 80% dos casos o prazo for inferior.

Assistente técnico DP JM

Tabela 1.13 – Número de referências e fontes para cada categoria do domínio abrangência da formulação

	Contém um	Contém vários	Divergente	Convergente
Referências	14	58	50	22
Fontes	9	18	17	12

Tabela 2.13 – Objectivos codificados no Domínio Abrangência da Formulação segundo a área funcional

	Nº objectivos			Coerência entre objectivos e indicadores		
	Contém um	Contém vários	Total	Divergente	Convergente	Total
Administrativa	8	8	16	8	8	16
Revisor	1	12	13	11	2	13
Técnico Prof	1	11	12	10	2	12
Chefe Secção	1	7	8	5	3	8
Ag único T. colectivos	0	3	3	0	3	3
Aux. serviços gerais	1	3	4	2	2	4
Téchn sup. Eng técn	0	4	4	3	1	4
Enc movimento	2	10	12	11	1	12

Tabela 3.13 – Objectivos Codificados no Domínio Abrangência segundo a categoria, sector e secção

	Nº objectivos			Coerência entre objectivos e indicadores		
	Contém vários	Contém um	Total	Divergente	Convergente	Total
Assist Técnico DSP	3	1	4	1	3	4
Téc Superior SEE	4	0	4	3	1	4
AssistTécnicos SEE, SES	1	4	5	1	4	5
Coord Técnico SEE, SES	3	1	4	2	2	4
Assis Técnico SEE, GES	4	1	5	3	2	5
Enc Geral Oper - SMO	4	0	4	4	0	4
Enc Op SMO	5	0	5	4	1	5
Assist Oper SMO	3	1	4	2	1	4
Enc Geral Oper SMO, SET	2	2	4	3	1	4
Enc Oper SMO, SET	4	1	5	5	0	5
Assist Técnico SMO, SET	2	2	4	4	0	4
Assist Oper SMO, SET	3	0	3	0	3	3
Coord Técnico SMO, SCR	4	0	4	3	1	4
Assist Técnico SMO, SCR	9	1	10	9	1	10
Enc Movimento SMO	4	0	4	4	0	4
Enc Oper SMO, SCR	3	0	3	2	1	3

DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS – MODELO MULTIFACTOR DE CAMPBELL

⇒ AJUDA

(N) Organizar acções com vista a dotar outros funcionários da capacidade de interagir com o Sistema de Gestão de Pessoal e com o GIST. **Medida:** Realizar acções formativas.
Meta: Preparar 2 funcionários até 30 de Julho. **Supera** se concluir a 30 de Junho.

Assistente técnico AC e Encarregado Operacional JS

⇒ COMUNICAÇÃO

(35) Elaboração de relatório de actividades mensal do GES com descrição pormenorizada das actividades do gabinete e onde constem eventuais propostas para melhoria para melhoria de desempenho. **Medida:** Elaboração de Relatório de Actividades mensal. **Meta:** Entrega até dia 8 do mês seguinte. **Supera** se antecipar a entrega e tendo em conta o seu conteúdo.

Assistente técnico L.S

⇒ ESFORÇO – Nenhum objectivo foi codificado nesta categoria

⇒ **GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO**

(N) Elaboração dos turnos (horários) das viaturas e conferência através dos correspondentes horários ao público. **Medida:** Execução dos horários das viaturas.
Meta: Distribuir os turnos das viaturas às várias entidades, com 2 dias de antecedência da data de entrada em vigor. **Supera** se antecipar a entrega e sem erros.

Assistente Técnico LS

⇒ **MANUTENÇÃO DA DISCIPLINA PESSOAL**

(26) Realização das tarefas que lhe competem, sem erros e sem reclamações.
Medida: Nº de erros e nº de reclamações. **Meta:** Reduzir para inferior a 21 erros e inferior a 3 reclamações. **Supera** se reduzir para inferior a 10 erros, sem reclamações.

Assistente Técnico HP

⇒ **SUPERVISÃO – Nenhum objectivo foi codificado nesta categoria**

⇒ **TAREFAS ESPECÍFICAS**

(3) Cumprimento das normas de alcoolteste, prática de uma condução defensiva e prestação de um serviço público de qualidade, com incidência na sinistralidade e reclamações.
Medida: Média de 2 ocorrências/ ano. **Meta:** Uma (1) ocorrência no total (com apuramento de responsabilidade). **Supera** com zero (0) ocorrências.

Assistentes operacionais em funções de Agente Único de Transportes Colectivos

⇒ **TAREFAS GERAIS**

(N) Cumprimento das regras de pontualidade. **Medida:** Melhorar gradualmente a pontualidade.
Meta: Máximo de 10 ocorrências. **Supera** se as ocorrências forem inferiores a 5.

Assistente Técnico IN

Tabela 4.13 – Número de referências e fontes para cada categoria do domínio Dimensões Comportamentais

	Referências	Fontes
Ajuda	2	2
Comunicação	56	17
Esforço	0	0
Gestão e Administração	32	13
Manutenção da disciplina pessoal	12	6
Supervisão	0	0
Tarefas específicas	68	18
Tarefas gerais	4	3

Tabela 5.13 – Objectivos Codificados no Domínio Dimensões Comportamentais segundo a área funcional

	Administ.	Revisor	Técnico Prof	Chefe Secção	Ag único T. colect	Aux. Serv gerais	Téc. sup. Eng técn	Enc movim/
Ajuda	0	2	0	0	0	0	0	0
Comunicação	6	15	11	8	1	0	4	11
Esforço	0	0	0	0	0	0	0	0
Gest. Adm.	1	8	7	4	0	0	2	10
M.D. Pessoal	4	0	4	0	3	1	0	0
Supervisão	0	0	0	0	0	0	0	0
T. específicas	8	17	12	8	3	4	4	12
T. gerais	4	0	0	0	0	0	0	0
Total	23	42	34	20	7	5	10	33

Tabela 6.13 – Objectivos Codificados no Domínio Dimensões Comportamentais segundo a categoria, sector e secção

	T. específicas	T. gerais	Comunicação	M.d. pessoal	Ajuda	Gest. Adm.	Total
Assist Técnico DSP	3	1	2	1	0	0	7
Téc Superior SEE	4	0	4	0	0	2	10
AssistTécnicos SEE, SES	3	2	2	1	0	1	9
Coord Técnico SEE, SES	4	0	4	0	0	1	9
Assis Técnico SEE, GES	5	0	5	0	0	2	12
Enc Geral Oper - SMO	4	0	4	0	0	4	12
Enc Op SMO	5	0	4	0	0	3	12
Assist Oper SMO	4	0	0	1	0	0	5
Enc Geral Oper SMO, SET	4	0	4	0	0	2	10
Enc Oper SMO, SET	5	0	5	0	1	3	14
Assist Técnico SMO, SET	4	0	4	0	1	0	9
Assist Oper SMO, SET	3	0	1	3	0	0	7
Coord Técnico SMO, SCR	4	0	4	0	0	3	11
Assist Técnico SMO, SCR	9	1	8	6	0	5	29
Enc Movimento SMO	4	0	3	0	0	4	11
Enc Oper SMO, SCR	3	0	2	0	0	2	7

DOMÍNIO DE EXIGÊNCIA DA TAREFA

⇒ CONTÉM COMPONENTE COGNITIVA

(45) Manter permanentemente actualizados os registos diários ligados à programação e afectação dos Agentes Únicos. **Medida:** Registo informático actualizado. **Meta:** Actualização de 80% / dia. **Supera** se estiverem devidamente organizados e actualizados a 100%/dia.

Assistente Técnico AC

⇒ CONTÉM COMPONENTE EMOCIONAL

(17) Coordenar a manutenção de paragens e limpeza interior de viaturas, organizando acções de Controlo de Qualidade constantes, assim como acções de manutenção preventiva ao equipamento instalado. **Medida:** Qualidade do serviço prestado. **Meta:** Inexistência de Não Conformidades. **Supera** não existindo reclamações e as acções correctivas serem implementadas no prazo Max. De 24h.

Encarregado Operacional AA

Tabela 7.13 – Número de Referências e fontes para cada categoria do domínio de exigência da tarefa

	Contém comp cognitiva	Contém comp emocional
Referências	72	4
Fontes	18	4

Tabela 8.13 – Objectivos Codificados no Domínio de Exigência da Tarefa segundo a área funcional

	Contém comp cognitiva	Contém comp emocional	Total
Administrativa	12	1	13
Revisor	17	1	18
Técnico Prof	12	0	12
Chefe Secção	8	0	8
Ag único T. colectivos	3	0	3
Aux. serviços gerais	4	0	4
Téc sup. Eng técn	4	0	4
Enc movimento	12	0	12

Tabela 9.13 – Objectivos Codificados no Domínio Exigência da Tarefa segundo a categoria, sector e secção

	Contém comp Cognitiva	Contém comp Emocional	Total
Assist Técnico DSP	4	0	4
Téc Superior SEE	4	0	4
AssistTécnicos SEE, SES	5	0	5
Coord Técnico SEE, SES	4	0	4
Assis Técnico SEE, GES	5	0	5
Enc Geral Oper - SMO	4	0	4
Enc Op SMO	5	1	6
Assist Oper SMO	4	1	5
Enc Geral Oper SMO, SET	4	0	4
Enc Oper SMO, SET	5	0	5
Assist Técnico SMO, SET	4	0	4
Assist Oper SMO, SET	3	1	4
Coord Técnico SMO, SCR	4	0	4
Assist Técnico SMO, SCR	10	1	11
Enc Movimento SMO	4	0	4
Enc Oper SMO, SCR	3	0	3

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

⇒ DESEMPENHO CONTEXTUAL – Nenhum objectivo foi codificado nesta categoria

⇒ DESEMPENHO DE TAREFA

(37) Elaborar, para análise superior, o relatório mensal dos vários indicadores estatísticos.

Medida: Antes processava-se até dia 5 do mês seguinte.

Meta: Entrega até ao dia 5 do mês seguinte. **Supera** se antecipar a entrega em 2 dias.

Coordenador Técnico FS

Tabela 10.13 – Número de Referências e fontes para cada categoria no eixo domínios de desempenho

	Desempenho contextual	Desempenho de Tarefa
Referências	0	72
Fontes	0	18

Tabela 11.13 – Objectivos Codificados no eixo Domínios de Desempenho segundo a área funcional

	Desempenho contextual	Desempenho de Tarefa	Total
Administrativa	0	12	12
Revisor	0	17	17
Técnico Prof	0	12	12
Chefe Secção	0	8	8
Ag único T. colectivos	0	3	3
Aux. serviços gerais	0	4	4
Técn sup. Eng técn	0	4	4
Enc movimento	0	12	12

Tabela 12.13 – Objectivos Codificados no Domínio Domínios de Desempenho segundo a categoria, sector e secção

	Desempenho Contextual	Desempenho de tarefa	Total
Assist Técnico DSP	0	4	4
Téc Superior SEE	0	4	4
AssistTécnicos SEE, SES	0	5	5
Coord Técnico SEE, SES	0	4	4
Assis Técnico SEE, GES	0	5	5
Enc Geral Oper - SMO	0	4	4
Enc Op SMO	0	5	5
Assist Oper SMO	0	4	4
Enc Geral Oper SMO, SET	0	4	4
Enc Oper SMO, SET	0	5	5
Assist Técnico SMO, SET	0	4	4
Assist Oper SMO, SET	0	3	3
Coord Técnico SMO, SCR	0	4	4
Assist Técnico SMO, SCR	0	10	10
Enc Movimento SMO	0	4	4
Enc Oper SMO, SCR	0	3	3

FOCO DO OBJECTIVO

⇒ PROCESSO

(N) Organizar cronologicamente o processo de cada linha, após análise do respectivo processo.
Medida: Processos das Linhas. **Meta:** Concluir com 50% do trabalho até 30 de Setembro.
Supera se a tarefa for concluída até 30 de Agosto.

Assistente Técnico IN

⇒ RESULTADO

(N) Reduzir o número de faltas/ erros praticados pelos Agentes Únicos no SAE.
Medida: Nº de erros/ dia e relatórios. **Meta:** Reduzir para menos de 50 faltas/ erros por dia.
Supera considerando a validade, originalidade e aplicabilidade e entrega até 30 de Julho.

Assistentes técnicos DF e CC

Tabela 13.13 – Número de Referências e fontes para cada categoria do domínio Foco do Objectivo

	Resultado	Processo
Referências	62	25
Fontes	18	14

Tabela 14.13 – Objectivos Codificados no Domínio Foco do Objectivo segundo a área funcional

	Resultado	Processo	Total
Administrativa	9	4	11
Revisor	16	8	24
Técnico Prof	11	5	16
Chefe Secção	8	2	10
Ag único T. colectivos	2	1	3
Aux. serviços gerais	3	2	5
Técn sup. Eng técn	3	3	6
Enc movimento	10	4	14

Tabela 15.13 – Objectivos Codificados no Domínio Foco do Objectivo segundo a categoria, sector e secção

	Resultado	Processo	Total
Assist Técnico DSP	2	2	4
Téc Superior SEE	3	3	6
AssistTécnicos SEE, SES	5	0	5
Coord Técnico SEE, SES	4	2	6
Assis Técnico SEE, GES	5	2	7
Enc Geral Oper - SMO	4	0	4
Enc Op SMO	5	1	6
Assist Oper SMO	3	2	5
Enc Geral Oper SMO, SET	3	2	5
Enc Oper SMO, SET	5	1	6
Assist Técnico SMO, SET	4	0	4
Assist Oper SMO, SET	2	1	3
Coord Técnico SMO, SCR	4	0	4
Assist Técnico SMO, SCR	8	5	13
Enc Movimento SMO	3	2	5
Enc Oper SMO, SCR	2	2	4

NATUREZA DAS TAREFAS

⇒ MELHORIA

(23) Melhorar os percursos existentes no SAE, através de nova recolha de percursos únicos e criação de todos os percursos com base nestes. **Medida:** Quantidade total de percursos.
Meta: Colocação de todos os percursos no sistema e sem erros. **Supera** se a tarefa for realizada até dia 30 de Junho.

Assistente Técnico MA

⇒ **REGULAR**

(2) Cumprimento das normas em vigor (fardamento, identificação, operação com o SAE e operações na parada).

Medida: Média de 3 ocorrências/ ano.

Meta: Duas (2) ocorrências no total. **Supera** com Max. De uma (1) ocorrência.

Assistentes operacionais em função de agentes únicos de Transportes Colectivos

Tabela 16.13 – Número de Referências e fontes para cada categoria do domínio Natureza das Tarefas

	Melhoria	Regular
Referências	28	66
Fontes	13	18

Tabela 17.13 – Objectivos Codificados no Domínio Natureza das Tarefas segundo a área funcional

	Melhoria	Regular	Total
Administrativa	4	8	12
Revisor	6	17	23
Técnico Prof	4	12	16
Chefe Secção	4	7	11
Ag único T. colectivos	0	3	3
Aux. serviços gerais	0	4	4
Téc sup. Eng técn	2	3	5
Enc movimento	8	12	20

Tabela 18.13 – Objectivos Codificados no Domínio Natureza das Tarefas segundo a categoria, sector e secção

	Melhoria	Regular	Total
Assist Técnico DSP	0	4	4
Téc Superior SEE	2	3	5
Assist Técnicos SEE, SES	4	1	5
Coord Técnico SEE, SES	2	4	6
Assis Técnico SEE, GES	1	5	6
Enc Geral Oper - SMO	3	4	7
Enc Op SMO	2	5	7
Assist Oper SMO	0	4	4
Enc Geral Oper SMO, SET	3	4	7
Enc Oper SMO, SET	2	5	7
Assist Técnico SMO, SET	0	4	5
Assist Oper SMO, SET	0	3	3
Coord Técnico SMO, SCR	2	3	5
Assist Técnico SMO, SCR	3	10	13
Enc Movimento SMO	2	4	6
Enc Oper SMO, SCR	2	3	5

NATUREZA DOS OBJECTIVOS

⇒ **APRENDIZAGEM**

(N) Colaborar com a Secção de Tráfego e participar em acções formativas com o objectivo de obter capacidade de interagir com o Sistema de Gestão de Pessoal e com o GIST.

Medida: Obter capacidade operacional. **Meta:** Estar preparado a operar com os sistemas até 30 de Julho. **Supera** se obtiver a capacidade até Junho.

Assistente Técnico IN

⇒ **DESEMPENHO**

(8) Verificação e controle do serviço de limpeza das viaturas afectas ao transporte de passageiros. **Medida:** Um (1) controlo de qualidade.

Meta: Uma (1) acção/ mês. **Supera** considerando a análise e as propostas.

Encarregado Geral Operacional JP

Tabela 19.13 – Número de Referências e fontes para cada categoria do domínio Natureza dos Objectivos

	Aprendizagem	Desempenho
Referências	2	70
Fontes	2	18

Tabela 20.13 – Objectivos Codificados no Domínio Natureza dos Objectivos segundo a área funcional

	Aprendizagem	Desempenho	Total
Administrativa	1	11	12
Revisor	1	16	17
Técnico Prof	0	12	12
Chefe Secção	0	8	8
Ag único T. colectivos	0	3	3
Aux. serviços gerais	0	4	4
Técn sup. Eng técn	0	4	4
Enc movimento	0	12	12

Tabela 21.13 – Objectivos Codificados no Domínio Natureza dos Objectivos segundo a categoria, sector e secção

	Aprendizagem	Desempenho	Total
Assist Técnico DSP	1	3	4
Téc Superior SEE	0	4	4
AssistTécnicos SEE, SES	0	5	5
Coord Técnico SEE, SES	0	4	4
Assis Técnico SEE, GES	0	5	5
Enc Geral Oper - SMO	0	4	4
Enc Op SMO	1	4	5
Assist Oper SMO	0	4	4
Enc Geral Oper SMO, SET	0	4	4
Enc Oper SMO, SET	0	5	5
Assist Técnico SMO, SET	0	4	4
Assist Oper SMO, SET	0	3	3
Coord Técnico SMO, SCR	0	4	4
Assist Técnico SMO, SCR	0	10	10
Enc Movimento SMO	0	4	4
Enc Oper SMO, SCR	0	3	3

REALIZAÇÃO

⇒ APROXIMAÇÃO

(N) Colaborar com a Secção de Tráfego e participar em acções formativas com o objectivo de obter capacidade de interagir com o Sistema de Gestão de Pessoal e com o GIST.

Medida: Obter capacidade operacional.

Meta: Estar preparado a operar com os sistemas até 30 de Julho. **Supera** se obtiver a capacidade até 30 de Junho.

Encarregado Operacional AA

⇒ EVITAMENTO

(26) Realização das tarefas que lhe competem, sem erros e sem reclamações.

Medida: Nº de erros e nº de reclamações.

Meta: Reduzir para inferior a 21 erros e inferior a 3 reclamações. **Supera** se reduzir para inferior a 10 erros, sem reclamações.

Assistente Técnico HP

Tabela 22.13 – Número de Referências e fontes para cada categoria do domínio Realização

	Aproximação	Evitamento
Referências	67	15
Fontes	18	8

Tabela 23.13 – Objectivos Codificados no Domínio Realização segundo a área funcional

	Aproximação	Evitamento	Total
Administrativa	8	4	12
Revisor	17	1	18
Técnico Prof	11	8	19
Chefe Secção	8	1	9
Ag único T. colectivos	3	0	3
Aux. serviços gerais	4	1	5
Técn sup. Eng técn	4	0	4
Enc movimento	12	0	13

Tabela 24.13 – Objectivos Codificados no Domínio Realização segundo a categoria, sector e secção

	Aproximação	Evitamento	Total
Assist Técnico DSP	4	0	4
Téc Superior SEE	4	0	4
AssistTécnicos SEE, SES	3	2	5
Coord Técnico SEE, SES	4	0	4
Assis Técnico SEE, GES	5	2	7
Enc Geral Oper - SMO	4	0	4
Enc Op SMO	5	1	6
Assist Oper SMO	4	1	5
Enc Geral Oper SMO, SET	4	0	4
Enc Oper SMO, SET	5	0	5
Assist Técnico SMO, SET	4	0	4
Assist Oper SMO, SET	3	0	3
Coord Técnico SMO, SCR	4	1	4
Assist Técnico SMO, SCR	7	8	15
Enc Movimento SMO	4	0	4
Enc Oper SMO, SCR	3	0	3

RESPONSABILIDADE

⇒ Individual

(6) Elaboração de estudo que vise o acompanhamento ou a melhoria do serviço e desempenho da Rede de Transportes. **Medida:** Estudo da Rede de Transportes. **Meta:** Até 30 de Setembro. **Supera** considerando a validade, originalidade e aplicabilidade e entrega até 30 de Julho.

Encarregados Operacionais - fiscalização

⇒ Partilhada – Nenhum objectivo foi codificado nesta categoria

Tabela 25.13 – Número de Referências e fontes para cada categoria do domínio Responsabilidade

	Individual	Partilhada
Referências	72	0
Fontes	18	0

Tabela 26.13 – Objectivos Codificados no Domínio Responsabilidade segundo a área funcional

	Individual	Partilhada	Total
Administrativa	12	0	12
Revisor	17	0	17
Técnico Prof	12	0	12
Chefe Secção	8	0	8
Ag único T. colectivos	3	0	3
Aux. serviços gerais	4	0	4
Técn sup. Eng técn	4	0	4
Enc movimento	12	0	12

Tabela 27.13 – Objectivos Codificados no Domínio Responsabilidade segundo a categoria, sector e secção

	Individual	Partilhada	Total
Assist Técnico DSP	4	0	4
Téc Superior SEE	4	0	4
AssistTécnicos SEE, SES	5	0	5
Coord Técnico SEE, SES	4	0	4
Assis Técnico SEE, GES	5	0	5
Enc Geral Oper - SMO	4	0	4
Enc Op SMO	5	0	5
Assist Oper SMO	4	0	4
Enc Geral Oper SMO, SET	4	0	4
Enc Oper SMO, SET	5	0	5
Assist Técnico SMO, SET	4	0	4
Assist Oper SMO, SET	3	0	3
Coord Técnico SMO, SCR	4	0	4
Assist Técnico SMO, SCR	10	0	10
Enc Movimento SMO	4	0	4
Enc Oper SMO, SCR	3	0	3

Como podemos verificar, existem categorias onde nenhum objectivo foi codificado: Esforço, Supervisão, Desempenho contextual, e Responsabilidade Partilhada. As categorias foram mantidas porque têm base teórica.

Na figura 1.13 podemos ver como se distribuem em percentagem as referências codificadas em cada categoria relativamente ao número total de objectivos contidos nos documentos em análise (72 objectivos/ 18 fontes).

A totalidade dos objectivos formulados na DSP contém componente cognitiva, referem-se a desempenho de tarefa, e são individuais.

Outras categorias com grande expressão são: no domínio natureza do objectivo a categoria desempenho (70 referências – ref.), quanto às dimensões comportamentais a categoria tarefas específicas (68 ref.), também os objectivos de aproximação (67 ref.), as tarefas regulares (66 ref.), os objectivos de resultado (62 ref.), um objectivo contém vários (58 ref.), a categoria comunicação (56 ref.), e ainda a categoria Divergente (50 ref.).

Com menor expressão, – abaixo de 50% do total de objectivos – mas ainda relevantes, temos as categorias: Gestão e administração (32 ref.), tarefas de Melhoria (28 ref.), foco no processo (25 ref.), convergente (22 ref.), evitamento (15 ref.), a categoria Contém um (14 ref.) e Manutenção da disciplina pessoal (12 ref.).

As categorias Tarefas Gerais (4 ref.), Contém componente Emocional (4 ref.), Ajuda (2 ref.), e Aprendizagem (2 ref.) foram as menos expressivas.

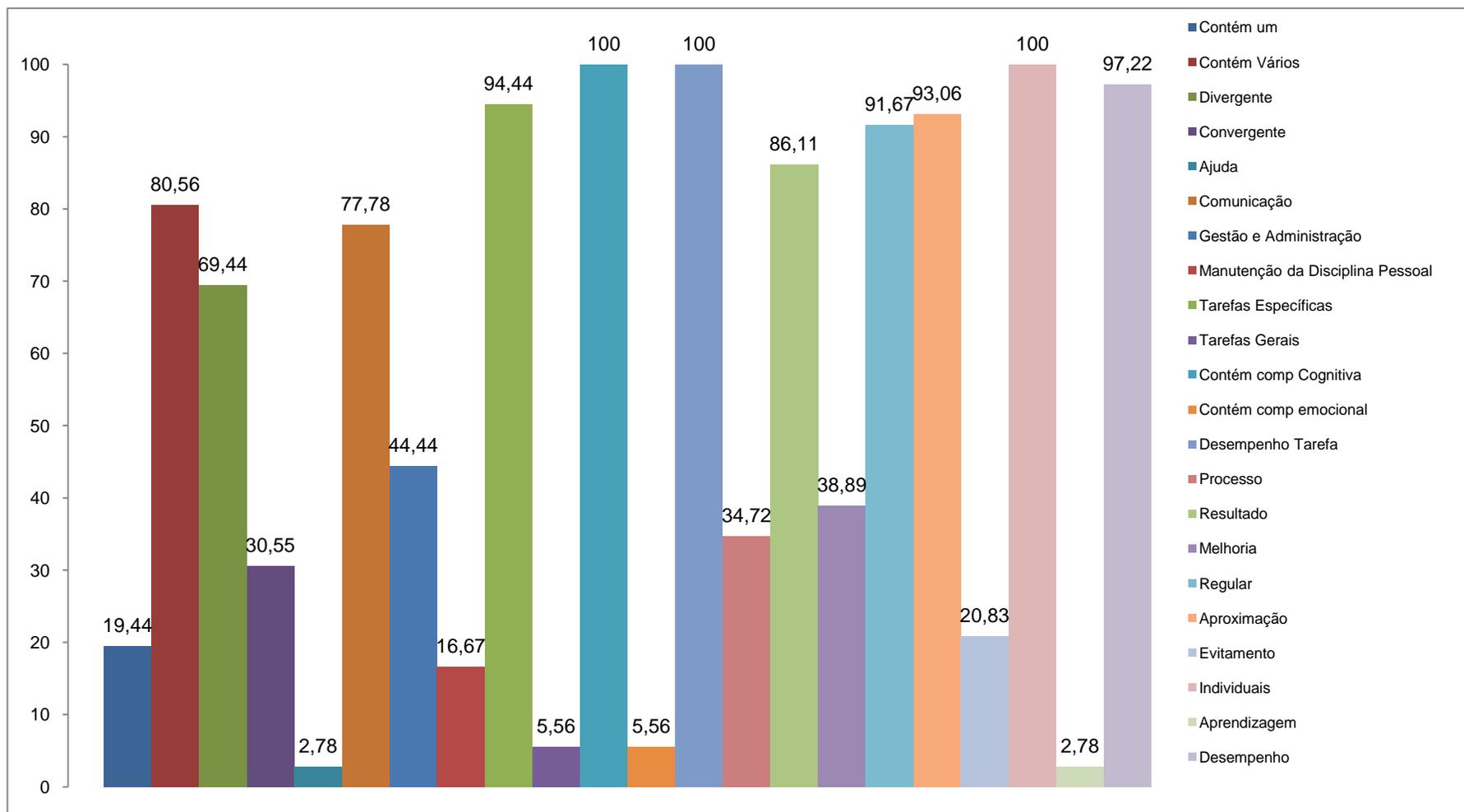


Figura 1.13 – Percentagem de objectivos codificados em cada uma das categorias definidas

Efectuando o cruzamento entre as categorias da abrangência da formulação (tabela 28.13), percebemos que a maioria dos objectivos contém na realidade vários objectivos como se fossem um só (58 ref.), e desses, a maioria – 77,58% – são divergentes (45 ref.), ou seja, não há coerência entre a formulação dos objectivos e os indicadores. Como vimos através da fig.1.13, apenas 19,44% das unidades de registo representam um único objectivo. Contudo, dos 14 objectivos que designam efectivamente um objectivo, 35,71% são simultaneamente objectivos divergentes, neste caso a incoerência é entre os próprios indicadores. Por exemplo:

Medida: Realizar acções formativas. Meta: Preparar 2 funcionários até 30 de Julho. Supera se concluir a 30 de Junho.

No exemplo a medida remete para a realização de acções de formação e na meta a preparação de dois funcionários; no entanto na superação, o foco está na apenas na data, podendo dar-se o caso de a pessoa preparar apenas 1 funcionário, mas ao terminar antes de 30 de Junho, superaria a tarefa. Do total de objectivos apenas 30,55% são convergentes, ou seja demonstram coerência entre a formulação do objectivo e os indicadores de medida. Dos objectivos codificados na categoria contém vários, apenas 22,41% são convergentes. Dos objectivos codificados na categoria contém um, 64,29% são convergentes, ou seja, demonstram coerência entre a formulação do objectivo e os indicadores.

Tabela 28.13 – Matriz de codificação do nº de referências do domínio Abrangência da formulação

	Contém vários	Contém um	Divergente	Convergente
Contém vários	58	-	-	-
Contém um	0	14	-	-
Divergente	45	5	50	-
Convergente	13	9	0	22

Efectuámos o mesmo procedimento relativamente às Dimensões Comportamentais, interessando particularmente a distribuição pelas dimensões tarefas específicas, e tarefas gerais, já que estas duas categorias abrangem a totalidade dos objectivos. A matriz é apresentada na tabela 29.13. 80,88% dos objectivos de tarefas específicas são objectivos de comunicação (55 ref.), representando essencialmente a elaboração de relatórios e a actualização de registos, processos e bases de dados, ou seja, comunicação escrita. Os objectivos de gestão e administração também representam uma boa parte dos objectivos específicos, com 31 registos (45,5%), o que facilmente se entende ao consideramos que dos 18 documentos, 8 referem-se a cargos de chefia. A manutenção da disciplina pessoal representa 14,70% das tarefas específicas e 50% das tarefas gerais (2 ref.). Ambos os objectivos da categoria Ajuda configuram

tarefas específicas. Nas tarefas gerais 1 objectivo é de comunicação, o qual se representa abaixo para que se entenda o porquê de ser codificado em ambas as categorias.

(43) Elaborar propostas que visem a melhoria do processo de trabalho diário ou mensal.
Medida: entrega de proposta. Meta: Até 31 de Outubro. Supera considerando a validade, originalidade e aplicabilidade e entrega até 30 de Setembro.

Esse é um objectivo referente aos assistentes técnicos do SEE, secção de estatística, no entanto, dado que a melhoria é um dos objectivos essenciais do SIADAP e visto que se tratam de propostas de melhoria referentes ao processo de trabalho diário, é uma actividade que será transversal a todas as funções.

Tabela 29.13 – Matriz de codificação do nº de referências do domínio Dimensões Comportamentais

	Tarefas específicas	Tarefas gerais	Comunicação	Manutenção da disciplina pessoal	Ajuda	Gestão e Administração
Tarefas específicas	68	-	-	-	-	-
Tarefas gerais	0	4	-	-	-	-
Comunicação	55	1	56	-	-	-
Manutenção da disciplina pessoal	10	2	6	12	-	-
Ajuda	2	0	2	0	2	-
Gestão e Administração	31	1	30	2	0	32

Outra análise com interesse é o cruzamento entre a natureza dos objectivos e o foco dos objectivos, a qual está patente na tabela 30.13. Como podemos ver, todos os objectivos de aprendizagem são também objectivos de processo.

Tabela 30.13 – Matriz de codificação do nº de referências entre a natureza dos objectivos e o foco dos objectivos

	Resultado	Processo
Aprendizagem	0	2
Desempenho	62	23

Tendo em conta a teoria dos objectivos de realização, há também interesse em cruzar a tipologia aprendizagem/ desempenho com a aproximação/ evitamento. Os resultados são apresentados nas tabelas 31.13 e 32.13. Verificamos que a totalidade dos objectivos de aprendizagem são de aproximação, 69,23% dos objectivos de desempenho são de aproximação e 30,77% são de evitamento.

Tabela 31.13 – Matriz de codificação do nº de referências entre a natureza dos objectivos e a realização

	Aproximação	Evitamento
Aprendizagem	2	0
Desempenho	65	15

Tabela 32.13 – Matriz de percentagens entre natureza dos objectivos e a realização

	Aproximação	Evitamento
Aprendizagem	100%	0%
Desempenho	69,23%	30,77%

De salientar também que 10 objectivos são simultaneamente codificados na categoria de aproximação e na de evitamento. Este facto pode parecer à partida uma contradição, no entanto, ao efectuarmos uma análise mais cuidada dos objectivos que se inserem em ambas as categorias em simultâneo verificamos que isso se deve à divergência entre a formulação do objectivo com os indicadores. O objectivo seguinte ilustra esta situação:

(34) Manter actualizadas todas as Bases de Dados do Sistema GIST, com listagens finais do Planeamento para publicação. **Medida:** Garantir todos os módulos actualizados e listagens operacionais actualizadas. **Meta:** Permitir a consulta dos módulos (Planeamento) actualizados e listagens operacionais afixadas. **Supera** se não existirem erros nas actualizações.

Como podemos constatar, toda a formulação do objectivo, bem como a medida e a meta, remetem para um objectivo de aproximação. No entanto a superação do objectivo salienta a questão do erro, (o que é considerado como evitamento). O mesmo se passa no próximo exemplo, em que a formulação do objectivo indica aproximação, mas a superação do objectivo remete para o evitamento (ao referir que supera se não existir reclamação).

(16) Manter o sistema de limpeza, manutenção e substituição do equipamento, em circuitos predefinidos ou a necessitar de intervenção urgente. **Medida:** 960 pontos de paragem. **Meta:** Intervenção em 24 horas (após detectar anomalia). **Supera** não existindo reclamação.

Afigura-se também interessante contrastar a natureza das tarefas com os outros domínios, isto porque para este domínio não temos sistematização da literatura. Os resultados desta análise exploratória são apresentados na tabela 33.13.

Tabela 33.13 – Matriz de codificação do nº de referências entre a natureza das tarefas e as restantes categorias

	Melhoria	Regular	Total de objectivos da categoria
Aproximação	26	63	67
Evitamento	5	13	15
Aprendizagem	0	2	2
Desempenho	28	64	70
Resultado	26	56	62
Processo	9	25	23
Contém componente Cognitiva	28	66	72
Contém componente Emocional	0	4	4
Tarefas específicas	26	64	68
Tarefas gerais	2	2	4
Comunicação	25	53	56
Esforço	0	0	0
Manutenção da disciplina pessoal	3	11	12
Ajuda	0	2	2
Gestão e Administração	22	29	32
Supervisão	0	0	0

De mencionar, que do total de 28 objectivos de melhoria, apenas 6 não são referentes a tarefas regulares, como o exemplo abaixo:

(31) Apresentação de uma proposta com metodologias inovadoras que vise o aumento de produtividade e melhoria da qualidade do serviço prestado.
Medida: Proposta de melhoria. **Meta:** Até 30 de Setembro. **Supera** considerando a validade, originalidade e aplicabilidade e entrega até 30 de Agosto.

O número de objectivos de melhoria não é de desprezar, no entanto, a maioria dos casos (16) a melhoria surge como uma opção, como nos exemplos abaixo:

(35) Elaboração de relatório de actividades mensal do GES com descrição pormenorizada das actividades do gabinete e onde constem eventuais propostas para melhoria de desempenho.
Medida: Elaboração de Relatório de Actividades mensal. **Meta:** Entrega até dia 8 do mês seguinte. **Supera** se antecipar a entrega e tendo em conta o seu conteúdo.

(6) Elaboração de estudo que vise o acompanhamento da Rede de Transportes ou a melhoria da qualidade do serviço prestado. **Medida:** Estudo da Rede de Transportes.
Meta: Até 30 de Julho. **Supera** considerando a validade, originalidade e aplicabilidade.

Olhando então para a tabela 33.13, constatamos que do total dos 67 objectivos de aproximação, 63 são objectivos regulares. Pedindo também a matriz para os objectivos simultaneamente classificados nas categorias aproximação e melhoria mas não na categoria regular, verificou-se que são apenas 4 os objectivos que correspondem a esta condição, estando abaixo um exemplo.

(31) Apresentação de uma proposta com metodologias inovadoras que vise o aumento de produtividade e melhoria da qualidade do serviço prestado.
Medida: Proposta de melhoria. **Meta:** Até 30 de Setembro. **Supera** considerando a validade, originalidade e aplicabilidade e entrega até 30 de Agosto.

Relativamente aos objectivos de melhoria, já vimos que quase todos (26 de 28) são de aproximação. No entanto existem 5 de evitamento. Este aspecto pode ser um pouco contraditório. Melhorar significa, como vimos, evoluir, aperfeiçoar, e o evitamento remete para a fuga ao erro – na definição clássica, evitar parecer incompetente. Temos de seguida um exemplo que ilustra bem esta contradição, sendo que na formulação do objectivo se salienta a melhoria, mas nos indicadores se salienta o evitamento do erro.

(25) Melhorar e manter actualizada a base de dados do equipamento instalado nos pontos de paragem. **Medida:** N° de erros/ faltas no ano. **Meta:** Reduzir para inferior a 10 erros/ faltas. **Supera** se reduzir para 5 erros/ faltas.

Para os objectivos regulares, temos 12 classificados como evitamento, apresentando-se abaixo um exemplo.

(26) Realização das tarefas que lhe competem, sem erros e sem reclamações.
Medida: N° de erros e n° de reclamações. **Meta:** Reduzir para inferior a 21 erros e inferior a 3 reclamações. **Supera** se reduzir para inferior a 10 erros, sem reclamações.

Outros aspectos que podem ser incompatíveis devem-se à totalidade dos objectivos de melhoria serem objectivos de desempenho e todos os objectivos de aprendizagem codificados como regulares, o que será discutido e aprofundado no capítulo seguinte. A mesma observação pode ser feita aos objectivos de melhoria e resultado, sendo que 26 dos 28 objectivos de melhoria são classificados também como resultado. Neste caso, olhando para as referências que cumprem esta condição, verificamos que são maioritariamente objectivos em que se pede a elaboração de um documento, na maioria um relatório, sendo que a melhoria surge como um complemento no relatório, normalmente como uma opção, sendo usadas expressões como “podendo incluir propostas de melhoria”. Por seu turno, todos os objectivos regulares são objectivos de resultado. 25 dos objectivos regulares têm o foco no processo, sendo que isso acontece para 9 dos objectivos de melhoria.

Todos os objectivos de melhoria contêm componente cognitiva, o que se entende facilmente, pois melhorar, de uma forma explicitada, é um processo racional, que requer o uso da cognição. Constatamos ainda que nenhum dos objectivos de melhoria foi classificado como contendo componente emocional, referindo-se estes últimos a tarefas regulares, como se vê pelo exemplo seguinte. Aí uma tarefa claramente regular (e já agora também relativa à manutenção da disciplina pessoal, bem como a tarefas específicas), o cumprimento das normas de alcoolteste, está a par com a “prestação de um serviço público de qualidade com incidência (...) [nas] reclamações”.

(3) Cumprimento das normas de alcoolteste, prática de uma condução defensiva e prestação de um serviço público de qualidade, com incidência na sinistralidade e reclamações.
Medida: Média de 2 ocorrências/ ano. **Meta:** Uma (1) ocorrência no total (com apuramento de responsabilidade). **Supera** com zero (0) ocorrências.

Tanto os objectivos de melhoria como os regulares se referem, na grande maioria (26 em 28 e 64 em 66), a tarefas específicas, e apenas 2 objectivos de cada categoria se referem a objectivos gerais. Temos em seguida um exemplo de objectivo de melhoria/tarefas gerais, e outro regular/tarefas gerais.

(43) Elaborar propostas que visem a melhoria do processo de trabalho diário ou mensal.
Medida: entrega de proposta. **Meta:** Até 31 de Outubro. **Supera** considerando a validade, originalidade e aplicabilidade e entrega até 30 de Setembro.

(26) Realização das tarefas que lhe competem, sem erros e sem reclamações.
Medida: Nº de erros e nº de reclamações. **Meta:** Reduzir para inferior a 21 erros e inferior a 3 reclamações. **Supera** se reduzir para inferior a 10 erros, sem reclamações.

Os objectivos de comunicação têm grande expressão, tanto nos objectivos de melhoria (25), como nos regulares (53). Nos de melhoria, como já referido

relativamente a outras categorias, consideram-se objectivos de comunicação, porque têm associada a produção de algum documento escrito. Relativamente aos objectivos de tarefas regulares temos abaixo um exemplo ilustrativo – especificamente na expressão “prestação (...) de contas” e “resposta a processos” – expressões que remetem tanto para tarefas regulares, como para comunicação.

(1) Cumprimento dos horários estipulados (escala e público), prestação atempada de contas e resposta a processos no prazo estipulado. **Medida:** Média de 2 ocorrências/ ano. **Meta:** Uma (1) ocorrência no total. **Supera** com zero (0) ocorrências.

A categoria manutenção da disciplina pessoal tem em comum 3 objectivos com a categoria melhoria e 11 com a categoria regular, sendo que um desses objectivos (apresentado abaixo) é classificado tanto na categoria melhoria, como na categoria regular (acrescenta-se que se trata também de um objectivo de aproximação e de evitamento, como podemos ver com uma leitura atenta à referência).

(25) Melhorar e manter actualizada a base de dados do equipamento instalado nos pontos de paragem. **Medida:** Nº de erros/ faltas no ano. **Meta:** Reduzir para inferior a 10 erros/ faltas. **Supera** se reduzir para 5 erros/ faltas.

Os objectivos de Ajuda, por seu turno, são referentes a tarefas regulares, tratando-se especificamente da realização de acções formativas em que é pedido ao funcionário para “dotar outros funcionários da capacidade de interagir” com um sistema informático e um sistema de gestão de pessoal.

A grande maioria dos objectivos de melhoria são também objectivos de gestão e administração (22 em 28), estando associados a funções de chefia, o que exemplificamos abaixo:

(12) Elaboração de um relatório mensal acerca do desempenho no Centro de Controlo, dos Agentes Únicos em geral e/ou particular e da Rede de Transportes, com análise de resultados, podendo incluir propostas para melhoria do serviço. **Medida:** Um (1) relatório trimestral. **Meta:** Apresentação até dia 5 do mês seguinte. **Supera** se reduzir para menos de 20 faltas/ erros por dia com a participação superior em 80% dos resultados.

Foi também efectuada, através do NVivo, a contagem das duzentas palavras mais frequentes nos documentos, cujo resultado é apresentado na totalidade no anexo 11 e de onde se pode verificar qual a linguagem usada na definição de objectivos da DSP. Desta análise exploratória salientam-se alguns aspectos que serão descritos de seguida e os quais vêm corroborar algumas observações feitas anteriormente. Convencionámos considerar como relevantes as palavras cuja frequência fosse igual ou superior a 5. Excluímos as palavras que são claramente desprovidas de sentido

como os determinantes e também as palavras “meta” “medida” e “supera” já que fazem parte do modelo da ficha de objectivos.

Muitas palavras, das mais frequentes, estão associadas com a noção de prazo, de tempo, como podemos ver pela tabela 34.13. Ao olhar para os próprios objectivos, percebermos que quase todos têm inerente a questão do tempo, como o exemplo seguinte.

(N) Organizar cronologicamente o processo de cada linha, após análise do respectivo processo.
Medida: Processos das Linhas. **Meta:** Concluir com 50% do trabalho até 30 de Setembro. **Supera** se a tarefa for concluída até 30 de Agosto.

NA meta, e na superação do objectivo está muitas vezes patente a antecipação da data como único aspecto a valorizar, do qual o objectivo seguinte é um bom exemplo:

(32) Ter permanentemente actualizado o mapa com registo das alterações ocorridas na Rede de Transportes e introduzidas no sistema “GIST”.
Medida: Nº de dias a contar com a chegada do pedido das alterações.
Meta: Ter mapa actualizado após 2 dias do pedido. **Supera** antecipando a data.

Tabela 34.13 – Frequência de palavras associadas à noção de prazo e tempo para o cumprimento dos objectivos

Palavra	até	dia	entrega	mês	mensal	julho	dias	trimestral	261
Contagem	62	33	33	26	16	13	12	12	
Palavra	setembro	ano	Final	prazo	junho	antecipar	mensais		
Contagem	11	8	8	8	7	6	6		

Existem também registos em que a qualidade com que o objectivo ou tarefa é cumprida também é de valorizar, o que acontece com maior incidência no indicador superação, (como o exemplo abaixo). Mas como se pode observar pelo primeiro exemplo, o prazo surge a par com a qualidade. No segundo exemplo o objectivo deve ser cumprido no prazo de 24 horas, mas para que seja superado apenas se refere que não deve haver reclamação.

(35) Elaboração de relatório de actividades mensal do GES com descrição pormenorizada das actividades do gabinete e onde constem eventuais propostas para melhoria para melhoria de desempenho. **Medida:** Elaboração de Relatório de Actividades mensal. **Meta:** Entrega até dia 8 do mês seguinte. **Supera** se antecipar a entrega e tendo em conta o seu conteúdo.

(16) Manter o sistema de limpeza, manutenção e substituição do equipamento, em circuitos predefinidos ou a necessitar de intervenção urgente. **Medida:** 960 pontos de paragem.
Meta: Intervenção em 24 horas (após detectar anomalia). **Supera** não existindo reclamação.

Outro aspecto que salientamos e que parece ter também grande preponderância refere-se à elaboração de documentos, ou ao aspecto mais burocrático do trabalho (ver tabela 35.13), sendo muitos os objectivos em que se pretende a elaboração de relatórios, a actualização de processos e de bases de dados.

Tabela 35.13 – Frequências das palavras associadas à elaboração de documentos e aspectos mais burocráticos

Palavra	relatório	elaboração	estudo	ações	dados	elaborar	actualizados	horários	192
Contagem	39	25	20	14	13	11	10	8	
Palavra	manter	actividades	inquérito	actualização	relatórios	permanentemente	processos	limpeza	
Contagem	9	8	6	6	6	5	5	7	

A quantificação também parece ser um aspecto bastante valorizado a avaliar também pela frequência de números constantes nos documentos (ver tabela 36.13) e ao verificarmos qual o contexto em que se inserem na formulação do objectivo.

Tabela 36.13 – Frequências das palavras referentes a quantificação

Palavra	30	um	1	5	2	Nº	uma	6	184
Contagem	35	23	19	16	15	11	10	8	
Palavra	10	100	15	20	50	7	80	Média	
Contagem	6	6	6	6	5	5	5	8	

Bastante relevante, é a frequência de palavras associadas ao evitamento, ao erro, reclamação ou redução. Não é muito evidente pelo número de referências codificadas na categoria evitamento, mas que assim se verifica como este aspecto é bastante marcado (tabela 37.13).

Tabela 37.13 – Frequências das palavras associadas ao evitamento

Palavra	erros	faltas	reduzir	inferior	ocorrências	95
Contagem	25	14	14	9	8	
Palavra	reclamações	redução	não	sem		
Contagem	7	6	6	6		

Já vimos que a quantificação e a elaboração de documentos é um aspecto relevante. Contudo, a questão da qualidade não é totalmente desvalorizada, como podemos ver pela tabela 38.13. De salientar porém algo que não se pode verificar pela tabela, mas que nos é permitido consultar através do NVivo, é que as palavras validade, conteúdo, aplicabilidade e originalidade não são requisitos para cumprimento do objectivo, apenas para que se considere que o objectivo foi superado.

Tabela 28.13 – Frequências das palavras associadas à qualidade

Palavra	validade	conteúdo	aplicabilidade	originalidade	qualidade	57
Contagem	15	13	10	10	9	

Os colaboradores são chamados a cumprir objectivos relativos a tarefas regulares e objectivos relativos a tarefas de melhoria. Este aspecto terá alguma relevância a avaliar pela frequência das palavras que lhes estão associadas (tabela 29.13). A questão está mais associada à elaboração de propostas e na maioria das vezes a

elaboração de propostas de melhoria surge como uma opção (associada à palavra “ou”) e não um requisito, levando-nos a questionar se de facto a melhoria é um aspecto verdadeiramente valorizado.

Tabela 39.13 – Frequências das palavras associadas à melhoria

Palavra	Melhoria	propostas	proposta	47	ou
Contagem	22	20	5		

Outro grupo de palavras considerado relevante tem ver com o peso hierárquico que se faz sentir na definição dos objectivos, existindo no total 38 menções a palavras associadas a este aspecto (tendo em conta também o contexto em que surgem), como podemos ver pela tabela 40.13.

Tabela 40.13 – Frequências das palavras associadas ao peso hierárquico

Palavra	análise	cumprimento	superior	controlo	38
Contagem	21	6	6	5	

Finalmente, salientamos as palavras desempenho (16 ref.), resultados (10 ref.) e capacidade (8 ref.).

14. DISCUSSÃO

Ao longo deste capítulo tentaremos discutir e reflectir sobre os resultados obtidos à luz de vários temas que foram sendo abordados na primeira parte, bem como outros que se impõem agora inerentes aos próprios resultados.

Elliot e Moller (2003) defendem que se podem utilizar vários níveis para avaliar se um determinado objectivo é bom ou mau, salientando três principais: 1) empíricos; 2) teóricos, 3) valores e crenças meta-teóricas. Tentaremos ao longo deste capítulo abordar esses níveis para tornar a nossa reflexão o mais fundamentada possível.

Abordámos no capítulo 6, no estudo teórico, algumas linhas orientadoras para a formulação eficaz de objectivos. Estas orientações têm forte suporte e como tal, podem servir de ponto de partida para a nossa reflexão acerca dos objectivos definidos na DSP dos SMTUC. Da mesma forma, as linhas orientadoras provenientes do SIADAP serão um eixo de análise importante.

A nossa caracterização de objectivos nos SMTUC só foi possível porque é cumprida a primeira linha orientadora avançada por Wilson e Dobson e defendida também por outros autores, como Teixeira (2005) e Worley (2003) – escrever ou documentar os objectivos. Trata-se obviamente de uma obrigação imposta legalmente numa organização da administração pública, mas ainda assim, não é de desprezar a sua relevância. Escrever os objectivos, além de nos ter permitido a sua análise, torna o objectivo em algo mais concreto, sendo clarificado o que se espera de cada um, orientando de uma forma mais direccionada o comportamento dos colaboradores e também a forma como são avaliados. Claro que não basta escrever um objectivo. São necessários outros requisitos para a sua eficácia, os quais tentaremos abordar ao longo deste capítulo.

Um dos primeiros aspectos que podemos referir surge relacionado com a definição de objectivos patente no manual de apoio do SIADAP – resultados ou metas mensuráveis e afectos ao desenvolvimento de uma actividade específica num determinado período de tempo. Assim, verificamos que quanto ao foco do objectivo, a maioria dos objectivos definidos na DSP são objectivos de resultado, referentes, quanto às dimensões comportamentais, a tarefas específicas. Pela leitura atenta das unidades de registo percebemos que a medição e o prazo, ou a definição do objectivo no tempo, é um aspecto valorizado. Portanto a DSP segue, na maioria dos casos, a formulação de objectivos proposta nesta definição. No entanto, esta definição não estará isenta de críticas. Definir o conceito de objectivo apenas como sinónimo de

resultado e meta pode ser bastante redutor. O próprio Ministério das Finanças, (autor dessa definição), define também o conceito de meta no glossário de conceitos de avaliação e gestão, como a “projecção futura de realização em tempo determinado, numa área de reconhecida responsabilidade (...) [envolvendo] a conversão de objectivos em tarefas que sejam faseadas no tempo, possíveis, quantificáveis e alcançáveis.” (p.18). Além de se entender que a meta complementa a definição do objectivo, acrescentam-se à reflexão outros pontos de interesse bem documentados na literatura sobre objectivos e que foram abordados na primeira parte do trabalho: a meta converte os objectivos em tarefas que seguem quatro critérios: faseadas no tempo, possíveis (ou atingíveis, para usar a linguagem de Wilson & Dobson, 2008), quantificáveis (ou mensuráveis) e alcançáveis (o que Wilson e Dobson, 2008 chamariam de realistas). Cumpre, como vimos, o requisito de mensurabilidade. Em todas as unidades de registo verificamos o cuidado em quantificar e a preocupação em especificar os indicadores. A questão do faseamento no tempo pode não ser muito óbvia. Além do faseamento, (que nos remete para a noção de objectivos proximais além dos distais), fasear no tempo não será um processo arbitrário. Como defendido por Wilson e Dobson (2008) os prazos têm de ser sobretudo realistas. Neste aspecto é-nos difícil avaliar com rigor os objectivos da DSP. De facto, como já vimos, os prazos são um aspecto mencionado e valorizado na descrição do objectivo, sendo que muitas vezes a superação do objectivo passa pelo cumprimento antecipado do prazo. Não nos é possível, no entanto, afirmar se os prazos definidos são ou não realistas. Para isso teriam de ter sido auscultados os trabalhadores. O mesmo se pode afirmar relativamente ao carácter realista e atingível. Verificámos que os objectivos definidos na DSP são distais, tratando-se de um sistema de avaliação com periodicidade anual. Ora, lembrando o estudo de Latham e Seijits (1999), definir apenas objectivos distais pode ter efeitos negativos no desempenho, sendo desejável que esses objectivos sejam acompanhados/ complementados por objectivos proximais, pelo menos em tarefas complexas e relativamente complexas.

Voltando à questão do tempo, o que podemos de certo reflectir é acerca do peso que assume na formulação dos objectivos nos SMTUC. Remete-nos para uma dicotomia entre tempo ou prazo e qualidade. Qual o aspecto mais valorizado? Nem todos os objectivos definidos na DSP mencionam o prazo no qual devem ser cumpridos embora isso aconteça na maioria dos casos. No entanto, tratando-se o SIADAP de um processo anual, o colaborador já sabe que o objectivo deve ser cumprido até ao final do ano quando não é dada outra indicação. A urgência ou

rapidez com que as tarefas são desempenhadas parece-nos, olhando para os resultados, um aspecto muito valorizado. Já a qualidade é menos referida e está mais remetida para a superação do objectivo e não tanto para o seu cumprimento. Podemos inferir dos resultados que na maioria dos casos a qualidade não é um requisito a cumprir pelos trabalhadores, mesmo porque, estando associada à superação dos objectivos, só será valorizada para uma pequena fatia dos trabalhadores. Considerando que realizar uma tarefa com qualidade será mais difícil do que realizá-la depressa sem atender a este aspecto, muitos colaboradores poderão nem sequer se preocupar com a qualidade, visto que o mais provável será não obterem o devido reconhecimento. Tendo em conta que um dos princípios do SIADAP é promover a excelência e a qualidade (a alínea g), art. 5º da Lei n.º 66B/2007), este aspecto pode assumir-se como um ponto menos bem conseguido na formulação de objectivos da DSP. Pode levar a que os colaboradores tenham menores preocupações com a forma como realizam o seu trabalho e ficando mais concentrados em fazê-lo depressa. O aspecto que tem de ser equacionado pelas organizações tem a ver com os seus objectivos estratégicos e como se querem apresentar, no caso, uma empresa de transportes em que o tempo é vital mas a qualidade faz parte da sua missão. Considerando que os objectivos devem ser definidos em cascata e alinhados com os objectivos estratégicos da organização (e.g. Caetano, 2008), seria de esperar que os objectivos da DSP reflectissem de modo mais expressivo esta ideia. De ter em atenção que um dos riscos que decorre da GPO é precisamente o de os funcionários se focarem apenas naquilo que é medido e não no que é importante para a organização (Gomes et al., 2008). Tendo isto em conta é necessário ainda mais cuidado e ponderação na forma como são definidos os objectivos, para que se passe a mensagem correcta, estendendo esse cuidado à definição dos indicadores de medida.

O conceito de Objectivos SMART resume os requisitos necessários para que os objectivos sejam mobilizadores e potenciadores de melhores desempenhos (Gomes et al., 2008). Esse acrónimo significa: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timeframe* (Leggat, 2009), e acrescenta para esta reflexão um aspecto também salientado pelos autores (e.g. Wilson & Dobson, 2008; Gomes et al., 2004; Rouillard, 2003) – os objectivos devem ser específicos. Devem portanto ser precisos quanto ao que se espera alcançar. Esse aspecto parece-nos ter sido alcançado com algum sucesso.

A Resolução do Conselho de Ministros 53/2004 avança também com uma série de orientações para a formulação dos objectivos, algumas das quais já foram debatidas, outras que importam referir. Quanto à limitação do número de objectivos, formalmente essa orientação é cumprida, no entanto, tendo em conta que a grande maioria dos objectivos da DSP embora designados como um único objectivo, continha vários. Isto indica-nos uma dificuldade na formulação dos objectivos. Num outro ponto de vista poderia argumentar-se que a DSP tem necessidade de estabelecer mais que cinco objectivos, mas não o podendo fazer, acaba por agregá-los de forma a cumprir os requisitos legais. Contudo, tendo em atenção que para várias funções tinham apenas 3 ou 4 objectivos definidos, essa suposição não corresponderá à realidade, ganhando mais peso a ideia de que existe alguma dificuldade na formulação. Os objectivos devem também, de acordo com essa mesma resolução “ser acertados entre o superior hierárquico e o seu subordinado”. Muito embora a análise documental não nos permita retirar qualquer tipo de conclusão acerca deste aspecto, reforçamos a importância da participação do trabalhador no processo, já que isso facilitará a aceitação e o compromisso com os objectivos, relembramos que as pessoas com objectivos impostos percebem os objectivos como mais difíceis que as pessoas que tiveram poder de escolha (Alexander & Schuldt, 1984). No entanto, a literatura não esclarece totalmente esta questão, sendo os resultados da participação variáveis, enquanto os da definição de objectivos são sólidos (Gomes et al., 2008). Do ponto de vista motivacional, parece ser uma boa estratégia ser o próprio avaliado a determinar os seus objectivos, sendo avaliado na base em que o seu desempenho se aproxima desses objectivos (McGregor, cit. por Sudarsan, 2009). Porque não experimentar esta estratégia nas organizações públicas para aferir a sua eficácia permitindo que o avaliado elaborasse por si e para si um objectivo? Ao nível do compromisso certamente seria vantajoso.

Um factor que será útil num sistema baseado em objectivos, é assumir o objectivo como pessoal. Nesse aspecto é relevante que haja algum benefício para quem prossegue o objectivo (Rouillard, 2003). Estando os objectivos definidos na DSP integrados no sistema de avaliação de desempenho, o seu cumprimento tem como benefício um bom resultado no processo de avaliação que pode facilitar o acesso a promoções ou transferências, por exemplo. Este aspecto pode não corresponder à realidade vivida pelos colaboradores dos SMTUC, já que temos de considerar a situação de estagnação a que os organismos estão condicionados devido às medidas de austeridade. O colaborador beneficia também por desta forma lhe ser mais fácil

conhecer os aspectos do comportamento e de desempenho que a organização valoriza. No entanto, nos SMTUC os trabalhadores parecem não estar satisfeitos com a sua situação laboral (a avaliar pelas greves realizadas). Chamamos então a atenção para que os objectivos sejam definidos tendo em vista também a satisfação do trabalhador, devendo ser instigada a motivação. A administração pública é ainda uma grande máquina burocrática, apesar de o SIADAP ter como um dos seus princípios a flexibilidade. Também os objectivos devem “estar alinhados com os objectivos da reforma”, sendo que, de acordo com a mesma resolução a situação do país exige uma administração pública orientada para o serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas, mais uma vez remetendo para a questão da qualidade. Uma das críticas que pode ser apontada às medidas com base na Gestão por Objectivos é precisamente o facto de muitas vezes não tomar em conta factores nos quais o trabalhador deveria ser responsabilizado, devendo reforçar-se a excelência e aspectos qualitativos do trabalho (Latham et al., 2005).

Os objectivos, de acordo com essa resolução, devem ir para além de simples intenções. Neste aspecto não temos nada a apontar relativamente aos objectivos da DSP, já que nos indicadores é sempre especificado.

Consideram também que os objectivos definidos devem ser individualizados, não devendo existir objectivos que requeiram a colaboração de outra unidade orgânica. Os objectivos da DSP cumprem este requisito.

Aconselham também que os objectivos sejam accionáveis, ou seja, dentro do controlo da unidade orgânica. Neste aspecto os objectivos poderão não cumprir. Por exemplo o objectivo cumprimento dos horários estipulados (por parte dos motoristas), é algo que não está inteiramente sob o controlo nem da unidade orgânica nem do trabalhador. O controlo sobre o próprio desempenho é um aspecto importante no processo de GPO, no sentido de o trabalhador se poder auto-dirigir (Caetano, 2008). Aqui a definição dos objectivos da DSP não é perfeita, no entanto não serão muitas as actividades que estejam inteiramente sob o nosso controlo, sendo este um dos aspectos entendidos por Latham e colaboradores (2005) como uma limitação da GPO. Avaliar os colaboradores em aspectos que estão dentro do seu controlo é também apontado (cit. acima) como um ponto essencial de um sistema de avaliação eficaz.

De destacar também que os objectivos devem ser, de acordo com a resolução, simples, concisos e claros. A questão da simplicidade é um pouco relativa, não nos permitindo tirar grandes elações sem que sejam consultados os colaboradores, (o que pode ser simples para uma pessoa pode ser complexo para outra). Os objectivos da

DSP parecem-nos concisos, o que também é uma avaliação subjectiva. O facto de ser conciso não é necessariamente bom. De acordo com Latham e colaboradores (2005), uma das fragilidades deste tipo de sistemas é muitas vezes não darem pistas sobre como a pessoa deve proceder para que o seu impacto seja positivo, ora para dar as pistas será necessário ter uma formulação mais extensa. Ser conciso e específico pode não ser compatível. Para que o objectivo seja entendido por todos pode ser necessário fornecer mais informação para além da estritamente relacionada com o objectivo. Mas nesse aspecto, a definição de objectivos do SIADAP é acompanhada pelos indicadores – medida, meta e superação – nos quais é possível fornecer essas pistas. O factor que merece mais relevância é para nós, e à luz da literatura explorada na primeira parte do trabalho, a clareza – os objectivos devem ser claros (e.g. Sember & Sember, 2007; Latham et al., 2005; Max & Bacal, 2004). Aqui há uma falha na DSP. Foi aliás pelo facto de os objectivos não nos parecerem claros que criámos a categoria abrangência da formulação. Como percebemos no capítulo anterior, a grande maioria dos objectivos contém na realidade vários objectivos contidos num só. Ora o colaborador pode cumprir um desses objectivos e não outro, dificultando nesse caso a avaliação formal do seu cumprimento e podendo também confundir o próprio colaborador acerca do que é pretendido. No mesmo sentido a maioria das unidades de registo demonstrou divergência, tanto entre os objectivos e os indicadores, como até entre os próprios indicadores. Ocorre por vezes que a formulação do objectivo e meta valorizam um determinado aspecto e a superação do objectivo valoriza outro distinto (por exemplo entrega de um documento numa determinada data vs conteúdo). Mais uma vez isto pode causar confusão, não dando uma ideia clara daquilo que é realmente importante. Recordamos a posição de Caetano (2008) nesta matéria, afirmando que a clareza é um dos elementos-chave da definição de objectivos – não sendo claros é dificultada a sua compreensão por parte tanto do chefe como do subordinado, o que poderá, por fim, prejudicar o desempenho.

Uma orientação relevante para os objectivos definidos no âmbito do SIADAP seria considerar objectivos proximais, aspecto particularmente relevante para tarefas novas e complexas (e.g. Latham & Seijits, 1999). Não nos é possível avançar muito mais neste ponto, já que não podemos avaliar com rigor o grau de complexidade dos objectivos, e uma tarefa que faz parte da descrição de funções de um determinado cargo pode ser nova para quem não tem experiência suficiente. Leplat e Hoc (2005) frisam que os passos ou estados a percorrer para atingir um dado objectivo devem estar descritos com um certo grau de rigor, o que se atinge normalmente pela divisão

da situação em unidades mais elementares, passíveis de gerir (Wilson & Dobson, 2008). Dado que os objectivos da DSP são uniformizados para a função (dentro de cada secção) este aspecto não é discriminado. Deixamos apenas este ponto de análise.

A literatura da definição de objectivos considera também relevante considerar os objectivos atingidos no passado (Sember & Sember, 2007). Sobre isto não dispomos de dados, mas avaliar o desempenho através de objectivos tem implícita esta ideia. E, ao se afirmar, como já vimos, que os objectivos devem ser alcançáveis, esse aspecto é de algum modo acautelado.

Talvez o aspecto mais consensual na literatura seja que os objectivos devem ser desafiantes (e.g. Gomes et al., 2008; Wilson & Dobson, 2008; Sember & Sember, 2007; Seijits & Latham, 2005; 2006). Mais uma vez, para que esse requisito pudesse ser avaliado com rigor teriam de ser questionadas as pessoas. No entanto, poderemos afirmar com bastante segurança que alguns dos objectivos definidos na DSP falham esse aspecto. Um objectivo de “cumprimento das normas em vigor”, “realizar as tarefas que lhe competem”, “cumprimento das regras de pontualidade” dificilmente terá um carácter desafiante. O carácter desafiante dos objectivos reúne consenso por parte dos autores porque é esse carácter que torna o objectivo como algo interessante, motivando e dando mais empenho para a sua prossecução. Mesmo que a pessoa já domine a tarefa, obtém melhores resultados com objectivos específicos e desafiantes do que se apenas for instruída para dar o seu melhor (Locke & Latham, 1990).

O Manual de Apoio do sistema de avaliação de desempenho (Ministério das Finanças, s.d.) acrescenta-nos um ponto de interesse para esta discussão – não se devem definir objectivos que não podem ser excedidos. E tendo em conta que os objectivos devem (segundo a Resolução do Conselho de Ministros) estar sempre orientados para resultados e expressos em termos de uma consequência desejada, com o fim de melhoria, acabamos por verificar que a DSP, contrariamente ao que é recomendado na regra 4 desse manual, (o indicador de medida deve possibilitar o exceder do objectivo) apresenta alguns objectivos em que não podem ser excedidos. Um dos exemplos está ironicamente presente nesse mesmo Manual e é também um dos objectivos adoptados na DSP para os motoristas: “Cumprimento dos horários estipulados”. Se o objectivo está formulado no sentido de cumprimento dos horários, chegar atrasado implica falhar o cumprimento do objectivo, mas o mesmo se passa se chegar antes do horário estipulado (não poderá passar nos locais de paragem antes do horário pois assim perderiam clientes). O mesmo se passará para objectivos de

cumprimento de outras normas e processos de serviço definidos. Esse tipo de objectivos, além de não poder ser excedido (e também por isso) não terá o carácter desafiante que abordado anteriormente.

Gomes e colaboradores (2004) afirmam que os objectivos devem ser formulados positivamente, pois assim funcionam melhor. Não nos parece uma conclusão nada disparatada, pelo contrário. É bem conhecido em muitas áreas da psicologia, que formular os itens de uma forma positiva facilita a compreensão e além disso foca a atenção naquilo que é pretendido. Formular objectivos pela negativa foca no que não se pretende. Isso pode levar, no extremo, a que a pessoa se centre tanto no que não é pretendido que deixe de cumprir o que é pretendido. Definir pela positiva é até uma norma reconhecida da elaboração de frases, precisamente por facilitar a compreensão. Recuperando os resultados apresentados no capítulo anterior, esta orientação, remete-nos para os objectivos de evitamento, os quais são, de facto, formulados pela negativa. Como vimos, o número de referências desta categoria não é de desprezar – 15. De acordo com o estudo de Elliot e Church (cit. por Brodish & Devine, 2009) os objectivos de evitamento têm consequências negativas, prejudicando o desempenho e diminuindo a motivação intrínseca. Essa conclusão foi posteriormente explorada por outros autores (Elliot & McGregor, cit. por Brodish & Devine, 2009) usando o *State Test Anxiety* (do qual se distinguem dois componentes: preocupação – como reacção cognitiva à situação de teste; e emotividade – reflectindo reacções afectivas e fisiológicas). Verificaram que a preocupação afecta o desempenho, provavelmente por desviar a atenção da tarefa. Assim, a conclusão lógica, como argumentado por Elliot e McGregor (cit. acima), é que as pessoas que perseguem objectivos de evitamento esperam avaliações de desempenho negativas, e estão mais preocupadas, daí que mais frequentemente falhem o objectivo. Facilmente se efectua a ponte para a clássica noção de evitamento enquanto uma orientação em que a pessoa se centra em não parecer incompetente (Senko & Harackiewicz, 2002). Esta fragilidade de alguns dos objectivos da DSP pode ser facilmente alterada, bastando para isso substituir a linguagem do tipo reduzir, evitar, não errar; para uma linguagem do tipo melhorar, aperfeiçoar. Este tipo de linguagem está, de resto, bastante mais de acordo com os princípios e objectivos do SIADAP.

Reunindo também elevado consenso na literatura está o envolvimento entre todos os intervenientes (e.g. Teixeira, 2005; Gomes et al., 2004). O SIADAP prevê, como vimos na primeira parte do trabalho, que os objectivos sejam definidos participativamente, em conjunto, o que é também valorizado por Worley (2003), e

assumido por Chiavenato (1998) como o primeiro passo da GPO. No entanto, nos SMTUC os objectivos são uniformizados consoante a função, o que significa que a negociação entre superior e subordinado acerca dos objectivos deixa de existir (pelo menos ao nível individual). De qualquer forma o próprio sistema de avaliação, apesar de prever a negociação, frisa que em caso de desacordo prevalece sempre a posição do avaliador, o que pode mesmo acabar por desmotivar o colaborador a participar desse processo se sabe à partida que a sua posição terá poucas hipóteses de prevalecer – está inteiramente dependente do juízo do avaliador. Num país como Portugal, onde predomina uma cultura com elevada distância de poder (Cunha et al., 2007), processos de negociação entre subordinado e superior hierárquico poderão ser escassos, – tendendo o processo a decorrer de uma de duas formas: imposição dos objectivos pela gestão ou por “acordo” passivo pelos funcionários (Gomes et al., 2008).

Os objectivos devem também estar definidos com atenção à função desempenhada, posição defendida por Worley (2003). Neste ponto a DSP parece ter tido sucesso. Cada função tem obviamente funções que lhe são específicas e sobre as quais podem ser formulados objectivos. Assim, tendo em conta a categoria Tarefas Específicas integrada nas dimensões comportamentais definidas por Campbell (1990), deduzimos, pela grande prevalência deste tipo de objectivos, que foram definidos com base na função desempenhada. Não podemos contudo esquecer que a descrição de funções formal nem sempre corresponde às actividades desempenhadas (e.g. Bento, 2007), podendo assim esta dedução estar distante da realidade.

Tendo uma tarefa a desempenhar, a mesma pode ser desde logo assumida como um objectivo a atingir sob determinadas condições que se consubstanciam nos estados a percorrer antes de alcançar o objectivo, nas operações admissíveis para percorrer esses estados e nos procedimentos a realizar para o fazer (Leplat & Hoc, 2005). O que queremos com isto dizer é que termos um objectivo e conhecermos qual é o critério de êxito não garante que o consigamos obter – estamos sempre dependentes dos meios que estão à nossa disposição. Portanto, tal como defendido por Rouillard (2003) é relevante ponderar os custos a despende, quer seja em termos de tempo, quer seja em termos de recursos monetários, quer de meios físicos. Deixamos também este ponto de reflexão já que não dispomos de informação que nos permita analisar estes aspectos na DSP, apenas voltamos a referir que na formulação de objectivos da DSP são considerados os custos temporais. Um aspecto que eventualmente poderia ser melhorado era a consideração dos potenciais problemas

que possam influenciar negativamente o cumprimento dos objectivos e ainda a implementação de acções quer preventivas, quer correctivas que permitissem eliminar ou pelo menos minimizar esses potenciais entraves (Wilson & Dobson, 2008). Isto poderia obviamente contribuir para uma mais fácil obtenção dos objectivos e poderia ser concretizado com a contribuição dos próprios trabalhadores, sendo uma forma de poderem participar activamente no processo, facto também relevante para o sucesso dos objectivos (Wilson & Dobson, 2008).

A revisão regular dos progressos relativamente aos objectivos é vista também como um factor essencial para uma eficaz gestão baseada em objectivos (Wilson & Dobson, 2008). O feedback, ou retroacção, sobre o desempenho, é assumidamente uma técnica eficaz no desenvolvimento das pessoas (e.g. Cunha et al., 2007; Gomes et al., 2008) e a sua importância é assumida no processo de gestão por objectivos (Leggat, 2009). No entanto, numa organização cuja avaliação de desempenho é realizada anualmente, esse aspecto acaba por ser encarado como uma formalidade. Rever os progressos permitiria delinear novas estratégias e planos para a evolução gradual e positiva do desempenho. Mas tendo em conta a estrutura rígida e burocrática em pirâmide patente nas organizações públicas, esses aspectos, associados à pretensa flexibilidade do SIADAP, acabam por ficar provavelmente muito desvanecidos. Os objectivos devem ser facilmente monitorizados (Leggat, 2009). Também a revisão da situação actual da organização deve ser efectuada com periodicidade, adoptando uma perspectiva de inovação, aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, cit. por Gomes et al., 2008). O SIADAP tal como está formulado não permite a consideração de factores emergentes. A revisão mais frequente da adequação dos objectivos permitiria considerar esses factores. No mesmo sentido, verificámos que na DSP não estão considerados objectivos de inovação.

Sendo o desempenho um contexto assumidamente multidimensional (Tett, Fox & Palmer, 2003), os objectivos afectos à avaliação de desempenho do colaborador também o deverão ser. De facto verificámos nos SMTUC que assim é. Muito embora os objectivos aí definidos possam não reunir todas as características recomendadas, são objectivos com um carácter multidimensional. Como vimos, os resultados mostram que os objectivos na DSP podem ser caracterizados tendo em conta múltiplos factores. A atribuição de múltiplos objectivos aos colaboradores é um aspecto que reúne o consenso dos investigadores (Cheng et al., 2007). Mas deve-se ter em atenção o possível conflito. Neste ponto teremos de referir que na DSP existe alguma dificuldade em definir objectivos múltiplos não conflituais. Existem dificuldades em

demonstrar que aspectos são valorizados, podendo haver conflito, por exemplo entre prazos e qualidade.

Os resultados mostram a prevalência de objectivos nas categorias: contém componente cognitiva, desempenho de tarefa, e responsabilidade individual, seguidas dos objectivos de desempenho, tarefas específicas, actividades regulares, aproximação, resultado, um objectivo contém vários, comunicação e divergente. Vamos agora referir-nos mais em concreto a cada um destes aspectos.

Quanto ao domínio de exigência de tarefa os objectivos com componente cognitiva prevalecem claramente perante os de componente emocional. Tal como afirmado por Mastracci, Newman e Guy (2006) encontramos-nos numa era em que cada vez mais se requer responsabilidade por parte dos funcionários públicos. No entanto, tal como esses autores verificaram, existe uma omissão nos sistemas de avaliação de desempenho que impede que os trabalhadores mais eficazes sejam formalmente recompensados, concretamente quanto ao domínio emocional que implicam nas suas funções. Na DSP verificámos que os objectivos afectos a esta categoria são muito escassos e a sua descrição resume-se duas expressões: “serviço de qualidade” e “não havendo reclamação”. A componente emocional não poderá ser desprezada, quer pelas suas implicações positivas e negativas na organização e nos indivíduos, quer porque é possível desenvolver essas competências. O trabalho de autores como Goleman (2006) demonstra que a inteligência emocional pode ser aprendida, portanto, tendo em conta as suas vantagens, e visto que se pode desenvolver, faz todo o sentido englobar objectivos de aquisição e desenvolvimento de competências no domínio emocional. É importante ter em conta que a pressão, explícita ou implícita, para que os colaboradores manifestem ou se inibam de expressar determinadas emoções pode resultar em dissonância emocional, caso as emoções expressas não correspondam às sentidas. Como consequências possíveis a essa dissonância temos a insatisfação, diminuição do empenhamento, stress em níveis indesejados ou mesmo *burnout* (Cunha et al., 2007). No entanto, pelos factores acima referidos, e tratando-se de funções em que o contacto com o cliente é permanente, é importante especificar os comportamentos desejáveis a este nível para que os mesmos possam ser desenvolvidos. Nas funções em que não há contacto com o cliente, há ainda a considerar o contacto com os colegas, perante os quais será também necessário demonstrar comportamentos com a adequada componente emocional, especialmente se é pretendido que haja trabalho em equipa. Contudo, a consideração no sistema de avaliação da componente emocional do trabalho está mais remetida para a

componente de atitudes; o que nos parece insuficiente para cobrir todas as contribuições de um trabalho, que sendo de serviço público, é de natureza essencialmente relacional (Mastracci et al., 2006).

O mesmo raciocínio pode ser atribuído ao facto de na DSP termos a evidente e total predominância do desempenho de tarefa, não sendo considerado na definição de objectivos o desempenho contextual. O desempenho contextual e o trabalho emocional são, de resto categorias fortemente associadas (Cunha et al., 2007). Diversos autores chegam ao consenso que o desempenho de tarefa e o desempenho contextual são domínios separados mas ambos importantes (Tett et al., 2003). Como vimos, ressalta das definições destes conceitos, que o desempenho de tarefa está directamente ligado às competências funcionais do colaborador, enquanto o desempenho contextual se relaciona mais com aspectos de personalidade e de atitude (Motowidlo, 2003; Santos et al., 2006). Eventualmente o facto de não encontrarmos objectivos do tipo contextual na DSP poderá estar ligado a isto, já que o SIADAP prevê que se avaliem, além da componente dos objectivos, também a componente das atitudes e das competências. A atitude refere-se precisamente a aspectos como o esforço realizado, o interesse e motivação demonstrados, aspectos que podem ser considerados, como desempenho contextual (e.g. Cunha et al., 2007). Através da descrição de Almeida (1996) temos mais uma chamada de atenção para que sejam considerados aspectos de desempenho contextual, mesmo nos sistemas baseados na GPO. Nesse sentido, o autor recomenda que os gestores tornem os objectivos intangíveis em tangíveis. Contudo, essa perspectiva, embora seja de valorizar pelas suas vantagens na criação de valor para a organização, pode também ter um lado negativo, nomeadamente porque, como o próprio assume, os objectivos tangíveis depreciam com o uso, têm acção limitada, são caros e de produção longa. Ao se converterem os objectivos intangíveis em tangíveis correm-se então estes riscos. Portanto, poderíamos afirmar que ao tornar o desempenho contextual em algo tangível pode-se estar a retirar o seu valor para a organização. Em última instância, poder-se-ia afirmar que ao se tornar tangível, deixaria de se poder falar em desempenho contextual. Consideramos contudo, seguindo a perspectiva de Santos e colegas (2006), que remeter o desempenho contextual apenas para a componente de atitude não bastará para abranger, motivar e reconhecer a riqueza de comportamentos associados ao desempenho contextual. De acordo com Cunha e colaboradores (2007, p.308) o desempenho contextual serve como “catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa.” Então, a formulação de objectivos associados apenas às

funções prescritas dos colaboradores, e a análise das suas competências, não bastam para cobrir este tipo de contribuições, as quais têm grande e reconhecido valor para a organização (Santos et al., 2006). É evidente a importância de serem considerados aspectos de desempenho contextual na definição dos objectivos que serão alvo da avaliação de desempenho do colaborador, já que o desempenho é consensualmente entendido como o conjunto de comportamentos com valor para a organização num período temporal (e.g. Cunha et al., 2007; Gomes et al., 2008). Como vimos na primeira parte do trabalho, uma boa parte da vida organizacional é intangível (Almeida, 1996).

A responsabilidade pelo cumprimento dos objectivos é uma das áreas de interesse neste trabalho. Foram criadas duas categorias referentes à responsabilidade individual e à partilhada, seguindo as próprias indicações do sistema de AD. O tema é relevante, e Gomes e colaboradores (2004) salientam a importância de se articularem e coordenarem objectivos individuais com os objectivos de grupo. Como vimos, no processo de AD a responsabilidade recai sobre vários actores – o superior hierárquico, o departamento de RH, a comissão de avaliação, a equipa de trabalho, o indivíduo e o seu superior, e o próprio avaliado (Chiavenato, 1998). Contudo em relação à prossecução de objectivos o SIADAP considera que existem apenas esses dois, o avaliado e um grupo. Apesar disso, o que se verificou foi que todos os objectivos da DSP são de responsabilidade individual. Isto configura precisamente um dos riscos apontados à GPO na avaliação de desempenho. Ao se focalizarem nos objectivos individuais os colaboradores podem descuidar a cooperação e o espírito de equipa (Gomes et al., 2008).

A natureza dos objectivos definidos na DSP é essencialmente de desempenho. Podemos afirmar que os objectivos de aprendizagem são residuais. Este é um aspecto, no nosso entender, e à luz da literatura consultada, a ser melhorado. Fazem parte dos objectivos da própria avaliação de desempenho permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, bem como fornecer oportunidades de crescimento (Chiavenato, 1998). De acordo Elliot e Church (cit. por Brodish & Devine, 2009) os objectivos de aprendizagem/ mestria promovem a motivação intrínseca, portanto será certamente vantajoso considerar mais notoriamente este tipo de objectivos, potenciando os RH de facto como uma vantagem competitiva. Georgellis, Iossa e Tabvuma (2010) afirmam que uma das formas de melhorar a produtividade do sector público que é avançada é seleccionar e contratar funcionários intrinsecamente

motivados. Ora isto será algo impossível de realizar numa organização com um corpo de funcionários estabilizado. A acreditar na possibilidade de generalização dos resultados de Georgellis e colegas (2010), os colaboradores da administração pública entrariam nessas carreiras pois estariam intrinsecamente motivados para o fazer e não tanto pelas recompensas externas associadas ao trabalho. No entanto, a administração pública portuguesa será bem distinta da do Reino Unido onde o estudo foi conduzido. Portanto não é de desprezar a adopção de estratégias que aumentem a motivação dos colaboradores que já aí trabalham, e uma das formas será então através de objectivos de aprendizagem desafiantes. A motivação intrínseca potencia os níveis de comprometimento organizacional, a produtividade e o desempenho organizacional (Crewson, cit. por Georgellis et al., 2010). Estabelecer objectivos de aprendizagem desafiantes e específicos é, de acordo com Seijits e Latham (2005) uma estratégia especialmente útil e eficaz para se descobrirem ideias ou planos de acção inovadores que permitam à organização atingir um novo nível de competitividade. Assim muitos dos objectivos definidos na DSP poderiam beneficiar ao serem convertidos de uma natureza vocacionada para o desempenho para uma natureza vocacionada para a aprendizagem de um modo específico e desafiante – nomeadamente os objectivos de melhoria. Não queremos com isto desvalorizar o papel dos objectivos de desempenho; pelo contrário, é de salientar também o valor de objectivos de desempenho e de resultado (Seijits & Latham, 2006) concretamente em tarefas simples e de cariz regular, pois são estimuladas as estratégias habituais, rotineiras. Para funções como as de agente único de transportes colectivos, os objectivos de desempenho terão então um grande valor. A prevalência de objectivos de desempenho e o carácter residual de objectivos de ajuda está de acordo com as conclusões de Mattern (2005). Essa mesma autora chama a atenção para a relevância em se conciliarem os objectivos de aprendizagem com os de desempenho e aproximação (Mattern, 2005), aspecto que pode ser aperfeiçoado na DSP, resultando na promoção do interesse por um lado, e por outro, na promoção de níveis de desempenho mais elevados. Os objectivos de desempenho estão associados claramente aos de resultado de acordo com o que é referido na literatura (e.g. Seijits & Latham, 2005), mas na DSP, os objectivos de processo também estão associados ao desempenho.

Quanto às dimensões comportamentais definidas por Campbell (1990) sabemos e verificámos que nem todas estão presentes em todas as funções. De facto, a categoria esforço e supervisão não foram consideradas na definição dos objectivos. O esforço

remete para dimensões contextuais e portanto a reflexão deste aspecto será a mesma já efectuada acima. Quanto à supervisão seria de esperar ser encontrada na DSP, em específico para funções de chefia. A supervisão é claramente uma função atribuída a cargos de chefia. No entanto os objectivos da DSP não consideram este aspecto que implica a interacção face a face entre superior e subordinado. Encontrámos contudo muitos objectivos de comunicação, mas praticamente todos se referiam a comunicações escritas, formais, típicas de uma organização muito burocrática e hierarquizada. As organizações não podem dispensar os caminhos mais informais e directos de comunicação face-a-face (Cunha et al., 2007). A dimensão Ajuda teve também uma cotação residual o que reforça a reflexão feita anteriormente de que os colaboradores poderão assim centrar-se apenas no desempenho dos objectivos individuais, descurando o trabalho conjunto. Trata-se também de uma dimensão que pode estar associada ao conceito de desempenho contextual. Relativamente aos cargos de chefia, não tendo objectivos de supervisão, temos objectivos de gestão e administração. A categoria mais expressiva refere-se às tarefas específicas, sendo as tarefas gerais uma pequena parte dos objectivos definidos na DSP. A manutenção da disciplina pessoal tem alguma expressão, embora não esteja presente para todas as funções. Esta categoria parece-nos muito típica deste tipo de organizações. A norma e as regras são ainda um aspecto bastante valorizado no sector público que vive muito à base do que está formalmente estabelecido.

As actividades regulares têm também grande expressão na DSP e sobrepõem-se às de melhoria. Inserida num sistema cujo objectivo central é a melhoria, este resultado parece não fazer muito sentido. Está aqui patente a ideia de que se operou uma mudança de sistema a nível formal, mas na realidade, no dia-a-dia das organizações e na sua cultura, a mudança ainda não foi totalmente operada.

Quanto ao tipo de realização prevalecem na DSP objectivos de aproximação, embora a tipologia de evitamento também tenha alguma expressão. De acordo com Elliot e Church (cit. por Brodish & Devine, 2009) os objectivos de aproximação promovem o desempenho, sendo consensual que este tipo de objectivos são mais produtivos que os de evitamento (Brophy, 2005). Já vimos neste capítulo que os objectivos de evitamento podem ser convertidos para uma formulação positiva, sendo mais vantajoso formular os objectivos no sentido da demonstração de competência. A associação entre objectivos de desempenho e de aproximação encontrada na DSP reforça as conclusões de Mattern (2005) na sua revisão de literatura de que este tipo

de objectivos encorajam a pessoa a procurar e a manter uma imagem positiva da sua capacidade.

Como instrumento centrado nos resultados, espera-se do SIADAP que prevaleçam precisamente os objectivos de resultado sobre os de processo. Este é um dos pontos de interesse que se acrescentam com este trabalho. Na DSP prevalecem os objectivos de resultado referentes a aspectos tangíveis. Mas temos de referir dois aspectos: a organização depende também de factores intangíveis; além disso, como é frisado pelo próprio SIADAP a qualidade é um aspecto muito importante e a ter em conta. Segundo as normas ISO 9001:2000 a abordagem por processos é o factor essencial para essa gestão. A categoria foco no processo assume-se como valiosa porque, como referimos na primeira parte do trabalho “um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo” (APCER, 2003, p.8). Os objectivos de processo dão indicações sobre a forma como o resultado pode ser atingido e poderão ser conciliados os dois focos, como é feito na DSP em alguns objectivos. Claramente os resultados são bastante mais atractivos para a avaliação do desempenho individual, mesmo por serem considerados uma das medidas de produtividade (Mahoney, cit. por Cunha et al., 2007). Contudo, podem apontar-se críticas ao relevo que lhes são atribuídos nos sistemas de AD em detrimento da vertente comportamental: por um lado, os resultados são afectados por factores externos ao indivíduo e sobre os quais este não tem controlo; e por outro, a ênfase nos comportamentos é indispensável para incrementar a eficácia dos processos de selecção de pessoal. No domínio desportivo verificou-se que os atletas que estabeleciam preferencialmente objectivos de resultado tendiam a experienciar mais ansiedade e menos auto-confiança dado que os resultados não estavam inteiramente sob o seu controlo (Gomes et al., 2007). A questão do controlo sobre o objectivo é, como já referimos, um aspecto que não deverá ser descurado. Os objectivos de processo sublinhamos, podem ser de grande utilidade porque permitem minimizar uma das limitações inerentes à GPO – o seu fraco potencial desenvolvimentista, em que as pessoas sabem o que alcançar mas não como o devem fazer.

Merece-nos mais uma referência a temática da abrangência da formulação, pois é um ponto de interesse introduzido neste trabalho. Realçamos dos resultados, novamente, que existe uma grande percentagem de objectivos que embora formulados como um só, configuram, na realidade, vários objectivos; e dos objectivos que integram essa categoria uma grande parte tem divergência entre a formulação dos

objectivos e os indicadores. A percentagem de objectivos que são na efectivamente um único objectivo é bem mais reduzida e contém também divergência entre os indicadores. Isto demonstra a dificuldade em definir objectivos de forma clara e pode revelar a dificuldade em cumprir as orientações do SIADAP nesta matéria. No entanto não se pode desvalorizar completamente que, pelo menos em relação aos objectivos classificados na categoria Contém um, a maioria demonstra coerência entre indicadores.

15. CONCLUSÃO

O presente trabalho pretendia caracterizar os objectivos definidos para os colaboradores no contexto da avaliação de desempenho em situação real – não laboratorial – e mais especificamente no seio da administração pública portuguesa, numa organização direccionada para o serviço de transportes urbanos – os SMTUC.

A caracterização de objectivos, analisando a forma como os objectivos estão definidos à luz do corpo teórico existente, permite também construir novo conhecimento elencado pelos próprios dados. Este é, por excelência, um trabalho que espera contribuir para otimizar processos e/ou confirmar a sua adequabilidade. Assume-se, por isso, como um instrumento de reflexão e de apoio à gestão, para além do seu modesto contributo para o corpus teórico existente.

A formulação de objectivos é um passo central de um sistema de avaliação centrado nos resultados, do qual depende todo o processo de avaliação de desempenho. Como vimos, apesar da reconhecida importância de se definir objectivos, existe ainda alguma confusão e dificuldades em defini-los de uma forma eficaz, emergindo também daí a pertinência deste trabalho. Além da definição de objectivos ter grandes implicações em aspectos como a eficácia, motivação e satisfação das pessoas.

Tal como afirmado por Moynihan (2005), a gestão orientada para resultados é essencialmente uma teoria da aprendizagem: os decisores devem aprender através da informação do desempenho e, em retorno, devem tomar decisões mais informadas e aumentar o desempenho da organização. Mas, antes de se iniciarem novas aprendizagens, será necessário “desaprender” os comportamentos passados. Os resultados deste trabalho vêm precisamente reforçar esta ideia – para que o SIADAP cumpra os fins para os quais foi criado (qualidade, excelência, liderança, responsabilidade, mérito e qualificação) – é necessário operar uma mudança na cultura instituída no sector público. A administração pública deve centrar-se no cliente, externo e interno, pois é ele que lhe indica o grau de satisfação, permitindo avaliar os progressos ou deficiências realizados. É também indispensável repensar as práticas e avaliar a própria avaliação de desempenho – responder à questão “Será que está a cumprir com o que é suposto cumprir?”. Avaliar e elaborar estratégias de mudança com vista à melhoria é um passo a dar, mas sobretudo, operar realmente a flexibilização no sentido da mudança para uma cultura de aprendizagem.

Concluimos que embora seja feito um esforço notável no processo de definição de objectivos ainda há aspectos a melhorar, alguns deles ligados ao próprio sistema e que serão de mais difícil alteração, outros que podem ser facilmente aperfeiçoados.

A melhoria é um processo necessário e que tem de ser operada no próprio sistema. No entanto, as organizações do Estado, se querem manter-se competitivas e se querem um serviço de qualidade (externo e interno) têm de procurar essa mudança activamente. Essencialmente, é necessário que a definição de objectivos seja perspectivada como um instrumento de gestão criador de um contexto de motivação e promoção do desenvolvimento dos trabalhadores, dos grupos, departamentos, unidades e organizações. A AD e a GPO têm de deixar de ser actividades anuais isoladas que servem o cumprimento de uma obrigação legal, para integrar a gestão, caso contrário também este sistema fracassará na resposta às necessidades organizacionais e humanas.

Está também no poder e na responsabilidade do trabalhador do Estado, assumir-se como mais que um funcionário público, lembrando-se que também é um cidadão e, como tal, deve procurar a excelência e a qualidade do serviço reflectidas na sua actividade, pois também é beneficiário dos proveitos da mesma.

Muito embora estejam definidos objectivos de melhoria, poucos são aqueles em que o objectivo principal é esse. Verificámos também que não há a consideração de factores emergentes nem foram definidos objectivos de inovação – aspectos relevantes para a adaptação e actualização da organização. De modo a que estas questões possam ser melhoradas, o sistema de AD deve permitir um controlo mais constante sobre o desempenho e a prossecução dos objectivos.

Verificámos que o SIADAP, não obstante as suas qualidades, na tentativa de superar os problemas da antiga classificação de serviço, pode também ter um papel perverso sobre o desempenho. Ao limitar o acesso às melhores classificações pode estar a criar um problema no desempenho dos colaboradores. Como vimos, a questão da qualidade é colocada em causa mais frequentemente para a superação do objectivo e não muito no cumprimento do mesmo. Esta situação pode levar a que o colaborador cumpra apenas com os requisitos mínimos, visto que lhe pode ser vedada obter uma classificação excelente, ou seja, o seu mérito pode não ser reconhecido.

Existe também a tendência para o que Cook (cit. por Sudarsan, 2009) denomina de gestão impressionante. Este conceito chama a atenção para o facto de muitas organizações darem extrema importância a matérias relativamente menores que

parecem impressionar, mas que têm pouca ligação ao desempenho e pouca relevância para a função.

Concluimos ainda que é necessário efectuar um trabalho de revisão e questionamento, tal como proposto por Rouillard (2003), para que de facto se perceba o propósito de estabelecer objectivos e para que esse processo assuma as suas reais vantagens. Deve-se responder às seguintes questões: (1) Quais os objectivos (em cascata)?; (2) Porquê defini-los?; (3) Qual será o papel de cada objectivo para obtenção do sucesso tanto no desempenho individual como para a produtividade da organização?; (4) Quem deve definir os objectivos? – neste ponto poderia existir maior controlo por parte dos colaboradores; (5) Outra questão é identificar oportunidades para objectivos úteis; e (6) Pensar como os objectivos podem ser atingidos, sendo desejável que se definam objectivos proximais.

A definição de objectivos na DSP por vezes refere-se a aspectos fora do controlo do indivíduo, o que levanta a questão da eficácia do sistema de avaliação, bem como a percepção de justiça que os colaboradores terão sobre a forma como são avaliados (Latham et al., 2005).

O SIADAP baseia-se na Gestão por Objectivos, visando a qualidade dos serviços públicos, de forma eficaz, rápida e desburocratizada, no entanto não foi isto que verificámos. Sendo baseado na GPO está sujeito e corre efectivamente os riscos associados a esse tipo de gestão.

Implementar modelos como a GPO, o Balanced ScoreCard, e a orientação para resultados é algo complexo e difícil, não se podendo esperar obter todos os seus benefícios apenas por se transporem e implementarem como instrumentos simples e rígidos para as organizações públicas. Exemplo disso é que a GPO é vocacionada para a preparação do futuro, enquanto o que se verifica com o SIADAP, pretensamente inspirado neste modelo, é a ênfase no comportamento passado, sendo os colaboradores avaliados consoante os resultados que atingiram no ano anterior.

15.1. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho, como qualquer tarefa realizada pelo ser humano, não está isento de erros e limitações, bem pelo contrário. É o reconhecimento das nossas limitações e fragilidades que nos permite evoluir e melhorar. Assim, uma primeira limitação que se pode apontar, é que, ao pretender caracterizar os objectivos, este trabalho não responde a todas as questões relacionadas com essa tarefa. Daí que sejam aqui

sugeridos estudos futuros que possam dar continuidade ao trabalho realizado e que venham a clarificar aspectos que possam não ter ficado bem esclarecidos.

Tal como Pervin (1992), reconhecemos o interesse e a necessidade de se explorarem casos em que os objectivos individuais ou organizacionais estejam em conflito uns com os outros, o que remeterá para questões como a interferência entre o trabalho e a vida pessoal. No mesmo sentido, seria também relevante contrastar os objectivos definidos formalmente com os objectivos pessoais do indivíduo. Poderá haver discrepância entre esses objectivos. O assunto torna-se relevante, entre outros aspectos, porque nesses casos, se poderia prever dificuldades no processo de transformar o objectivo imposto num objectivo pessoal (Rouillard, 2003).

Max e Bacal (2004) referem que se o gestor não vir o sentido ou o valor de estabelecer objectivos, é pouco provável que o faça. Além do mais, salientam a importância de os próprios colaboradores compreenderem o que são os objectivos, como podem ser usados, e sobretudo que valor têm para si. Neste sentido, seria interessante conduzir um estudo que permitisse perceber a perspectiva dos vários envolvidos acerca dos objectivos – a sua definição de objectivo, a enumeração de vantagens e desvantagens, qual o valor individual dos mesmos, qual o valor organizacional, que tipos de objectivos consideram mais relevantes e eficazes, como alterariam o processo de definição de objectivos, etc. O nosso estudo não permite estabelecer comparações entre os diferentes tipos de objectivos e o seu nível de cumprimento ou eficácia; aspecto que será da maior relevância na continuidade do estudo da temática dos objectivos.

Neste trabalho analisaram-se os objectivos definidos na organização à luz da literatura. Futuramente deve procurar-se uma visão da prática, ou seja, deverá também explorar-se os objectivos como vistos por quem os define e por quem está incumbido de os cumprir. Seria de todo o interesse caracterizar os objectivos definidos segundo as linhas orientadoras para a sua eficácia. Para isso teríamos de recorrer aos envolvidos de modo a se explorarem com mais cuidado questões como a clareza, a motivação, participação, grau de desafio, e se os objectivos definidos são ou não vistos como realistas, atingíveis, etc. Este tipo de estudo seria de todo o interesse, até porque a maioria dos sistemas de avaliação são definidos por especialistas com nenhum *input* ou *input* limitado dos gestores e colaboradores (Bretz et al., cit. por Worley, 2003).

Futuramente gostaríamos de poder caracterizar os objectivos dos trabalhadores quanto ao grau de dificuldade. Bar-Eli e colaboradores (1997) estudaram o efeito da

dificuldade dos objectivos, a sua especificidade e duração no desempenho de desportistas. Definiram quatro níveis de dificuldade: Objectivos Fáceis, Objectivos Difíceis/Realistas, Objectivos Improváveis/ Inatingíveis, e Objectivos Faça o seu Melhor. Os autores definiram os três primeiros objectivos consoante a percentagem de melhoria requerida. No nosso trabalho, e com a metodologia utilizada, não era possível ter acesso ao grau de dificuldade dos objectivos e certamente não poderíamos definir os graus de dificuldade como estes autores. Portanto, seria interessante conhecer o grau de dificuldade percebido pelos trabalhadores e pelos superiores hierárquicos, e qual a relação entre o grau de dificuldade do objectivo e o desempenho.

McNair-Connolly, Watts e Polutnik (2009) revelam-nos o desafio para a gestão: o desafio da congruência. Nesse seguimento, futuramente será de toda a relevância explorar o nível de congruência entre os objectivos de fornecedores, clientes, donos/sócios, colaboradores, e gestão de topo, e tentar perceber se de facto se verifica ou não um ponto de congruência mútuo entre os diversos actores envolvidos numa organização.

Lemos (cit. por Brophy, 2005) na área educacional questionou alunos acerca dos objectivos que perseguem nas salas de aula, tendo chegado a sete tipos de objectivos: objectivos de trabalho; de avaliação; de aprendizagem; conformistas; de relações interpessoais; de diversão; e de disciplina, dando-nos assim uma boa ideia do que move os alunos no contexto de sala de aula. No mesmo sentido, seria interessante efectuar um estudo desta natureza no contexto organizacional, nomeadamente numa organização do sector público, para que se pudessem depois contrapor os objectivos pessoais do trabalhador com os objectivos que lhes são definidos através do sistema de avaliação.

Logo nos capítulos introdutórios do trabalho chamámos a atenção para uma possível fragilidade deste estudo, que tem a ver com a representatividade dos dados. Voltamos a frisar que apenas tivemos acesso e analisámos os objectivos da Divisão de Serviços de Produção, no entanto, esta divisão representa a grande maioria dos trabalhadores dos SMTUC e trata-se, *qui ça*, da sua unidade mais relevante, porque é aquela que está directamente ligada à sua área de actuação. Vimo-nos também limitados, quanto à quantidade de dados obtidos, que inicialmente se previa como muito extensa, mas se verificou reduzida, circunstância que se deve ao facto de os objectivos dos SMTUC serem uniformizados consoante a função e categoria do trabalhador (como vimos, por exemplo, todos os motoristas, deveriam cumprir o

mesmo conjunto de três objectivos). Isto resultou que em vez de termos centenas de objectivos em análise, acabámos por ter apenas 72. Ressalta-se contudo, que mesmo em número mais reduzido que o esperado, foi possível obter uma grande riqueza de dados para análise.

REFERÊNCIAS

- Alexander, C. J., & Shuldt, W. J. (1984). Effects of choice, goal difficulty, and need achievement on performance. *Journal of Clinical Psychology, 40*(6),1354-1361.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
- Alves, R. N. (2008). Conceito e práticas de coaching: Novas perspectivas no desenvolvimento de pessoas. In J. Bancaleiro, (Coord.). *Gestão de Activos Humanos no Século 21*. (pp. 103-119). Lisboa: Editora RH.
- APCER. (2003). *ISO 9001:2000: Guia interpretativo*. Lisboa: APCER.
- Araújo, L. (1995). Designing and refining hierarchical coding frames. In Udo Kelle (Ed.), *Computer-aided qualitative data analysis*. (pp. 96-104). Londres: Sage.
- Arvey, R., & Murphy, K. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology, 49*, 141-168.
- Assembleia da República. (28 de Dezembro de 2007). Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Diário da República, I Série, 250, 9114-(2)- 9114-(21). Lisboa.
- Assembleia da República Portuguesa. (22 de Março de 2004). Criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. *Diário da República, I Série A, 68*, 1586-1589. Lisboa.
- Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa*. (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. (4ª ed.). (L. A. Reto & A. Pinheiro, trads.). Lisboa: Edições 70.
- Bar-Eli, M., Tenenbaum, G., Pie, J. S., Btsh, Y., & Almog, A. (1997). Effect of goal difficulty, goal specificity and duration of practice time intervals on muscular endurance. *Journal of Sports Sciences, 15*, 125-135.
- Bento, A. (2007). Ergonomia: Contributos para a gestão de recursos humanos. In Caetano, A. & Vala, J. *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. (3ª ed. pp. 193-233). Lisboa: Editora RH.
- Bozzolan, S., O'Regan, P., & Ricceri, F. (2006). Intellectual capital disclosure (ICD): A comparison of Italy and the UK. *Journal of Human Resource Costing & Accounting, 10*(2), 92-113.
- Brodish, A. B., & Devine, P. G. (2009). The role of performance-avoidance goals and worry in mediating relationship between stereotype threat and performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*, 180-185.
- Brophy, J. (2005). Goal theorists should move on from performance goals. *Educational Psychologist, 40*(3), 167-176.

- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. N. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, Cd: Consulting Psychologists Press.
- Caregnato, R. C., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto, Contexto e Enfermagem*, 15(4), 679-684.
- Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, 47, 221-242.
- Chiavenato, I. (1998). Avaliação do desempenho. In *Recursos humanos*. (5ª ed.). (pp.321-366). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Clemente, F. (2007). *Análise de conteúdo: uma metodologia para análise de dados*. Disponível [on-line]: <http://www.administradores.com.br/>. Acedido a 20 de Dezembro de 2010.
- Cuganesan, S. (2006). Reporting organizational performance in managing human resources: Intellectual capital or stakeholder perspectives?. *Journal of human resource costing & Accounting*, 10(3), 164-188.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Damásio, A. (2000). *O sentimento de si*. Mem-Martins: Europa-América.
- Damásio, A. (2005). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano*. (24ª ed.). Mem-Martins: Europa-América.
- Dantzer, R., & Moal, M. L. (2001). Emoção. In Doron, R. & Parot, F. (Eds.). *Dicionário de Psicologia*. (pp. 270-271). (Gabinete de Tradução da Climepsi Editores). Lisboa: Climepsi Editores.
- Dessler, G., Griffiths, J., & Lloyd-Walker, B. (2004). *Human Resource Management*. French's Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Doron, R. (2001). Deontologia. In Doron, R. & Parot, F. (Eds.). *Dicionário de Psicologia*. (p. 212). (Gabinete de Tradução da Climepsi Editores). Lisboa: Climepsi Editores.
- Durand, M. (2001). Equipa desportiva. In Doron, R. & Parot, F. (Eds.). *Dicionário de Psicologia*. (p. 286). (Gabinete de Tradução da Climepsi Editores). Lisboa: Climepsi Editores.

- Elliot, A. J., & Moller, A. C. (2003). Performance-approach goals: good or bad forms of regulation?. *International Journal of Educational Research*, 39, 339-356.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A avaliação do desempenho. In A. Caetano, & J. Vala, (Orgs.). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (3ª ed., pp.357-387). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Frazão, R. J. (2009). Caracterização de Objectivos de Avaliação de Desempenho: Caracterização dos objectivos do SIADAP na DGAJ no ano 2007. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Évora: Évora.
- Frederico, M., & Leitão, M. (1999). *Princípios de administração para enfermeiros*. Coimbra: Sinais Vitais.
- Freitas, A. (2009). *Definição dos Processos (Abordagem de Processos)*. Disponível [On-line]: <http://alvaro-freitas.blogspot.com/2009/09/definicao-dos-processos-abordagem-de.html>. Acedido a 10 de Janeiro de 2011.
- Georgellis, Y., Iossa, E., Tabvuma, V. (2010). Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance*, 1-21.
- Gillen, T. (2000). *Avaliação de desempenho*. (A. M. Andrade, trad.). São Paulo: Nobel.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social: A nova ciência do relacionamento humano*. (M. D. Correia, trad.). Lisboa: Temas e Debates.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). Os processos de gestão e melhoria do desempenho. In *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (pp. 483-534). Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, A. R., Sá, P., & Sousa, S. A. (2004). Os efeitos da formulação de objectivos sobre o rendimento desportivo de duas equipas de andebol sénior. *Análise Psicológica*, 4(22), 721-736.
- Houaiss, Instituto Houaiss da Língua Portuguesa. (2003). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Jordão, F. & Brandão, C. (2005). As teorias de avaliadores de desempenho na Administração Pública Portuguesa: um estudo de caso. *Psychologica*, 38, 121-143.
- Langdon, D. (2000). Aligning performance: The ultimate goal of our profession. *Performance Improvement*, 39(3), 22-26.
- Larousse (2007). Análise. In *Dicionário temático Larousse: Volume 23, Psicologia*. (p.24). (M. S. Paiva, trad.). Porto Alto: Temas e debates.

- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34(1), 77-87.
- Latham, G. P., & Marshall, H. A. (1982). The effects of self-set, participatively set and assigned goals on the performance of government employees. *Personnel Psychology*, 35, 399-404.
- Latham, G. P., & Seijts, G. H. (1999). The effects of proximal and distal goals on performance on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 421-429.
- Leggat, S. G. (2009). A guide to performance management for the health information manager. *Health information management journal*, 38(3), 1833-3583.
- Leplat, J., & Cuny, X. (2005). As condições de trabalho. In J. J. Castillo & J. Villena (Orgs.). *Ergonomia: Conceitos e métodos*. (A. Reis & V. Rodrigues, trad.). (pp.143-157). Lisboa: Dinalivro.
- Leplat, J., & Hoc, J-M. (2005). Tarefa e actividade na análise psicológica de situações. In J. J. Castillo & J. Villena (Orgs.). *Ergonomia: Conceitos e métodos*. (A. Reis & V. Rodrigues, trad.). (pp. 197-211). Lisboa: Dinalivro.
- Li, L., & Tang, X. (2002). *Content analysis*. Disponível [on-line]: www.cis.gsu.edu/~dstraub/Courses/CIS%209280/2004/contentanalysis2002.ppt. Acedido a 20 de Dezembro de 2010.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mastracci, S., Newman, M., & Guy, M. (2006). Appraising emotion work. *American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Mattern, R. A. (2005). College Student's goal orientations and achievement. *International Journal of teaching in higher education*, 17(1), 27-32.
- Max, D., & Bacal, R. (2004). *Perfect Phrases for setting performance goals*. New York: McGraw-Hill. Disponível [On-line]: http://books.google.pt/books?id=SkzjaQBIDpUC&printsec=frontcover&dq=high+perf+perform+goal+setting&hl=ptPT&ei=w2eiTPrNNMOQjAf8aiVAw&sa=X&oi=book_resr es&ct=result&resnum=2&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false. Acedido a 13 de Agosto de 2010.

- McNair-Connolly, C. J., Watts, T., & Polutnik, L. (2009). Moving targets: the dynamics of goal setting and performance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 2, 25-33.
- Meyer, H. H., Kay, E., & French, J. P. (1965). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, 43 (1), 123-129.
- Ministério das Finanças. (14 de Maio de 2004). Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004. *Diário da República, I Série B*, 113, 3104(2)-3104(8). Lisboa.
- Moynihan, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public Administration Review*, 65(2), 203-216.
- Moskowitz, G. B. & Grant, H. (Eds.). (2009). *The psychology of goals*. New York: The Guilford Press. Disponível [On-line]: http://books.google.pt/books?id=kSxc2HEudrsC&printsec=frontcover&dq=the+psychology+of+goals&hl=ptPT&ei=NWmiTNXrIZTNjAfrtOiKAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false. Acedido a 13 de Agosto de 2010.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology, 12, : Industrial and organizational psychology*. (pp. 39-53). New-Jersey: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Muchinsky, P. M. (2004). Avaliação de desempenho. In P. M. Muchinsky, *Psicologia Organizacional* (R. G. Bahr, Trads.) (pp. 206-237). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Oliveira, M. C. (2004). Aviso n.º 5982/2004 (2ª série) – AP. (10 de Agosto de 2004). *Diário da República, II Série*, 187, 94-101.
- Pervin, L. A. (1992). The rational mind and the problem of volition. *Psychological Science*, 3(3), 162-164.
- Polychroniou, P. V. (2009). Bent Measuring Stick (or Performance Appraisal). In C. Wankel (Ed.). *Encyclopedia of Business in Today's World*. (Vol. 1, pp. 135-136). Thousand Oaks (California): Sage Publications.
- Potter, B. (2000). *High performance goal setting: How to use intuition to conceive & achieve your dreams*. Berkeley (U.S.A.): Ronin Publishing Inc. http://books.google.com/books?id=nfueLQqa1mgC&pg=PA1&dq=performance+goals&hl=ptBR&ei=hm5ITIeuMoSh4Qax5ztCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum

- =2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q=performance%20goals&f=false. Acedido a 10 de Dezembro de 2010.
- Presidência do Conselho de Ministros (21 de Abril de 2004). Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004. *Diário da República, I Série B, 94*, 2388-2426. Lisboa.
- Presidência do Conselho de Ministros (20 de Junho de 2006). Decreto Regulamentar n.º 6/2006 de 20 de Junho. *Diário da República, I Série B, 117*, 4372-4374 Lisboa.
- Renato. (2008). *SIADAP: Esclarecimentos*. Fórum Função Pública. Disponível [on-line]:<http://www.espacofuncaopublica.com/forum/index.php?action=printpage;topic=198.0>
- Ribeiro, M. (Coord.). (2009). *Revista SMTUC, 2(1)*.
- Richelle, M. (2001a). Cognição. In Doron, R., & Parot, F. *Dicionário de Psicologia*. (Gabinete de Tradução da Climepsi Editores, trad.). (pp. 144-145). Lisboa: Climepsi Editores.
- Richelle, M. (2001b). Desempenho. In Doron, R., & Parot, F. *Dicionário de Psicologia*. (Gabinete de Tradução da Climepsi Editores, trad.). (p. 221). Lisboa: Climepsi Editores.
- Rouillard, L. A. (2003). *Goals and goal setting: Achieving measured objectives*. (3rd ed.). Seattle: Crisp Publications Inc. Disponível [On-line]: http://books.google.pt/books?id=D_xMDOMlu1IC&pg=PA42&dq=Rouillard+2003+goal&hl=ptpt&ei=O2K0TKKWCZGUjAeets2_Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q=Rouillard%202003%20goal&f=false. Acedido a 16 de Junho de 2010.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Santos, N. R. (2005). *Projectos de investigação em psicologia: Guia para a sua elaboração e execução*. Évora: NEPUE.
- Santos, N. R., Correia, M. C., & Oliveira, S. (2006). Desenvolvimento de competências de avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP. Évora: NUFOR.
- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used?. *Academy of Management Executive*, 19(1), 124-131.
- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2006). Learning goals or performance goals: Is it the journey or the destination?. *Ivey Business Journal*, May – June, 1-6.
- Sember, B. M., & Sember, T. J. (2007). *The essential supervisor's handbook: A quick guide for any manager or business owner*. Career Press. Disponível [On-line]: <http://books.google.pt/books?id=aM3vQDu4HMMC&printsec=frontcover&dq=the+es>

- sential+supervisor+handbook&hl=ptPT&ei=fmiiTOTOcYRjAfj5lj2Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=the%20essentia l%20supervisor%20handbook&f=false. Acedido a 13 de Agosto de 2010.
- Senko, C., & Harackiewicz, J. M. (2002). Performance goals: The moderating roles of context and achievement orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 603-610.
- Simon, H. (2001). Aprendizagem. In Doron, R., & Parot, F. *Dicionário de Psicologia*. (Gabinete de tradução da Climepsi Editores, trad.). (pp. 75-78). Lisboa: Climepsi Editores.
- Seymour, D., & Sandiford, P. (2006). Learning emotion rules in service organizations: socialization and training in the UK public-house sector. *Work, employment and society*, 19 (3), 547-564.
- Shantz, A., & Latham, G. P. (2009). An exploratory field experiment of the effect of subconscious and conscious goals on employee performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 169, 9-17.
- Slack, R., & Shrives, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: the first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, 9(1), 17-28.
- SMTUC. (2009a). Âmbito, visão, missão, objectivos estratégicos e política da qualidade. Disponível [On-line]: <http://www.smtuc.pt/smtuc/documentos/outros/index.php>. Acedido a 8 de Junho de 2010.
- Sudarsan, A. (2009). Employee performance appraisal: The (un)suitability of management by objectives and key result areas. *Curie*, 2(2), 47-54.
- Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1140-1161.
- Tang, T. L-P., & Reynolds, D. B. (1993). Effects of self-esteem and perceived goal difficulty on goal setting, certainty, task performance, and attributions. *Human Resource Development Quarterly*, 4(2), 153-170.
- Teiger, C. (2005). O trabalho, esse obscuro objecto da ergonomia. In J. J. Castillo & J. Villena (Orgs.). *Ergonomia: Conceitos e métodos*. (A. Reis & V. Rodrigues, trad.). (pp.175-196). Lisboa: Dinalivro.

- Tett, R. P., Fox, K. E., & Palmer, P. C. (2003). Task and contextual performance as formal and expected work behaviors. Apresentado na "18th Annual Conference of the Society for I and O Psychology", Abril, Orlando. Disponível [on-line]: <http://www.appliedpsychology.ws/articles/Tett,%20Fox%20&%20Palmer.pdf>.
Acedido a 4 de Janeiro de 2011.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. (2^a ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927-953.
- Vala, J. (2003). A análise de conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.). *Metodologia das ciências sociais*. (12^a ed.). (pp.101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Wilson, S. B., & Dobson, M. S. (2008). *Goal setting: How to create an action plan and achieve your goals*. (2nd ed.). New York: AMACOM. Disponível [On-line]: http://books.google.pt/books?id=6D6ziUMAfIIC&printsec=frontcover&dq=wilson+Dobson+2008&hl=ptpt&ei=6GG0TJKvNdjNjAentS1Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=wilson%20Dobson%202008&f=false. Acedido a 16 de Junho de 2010.
- Worley, C. (2003). *Analysis of Travis county performance appraisal systems*. Dissertação de mestrado não publicada, Texas State University, Texas. Disponível [On-line]: <http://ecommons.txstate.edu/arp/38>.

ANEXOS

Anexo 1 – Síntese das características dos instrumentos de avaliação

Fonte: Caetano, 2008, p.88

Instrumentos	Erro de halo	Erros psicométricos		Feedback específico	Custo (monetário, esforço, tempo)
		Erro de leniência/severidade	Erro de tendência central		
Centrados na personalidade					
Escalas de traços de personalidade	Não controla	Não controla	Não controla	Pouco adequado	Baixo
Centrados nos comportamentos					
Incidentes críticos	Não tem meios de detecção	Não tem meios de detecção	Não tem meios de detecção	Adequado	Alto
Escolha forçada	Controla em parte	Controla	Controla	Inadequado	Alto
BARS	Controla em parte	Controla em parte	Controla em parte	Adequado	Alto
Escalas de padrões mistos	Controla em parte	Controla	Controla em parte	Inadequado	Alto
Escalas de observação comportamental	Controla em parte	Controla em parte	Controla em parte	Adequado	Alto
Listas de verificação	Controla em parte	Controla em parte	Controla em parte	Adequado	Baixo
Centrados na comparação com outros					
Ordenação simples e por pares	Não tem meios de detecção	Controla em parte	Controla	Inadequado	Baixo
Distribuição forçada	Não tem meios de detecção	Controla	Controla	Inadequado	Baixo
Centrados nos resultados					
Padrões de desempenho	Não tem meios de detecção	Não tem meios de detecção	Não tem meios de detecção	Adequado	Alto
Gestão por Objectivos	Não tem meios de detecção	Não tem meios de detecção	Não tem meios de detecção	Adequado	Alto

Anexo 2 – Quadro resumo das questões a colocar pelo avaliador no processo de definição de objectivos

Fonte: Ministério das Finanças, s.d., pp.33-34

Questões chave	Aspectos a ter em consideração
Relativamente aos princípios	
Os objectivos foram definidos de acordo com os Planos de Actividades e a Missão da Unidade Orgânica?	<ul style="list-style-type: none"> O Plano de Actividades do Organismo foi devidamente comunicado? A Missão da Unidade Orgânica está clara?
Os objectivos representam um compromisso do avaliado?	<ul style="list-style-type: none"> Que razões estiveram na base da não concordância do avaliado? As questões residem nos indicadores ou nas metas? Como foram comunicados os objectivos? O avaliado tem consciência da importância de cumprir os objectivos e metas definidas, tendo em consideração os objectivos do organismo e da unidade orgânica?
Os objectivos focam-se nos resultados prioritários?	<ul style="list-style-type: none"> Sentiu-se necessidade de definir mais do que cinco objectivos? Eram todos prioritários? E, em caso afirmativo, não será possível agregar dois ou três objectivos num só? Existem pelo menos três objectivos?
Existe um equilíbrio entre objectivos individuais e de equipa	<ul style="list-style-type: none"> O funcionário compreendeu a importância dos objectivos de equipa na melhoria do serviço como um todo? Existe pelo menos um objectivo de equipa e dois objectivos individuais?
Relativamente às regras de definição de objectivos	
Os objectivos focam-se em resultados e não em actividades?	<ul style="list-style-type: none"> Foram identificados os principais resultados esperados do funcionário, como contributo para a qualidade do serviço, melhoria dos resultados financeiros, excelência dos processos?
Os objectivos estão definidos no tempo?	<ul style="list-style-type: none"> A cada objectivo corresponde um prazo de produção de resultados?
Os objectivos estão associados a metas?	<ul style="list-style-type: none"> Conseguimos medir aquilo que queremos? Se não, o que vamos fazer para, no futuro, medir? E hoje, as expectativas e níveis de exigência de desempenho ficaram claros? Os indicadores existentes não são credíveis? O que fazer para os tornar credíveis? Com base em que critérios foram definidas as metas – histórico, necessidades de evolução do serviço,...?
Os objectivos são ambiciosos mas realistas?	<ul style="list-style-type: none"> A meta é realista – pressupõe a possibilidade de os objectivos serem alcançados? A meta é ambiciosa – pressupõe que não será alcançada por alguns funcionários e que será superada por poucos?
Foram definidas ponderações para cada objectivo?	<ul style="list-style-type: none"> Existe um equilíbrio nas ponderações de objectivos, de acordo com a respectiva relevância? A ponderação não é inferior a 15% ou 20% em caso de existirem quatro ou cinco objectivos respectivamente?

Anexo 3 – Tipologia dos objectivos

Fonte: Presidência do Conselho de Ministros, 2004, p.2398

	Tipo de Objectivos	Exemplos ilustrativos
Qualidade de serviço e impacto na sociedade	Impacto na sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de mortalidade infantil - Percentagem do IDE* no PIB Português
	Qualidade de serviço prestada	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio para licenciamento de uma determinada actividade económica - Tempo médio de espera para cirurgia no SNS**
Produtividade e gestão da despesa	"Produtividade" dos recursos afectos	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Capital - Despesa
	Custo unitário	<ul style="list-style-type: none"> - Número médio de processos judiciais encerrados por juiz num determinado período - Número de cirurgias anuais efectuadas por bloco operatório do SNS - M2/funcionário - Consumo de energia eléctrica/funcionário
Instrumentais	Motivação/gestão dos RH	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de absentismo - Idade média do quadro da unidade orgânica
	Outros	<ul style="list-style-type: none"> - Prazo para conclusão de aplicação informática crítica - Número de contribuintes com cadastro completo e actualizado

Anexo 4 – Lista de verificação dos objectivos

Fonte: Almeida, 1996, p.47

1 – Os objectivos cobrem as principais tarefas da minha função?	<input type="checkbox"/>
2 – Os objectivos são muito numerosos? Se sim, posso combiná-los?	<input type="checkbox"/>
3 – Os objectivos são quantificáveis?	<input type="checkbox"/>
4 – Os objectivos indicam:	
a – quantidade	<input type="checkbox"/>
b – qualidade	<input type="checkbox"/>
c – tempo	<input type="checkbox"/>
d – custo	<input type="checkbox"/>
5 – São desafiantes, embora razoáveis?	<input type="checkbox"/>
6 – Estão hierarquizados por ordem de importância?	<input type="checkbox"/>
7 – O conjunto de objectivos inclui:	
a – objectivos de desenvolvimento de processos?	<input type="checkbox"/>
b – objectivos de desenvolvimento pessoal?	<input type="checkbox"/>
8 – Os objectivos estão em concordância com outros elementos?	<input type="checkbox"/>
9 – Os objectivos foram comunicados a todos os que necessitam de os conhecer?	<input type="checkbox"/>
10 – Os objectivos de curto prazo são consistentes com os de longo prazo?	<input type="checkbox"/>
11 – Os pressupostos em que se baseiam os objectivos estão claramente definidos?	<input type="checkbox"/>
12 – Os objectivos estão claramente expressos e no papel?	<input type="checkbox"/>
13 – São os recursos de que disponho suficientes para os atingir?	<input type="checkbox"/>
14 – Tenho autoridade suficiente para decidir sobre como atingir os objectivos?	<input type="checkbox"/>

Anexo 5 - Caracterização das carreiras gerais

(anexo à Lei 12ª/2008 de 27 de Fevereiro)

Carreira	Categorias	Conteúdo funcional	Grau de complexidade funcional	Número de posições remuneratórias
Técnico superior	Técnico superior . . .	Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projectos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras actividades de apoio geral ou especializado nas áreas de actuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por directivas ou orientações superiores.	3	14
Assistente técnico . . .	Coordenador técnico	Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável. Realização das actividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e directivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade. Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.	2	4
	Assistente técnico . . .	Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de actuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de actuação dos órgãos e serviços.	2	9
Assistente operacional	Encarregado geral operacional.	Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afecto aos sectores de actividade sob sua supervisão.	1	2
	Encarregado operacional.	Funções de coordenação dos assistentes operacionais afectos ao seu sector de actividade, por cujos resultados é responsável. Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação. Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.		5
	Assistente operacional	Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em directivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correcta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.		8

Anexo 6 – Carta enviada aos SMTUC para pedido de colaboração na investigação

De: Marília Leandro Santo

Para: Conselho de Administração dos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra

Assunto: Pedido de Colaboração em Projecto de Investigação

Évora, 25 de Janeiro de 2010

Marília Leandro Santo, estudante de mestrado da Universidade de Évora (Psicologia do Trabalho e das Organizações) vem por este meio solicitar a V. Exas colaboração num projecto de investigação, inserido no âmbito da sua tese.

A investigação centra-se nos objectivos da avaliação de desempenho, tendo como objectivo a caracterização dos mesmos numa organização pública. Para que a sua realização seja possível torna-se fundamental a recolha dos dados através do acesso aos registos da avaliação de desempenho da vossa instituição, e eventualmente entrevistas para recolha de informação adicional.

A formulação de objectivos é um ponto fundamental de um sistema de avaliação centrado nos resultados, como é o caso do Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Trata-se de um passo central do sistema de avaliação e do qual acaba por depender todo o processo. Desta forma, e tendo em conta o carácter relativamente recente deste mesmo sistema, a caracterização dos objectivos assume-se como um tema actual e pertinente, pelo que esta investigação poderá contribuir para o aumento do conhecimento sobre a avaliação de desempenho na vossa instituição, facilitando uma reflexão sobre esta, com vista à introdução de melhorias, caso assim o entendam.

Sublinha-se que os dados recolhidos serão tratados globalmente e tendo em conta todos os cuidados éticos e deontológicos da investigação científica que nos obrigam à confidencialidade e ao consentimento informado. Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de oferta de cópia da dissertação à vossa organização, bem como de um resumo que facilitará a compreensão global dos resultados. Fico à disposição de V. Ex^{as} para os esclarecimentos que considerarem necessários. Ficando a aguardar a V. resposta, envio os melhores cumprimentos.

Investigadora Executante: Marília Leandro Santo (mariliasanto@hotmail.com; 914866492)

Investigador Responsável/ Orientador: Prof. Dr. Nuno Rebelo dos Santos (nrs@uevora.pt)

Marília Leandro Santo

Anexo 7 – Aspectos abordados na reunião inicial nos SMTUC

Aspectos chave sobre o trabalho de investigação:

Objectivo do estudo: caracterizar os objectivos definidos no âmbito do processo de avaliação de desempenho dos SMTUC. Essencialmente tentar perceber que tipos de objectivos individuais foram estabelecidos.

Metodologia: trata-se de um estudo de carácter exploratório, como tal os dados irão guiar e conduzir o estudo a par e passo. Os métodos a utilizar são a análise de conteúdo. Eventualmente, e devido ao seu carácter exploratório, poderá ser pertinente realizar entrevistas.

Contribuição por parte da instituição: acesso aos registos da avaliação de desempenho e disponibilidade para eventuais entrevistas.

Retribuição: Pretende-se também poder contribuir para o maior conhecimento do processo de avaliação de desempenho da instituição. O estudo poderá permitir identificar pontos “fortes” e pontos “fracos” na definição dos objectivos. Desta forma poderá revelar ou sugerir melhorias no processo. Será fornecida uma cópia do trabalho final e, com vista a uma maior facilidade de compreensão, será também entregue um resumo do mesmo, que visará fornecer uma maior compreensão dos resultados. Mesmo após o término do estudo, os investigadores terão toda a disponibilidade para responder a questões relativas ao trabalho, para que a instituição possa tirar o maior partido do mesmo.

Questões deontológicas: O trabalho de investigação seguirá todos os cuidados éticos e deontológicos. Os dados pessoais dos trabalhadores serão rigorosamente salvaguardados, e como tal os dados recolhidos serão tratados globalmente.

Esclarecimento de dúvidas: A qualquer momento os investigadores estarão disponíveis para esclarecer todas as dúvidas que possam surgir por parte da instituição.

Investigador responsável: Prof. Dr. Nuno Rebelo dos Santos - nrs@uevora.pt

Investigadora executante: mariliasanto@hotmail.com 914866492

Anexo 8 – Ficha - tipo de objectivos

DIVISÃO DE SERVIÇOS DE PRODUÇÃO

SECTOR _____

SECÇÃO _____

[FUNÇÃO]

OBJECTIVOS

1	_____ Medida: _____ Meta: _____ Supera: _____	__%
2	_____ Medida: _____ Meta: _____ Supera: _____	__%
3	_____ Medida: _____ Meta: _____ Supera: _____	__%
4	_____ Medida: _____ Meta: _____ Supera: _____	__%
		100%

COMPETÊNCIAS

1	_____	__%
2	_____	__%
3	_____	__%
4	_____	__%
5	_____	__%
		100%

Anexo 9 – Codificação efectuada pelo segundo codificador

Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	1

ABRANGÊNCIA DA FORMULAÇÃO

- Número de objectivos contidos em cada formulação

CONTÉM UM

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	1 – 4
Assistente técnico HP	2
Assistente técnico IN	4
Assistente técnico LS	1
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	2
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	1 – 2 – 3 – 5
Coordenador técnico FS	2
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	2 – 4
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	5
Técnico sup - eng téc AC	

CONTÉM VÁRIOS

Assis op Ag Un Trans	1 – 2 – 3
Assistente técnico AC	2 – 3
Assistente técnico HP	1 – 3
Assistente técnico IN	1 – 2 – 3
Assistente técnico LS	2 – 3 – 4 – 5
Assistente técnico MA	1 – 2 – 3 – 4
Assistentes operacionais	1 – 3 – 4
Assist técnicos DF CC	1 – 2 – 3
Assist técnicos EM IM	4
Coordenador técnico FS	1 – 3 – 4
Coordenador técnico MM	1 – 2 – 3 – 4
Enc de movimento JA JI	1 – 2 – 3 – 4
Enc geral op DP JM	1 – 3
Enc geral op JP	1 – 2 – 3 – 4
Enc op - fiscalização	1 – 2 – 3
Enc operacional AA	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Enc operacional JS	1 – 2 – 3 – 4
Técnico sup - eng téc AC	1 – 2 – 3 – 4

- Coerência entre objectivo e medida

CONVERGENTE

Assis op Ag Un Trans	1 – 2 – 3
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	1
Assistente técnico IN	1 – 3 – 4
Assistente técnico LS	1 – 2
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	1 – 2
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	1 – 2 – 3 – 5
Coordenador técnico FS	2 – 3
Coordenador técnico MM	4
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	2
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	2
Enc operacional AA	5

- DIVERGENTE

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	1 – 2 – 3 – 4
Assistente técnico HP	2 – 3
Assistente técnico IN	2
Assistente técnico LS	3 – 4 – 5
Assistente técnico MA	1 – 2 – 3 – 4
Assistentes operacionais	3 – 4
Assist técnicos DF CC	1 – 2 – 3
Assist técnicos EM IM	4
Coordenador técnico FS	1 – 4
Coordenador técnico MM	1 – 2 – 3
Enc de movimento JA JI	1 – 2 – 3 – 4
Enc geral op DP JM	1 – 3 – 4
Enc geral op JP	1 – 2 – 3 – 4
Enc op - fiscalização	1 – 3
Enc operacional AA	1 – 2 – 3 – 4
Enc operacional JS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Técnico sup - eng téc AC	2 – 3 – 4

DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS

- AJUDA

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	4
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	5
Técnico sup - eng téc AC	

- COMUNICAÇÃO

Assis op Ag Un Trans	1
Assistente técnico AC	1 – 2 – 3 – 4
Assistente técnico HP	2 – 3
Assistente técnico IN	1 – 2
Assistente técnico LS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Assistente técnico MA	1 – 2 – 3 – 4
Assistentes operacionais	---
Assist técnicos DF CC	1 – 2
Assist técnicos EM IM	3 – 4
Coordenador técnico FS	1 – 2 – 3 – 4
Coordenador técnico MM	1 – 2 – 3 – 4
Enc de movimento JA JI	1 – 3 – 4
Enc geral op DP JM	1 – 2 – 3 – 4
Enc geral op JP	1 – 2 – 3 – 4
Enc op - fiscalização	1 – 3
Enc operacional AA	1 – 2 – 3 – 4
Enc operacional JS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Técnico sup - eng téc AC	1 – 2 – 3 – 4

- ESFORÇO

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

- TAREFAS ESPECÍFICAS

Assis op Ag Un Trans	1 - 2 - 3
Assistente técnico AC	1 - 2 - 3 - 4
Assistente técnico HP	2 - 3
Assistente técnico IN	1 - 2 - 3
Assistente técnico LS	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Assistente técnico MA	1 - 2 - 3 - 4
Assists operacionais	1 - 2 - 3 - 4
Assist técnicos DF CC	1 - 2 - 3
Assist técnicos EM IM	1 - 3 - 5
Coordenador técnico FS	1 - 2 - 3 - 4
Coordenador técnico MM	1 - 2 - 3 - 4
Enc de movimento JA JI	1 - 2 - 3 - 4
Enc geral op DP JM	1 - 2 - 3 - 4
Enc geral op JP	1 - 2 - 3 - 4
Enc op - fiscalização	1 - 2 - 3
Enc operacional AA	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Enc operacional JS	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Técnico sup - eng téc AC	1 - 2 - 3 - 4

- GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	4 - 5
Assistente técnico MA	1 - 2
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	1 - 2 - 3
Assist técnicos EM IM	4
Coordenador técnico FS	4
Coordenador técnico MM	1 - 3 - 4
Enc de movimento JA JI	1 - 2 - 3 - 4
Enc geral op DP JM	1 - 3
Enc geral op JP	1 - 2 - 3 - 4
Enc op - fiscalização	1 - 3
Enc operacional AA	2 - 3 - 4
Enc operacional JS	2 - 3 - 4
Técnico sup - eng téc AC	2 - 3

- TAREFAS GERAIS

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	1
Assistente técnico IN	4
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	2 - 4
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

- MANUTENÇÃO DA DISCIPLINA PESSOAL

Assis op Ag Un Trans	1 - 2 - 3
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	1
Assistente técnico IN	4
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	1 - 2 - 3 - 4
Assistentes operacionais	4
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	1 - 2
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

DOMÍNIO DE EXIGÊNCIA DA TAREFA

- CONTÉM COMPONENTE COGNITIVA

Assis op Ag Un Trans	1 - 2 - 3
Assistente técnico AC	1 - 2 - 3 - 4
Assistente técnico HP	1 - 2 - 3
Assistente técnico IN	1 - 2 - 3 - 4
Assistente técnico LS	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Assistente técnico MA	1 - 2 - 3 - 4
Assistentes operacionais	1 - 2 - 3 - 4
Assist técnicos DF CC	1 - 2 - 3
Assist técnicos EM IM	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Coordenador técnico FS	1 - 2 - 3 - 4
Coordenador técnico MM	1 - 2 - 3 - 4
Enc de movimento JA JI	1 - 2 - 3 - 4
Enc geral op DP JM	1 - 2 - 3 - 4
Enc geral op JP	1 - 2 - 3 - 4
Enc op - fiscalização	1 - 2 - 3
Enc operacional AA	1 - 2 - 3 - 4 - 5

- SUPERVISÃO

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	

Enc operacional JS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Técnico sup - eng téc AC	1 – 2 – 3 – 4

- CONTÉM COMPONENTE EMOCIONAL

Assis op Ag Un Trans	3
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	1
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	3
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	3
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

- DESEMPENHO CONTEXTUAL

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

- DESEMPENHO TAREFA

Assis op Ag Un Trans	1 – 2 – 3
Assistente técnico AC	1 – 2 – 3 – 4
Assistente técnico HP	1 – 2 – 3
Assistente técnico IN	1 – 2 – 3 – 4
Assistente técnico LS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Assistente técnico MA	1 – 2 – 3 – 4
Assistentes operacionais	1 – 2 – 3 – 4
Assist técnicos DF CC	1 – 2 – 3
Assist técnicos EM IM	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Coordenador técnico FS	1 – 2 – 3 – 4
Coordenador técnico MM	1 – 2 – 3 – 4
Enc de movimento JA JI	1 – 2 – 3 – 4
Enc geral op DP JM	1 – 2 – 3 – 4
Enc geral op JP	1 – 2 – 3 – 4
Enc op - fiscalização	1 – 2 – 3
Enc operacional AA	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Enc operacional JS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Técnico sup - eng téc AC	1 – 2 – 3 – 4

FOCO DOS OBJECTIVOS

- PROCESSO

Assis op Ag Un Trans	3
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	1 – 3
Assistente técnico IN	2 – 3
Assistente técnico LS	3 – 4
Assistente técnico MA	1
Assistentes operacionais	1 – 4
Assist técnicos DF CC	1 – 2
Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	1 – 4
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	1 – 4
Enc geral op DP JM	1 – 4
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	2
Enc operacional AA	3 – 5
Enc operacional JS	3
Técnico sup - eng téc AC	1 – 2 – 4

- RESULTADO

Assis op Ag Un Trans	1 – 2
Assistente técnico AC	1 – 2 – 3 – 4
Assistente técnico HP	2 – 3
Assistente técnico IN	1 – 4
Assistente técnico LS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Assistente técnico MA	2 – 3 – 4
Assistentes operacionais	2 – 3 – 4
Assist técnicos DF CC	1 – 2 – 3
Assist técnicos EM IM	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Coordenador técnico FS	1 – 2 – 3 – 4
Coordenador técnico MM	1 – 2 – 3 – 4
Enc de movimento JA JI	1 – 2 – 3
Enc geral op DP JM	1 – 2 – 3
Enc geral op JP	1 – 2 – 3 – 4
Enc op - fiscalização	1 – 2 – 3
Enc operacional AA	1 – 2 – 3 – 4
Enc operacional JS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Técnico sup - eng téc AC	1 – 2 – 3

NATUREZA DAS TAREFAS

- MELHORIA

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	4
Assistente técnico MA	1 – 3
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	1
Assist técnicos EM IM	1 – 2 – 4 – 5
Coordenador técnico FS	4 – 5
Coordenador técnico MM	1 – 3
Enc de movimento JA JI	1 – 3
Enc geral op DP JM	1 – 3 – 4
Enc geral op JP	1 – 3 – 4
Enc op - fiscalização	1 – 3
Enc operacional AA	2 – 4
Enc operacional JS	2 – 4
Técnico sup - eng téc AC	2 – 3

- REGULAR

Assis op Ag Un Trans	1 – 2 – 3
Assistente técnico AC	1 – 2 – 3 – 4
Assistente técnico HP	1 – 2 – 3
Assistente técnico IN	1 – 2 – 3 – 4
Assistente técnico LS	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Assistente técnico MA	1 – 2 – 3 – 4

Assistentes operacionais	1-2-3-4
Assist técnicos DF CC	1-2-3
Assist técnicos EM IM	3
Coordenador técnico FS	1-2-3-4
Coordenador técnico MM	1-2-4
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4
Enc geral op DP JM	1-2-3-4
Enc geral op JP	1-2-3-4
Enc op - fiscalização	1-2-3
Enc operacional AA	1-2-3-4-5
Enc operacional JS	1-2-3-4-5
Técnico sup - eng téc AC	1-2-4

Enc geral op DP JM	1-2-3-4
Enc geral op JP	1-2-3-4
Enc op - fiscalização	1-2-3
Enc operacional AA	1-2-3-4-5
Enc operacional JS	1-2-3-4-5
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4

NATUREZA DOS OBJECTIVOS

- APRENDIZAGEM

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	3
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	5
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

- DESEMPENHO

Assis op Ag Un Trans	1-2-3
Assistente técnico AC	1-2-3-4
Assistente técnico HP	1-2-3
Assistente técnico IN	1-2-4
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5
Assistente técnico MA	1-2-3-4
Assistentes operacionais	1-2-3-4
Assist técnicos DF CC	1-2-3
Assist técnicos EM IM	1-2-3-4-5
Coordenador técnico FS	1-2-3-4
Coordenador técnico MM	1-2-3-4
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4
Enc geral op DP JM	1-2-3-4
Enc geral op JP	1-2-3-4
Enc op - fiscalização	1-2-3
Enc operacional AA	1-2-3-4
Enc operacional JS	1-2-3-4-5
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4

REALIZAÇÃO

- APROXIMAÇÃO

Assis op Ag Un Trans	1-2-3
Assistente técnico AC	1-2-3-4
Assistente técnico HP	3
Assistente técnico IN	1-2-3-4
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5
Assistente técnico MA	1-2-3-4
Assistentes operacionais	1-2-3-4
Assist técnicos DF CC	1-2
Assist técnicos EM IM	3-4-5
Coordenador técnico FS	1-2-3-4
Coordenador técnico MM	1-2-3-4
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4

- EVITAMENTO

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	1-2
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	3-5
Assistente técnico MA	1-2-3-4
Assistentes operacionais	3
Assist técnicos DF CC	1-3
Assist técnicos EM IM	1-2
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	2-3
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

RESPONSABILIDADE

- INDIVIDUAL

Assis op Ag Un Trans	1-2-3
Assistente técnico AC	1-2-3-4
Assistente técnico HP	1-2-3
Assistente técnico IN	1-2-3-4
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5
Assistente técnico MA	1-2-3-4
Assistentes operacionais	1-2-3-4
Assist técnicos DF CC	1-2-3
Assist técnicos EM IM	1-2-3-4-5
Coordenador técnico FS	1-2-3-4
Coordenador técnico MM	1-2-3-4
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4
Enc geral op DP JM	1-2-3-4
Enc geral op JP	1-2-3-4
Enc op - fiscalização	1-2-3
Enc operacional AA	1-2-3-4-5
Enc operacional JS	1-2-3-4-5
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4

- PARTILHADA

Assis op Ag Un Trans	
Assistente técnico AC	
Assistente técnico HP	
Assistente técnico IN	
Assistente técnico LS	
Assistente técnico MA	
Assistentes operacionais	
Assist técnicos DF CC	
Assist técnicos EM IM	
Coordenador técnico FS	
Coordenador técnico MM	
Enc de movimento JA JI	
Enc geral op DP JM	
Enc geral op JP	
Enc op - fiscalização	
Enc operacional AA	
Enc operacional JS	
Técnico sup - eng téc AC	

Anexo 10 – Quadros comparativos das codificações

ABRANGÊNCIA DA FORMULAÇÃO

- CONTÉM UM

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	1 – 4	1 – 4	100%
Assistente técnico HP	2	2	100%
Assistente técnico IN	4	4	100%
Assistente técnico LS	1	1	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	2	2	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	1 – 2 – 3 – 5	1 – 2 – 3 – 5	100%
Coordenador técnico FS	2	2	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	2 – 4	2 – 4	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	5	5	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

- CONTÉM VÁRIOS

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	100%
Assistente técnico AC	2 – 3	2 – 3	100%
Assistente técnico HP	1 – 3	1 – 3	100%
Assistente técnico IN	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	100%
Assistente técnico LS	2 – 3 – 4 – 5	2 – 3 – 4 – 5	100%
Assistente técnico MA	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Assistentes operacionais	1 – 3 – 4	1 – 3 – 4	100%
Assist técnicos DF CC	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	100%
Assist técnicos EM IM	4	4	100%
Coordenador técnico FS	1 – 3 – 4	1 – 3 – 4	100%
Coordenador técnico MM	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Enc de movimento JA JI	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Enc geral op DP JM	1 – 3	1 – 3	100%
Enc geral op JP	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Enc op - fiscalização	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	100%
Enc operacional AA	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5	100%
Enc operacional JS	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Técnico sup - eng téc AC	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Grau de concordância total – 100%			

- CONVERGENTE

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	1	1	100%
Assistente técnico IN	1 – 3 – 4	1 – 3 – 4	100%
Assistente técnico LS	1 – 2	1 – 2	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	1 – 2	1 – 2	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	1 – 2 – 3 – 5	1 – 2 – 3 – 5	100%
Coordenador técnico FS	2 – 3	2 – 3	100%
Coordenador técnico MM	4	4	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	2	2	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	2	2	100%
Enc operacional AA	5	5	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	1	1	100%
Grau de concordância total – 100%			

- DIVERGENTE

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%

Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	2-3	2-3	100%
Assistente técnico IN	2	2	100%
Assistente técnico LS	3-4-5	3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	3-4	3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	4	4	100%
Coordenador técnico FS	1-4	1-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3	1-2-3	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-3-4	1-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-3	1-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	2-3-4	2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS (MOD. MULTIFACTOR DE CAMPBELL)
- AJUDA

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	4	4	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	5	5	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

- COMUNICAÇÃO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1	1	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	2-3	2-3	100%
Assistente técnico IN	1-2	1-2	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	1-2	1-2	100%
Assist técnicos EM IM	3-4	3-4	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-3-4	1-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-3	1-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

- ESFORÇO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%

Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

- GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	4 – 5	4 – 5	100%
Assistente técnico MA	1 – 2	1 – 2	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	100%
Assist técnicos EM IM	4	4	100%
Coordenador técnico FS	4	4	100%
Coordenador técnico MM	1 – 3 – 4	1 – 3 – 4	100%
Enc de movimento JA JI	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Enc geral op DP JM	1 – 3	1 – 3	100%
Enc geral op JP	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Enc op - fiscalização	1 – 3	1 – 3	100%
Enc operacional AA	2 – 3 – 4	2 – 3 – 4	100%
Enc operacional JS	2 – 3 – 4	2 – 3 – 4	100%
Técnico sup - eng téc AC	2 – 3	2 – 3	100%
Grau de concordância total – 100%			

- MANUTENÇÃO DA DISCIPLINA PESSOAL

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	1 – 2	1 – 2	100%
Assistente técnico IN	4	4	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	1 – 2 – 3 – 4	1 – 2 – 3 – 4	100%
Assistentes operacionais	4	4	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	1	1	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

- SUPERVISÃO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	---	---	100%

Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

- TAREFAS ESPECÍFICAS

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	2-3	2-3	100%
Assistente técnico IN	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	1-3-5	1-3-5	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

- TAREFAS GERAIS

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	1	1	100%
Assistente técnico IN	4	4	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	2-4	2-4	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

DOMÍNIO DE EXIGÊNCIA DA TAREFA

- CONTÉM COMPONENTE COGNITIVA

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico IN	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

- CONTÉM COMPONENTE EMOCIONAL

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	3	3	100%

Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	1	1	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	3	3	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	3	3	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

**DOMÍNIOS DE DESEMPENHO
- DESEMPENHO CONTEXTUAL**

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

- DESEMPENHO TAREFA

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico IN	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

FOCO DOS OBJECTIVOS

- PROCESSO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	3	3	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	1-3	1-3	100%
Assistente técnico IN	2-3	2-3	100%

Assistente técnico LS	3-4	3-4	100%
Assistente técnico MA	1	1	100%
Assistentes operacionais	1-4	1-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2	1-2	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	1-4	1-4	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	1-4	1-4	100%
Enc geral op DP JM	1-4	1-4	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	2	2	100%
Enc operacional AA	3-5	3-5	100%
Enc operacional JS	3	3	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-4	1-2-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

- RESULTADO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2	1-2	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	2-3	2-3	100%
Assistente técnico IN	1-4	1-4	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	2-3-4	2-3-4	100%
Assistentes operacionais	2-3-4	2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3	1-2-3	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3	1-2-3	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3	1-2-3	100%
Grau de concordância total – 100%			

**NATUREZA DAS TAREFAS
- MELHORIA**

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	4	4	100%
Assistente técnico MA	1-3	1-3	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	1	1	100%
Assist técnicos EM IM	1-2-4-5	1-2-4-5	100%
Coordenador técnico FS	1-4	1-4	100%
Coordenador técnico MM	1-3	1-3	100%
Enc de movimento JA JI	1-3	1-3	100%
Enc geral op DP JM	1-3-4	1-3-4	100%
Enc geral op JP	1-3-4	1-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-3	1-3	100%
Enc operacional AA	2-4	2-4	100%
Enc operacional JS	2-4	2-4	100%
Técnico sup - eng téc AC	2-3	2-3	100%
Grau de concordância total – 100%			

- REGULAR

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico IN	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	3	3	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-4	1-2-4	100%

Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-4	1-2-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

**NATUREZA DOS OBJECTIVOS
- APRENDIZAGEM**

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	3	3	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	5	5	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

- DESEMPENHO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico IN	1-2-4	1-2-4	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

REALIZAÇÃO

- APROXIMAÇÃO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	3	3	100%
Assistente técnico IN	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2	1-2	100%
Assist técnicos EM IM	3-4-5	3-4-5	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%

Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

- EVITAMENTO

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	1-2	1-2	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	3-5	3-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	3	3	100%
Assist técnicos DF CC	1-3	1-3	100%
Assist técnicos EM IM	1-2	1-2	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	2-3	2-3	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

RESPONSABILIDADE
- INDIVIDUAL

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico HP	1-2-3	1-2-3	100%
Assistente técnico IN	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistente técnico LS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Assistente técnico MA	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assistentes operacionais	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Assist técnicos DF CC	1-2-3	1-2-3	100%
Assist técnicos EM IM	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Coordenador técnico FS	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Coordenador técnico MM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc de movimento JA JI	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op DP JM	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc geral op JP	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Enc op - fiscalização	1-2-3	1-2-3	100%
Enc operacional AA	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Enc operacional JS	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	100%
Técnico sup - eng téc AC	1-2-3-4	1-2-3-4	100%
Grau de concordância total – 100%			

- PARTILHADA

	Investigador	2º codificador	Grau concordância
Assis op Ag Un Trans	---	---	100%
Assistente técnico AC	---	---	100%
Assistente técnico HP	---	---	100%
Assistente técnico IN	---	---	100%
Assistente técnico LS	---	---	100%
Assistente técnico MA	---	---	100%
Assistentes operacionais	---	---	100%
Assist técnicos DF CC	---	---	100%
Assist técnicos EM IM	---	---	100%
Coordenador técnico FS	---	---	100%
Coordenador técnico MM	---	---	100%
Enc de movimento JA JI	---	---	100%
Enc geral op DP JM	---	---	100%
Enc geral op JP	---	---	100%
Enc op - fiscalização	---	---	100%
Enc operacional AA	---	---	100%
Enc operacional JS	---	---	100%
Técnico sup - eng téc AC	---	---	100%
Grau de concordância total – 100%			

Anexo 11 – Árvore do Sistema de Categorias

Abrangência da formulação

- ⇒ Número de objectivos contidos na formulação
 - Contém um
 - Contém vários
- ⇒ Coerência entre objectivos e medida
 - Divergente
 - Convergente

Dimensões Comportamentais

- ⇒ Ajuda
- ⇒ Comunicação
- ⇒ Esforço
- ⇒ Gestão e Administração
- ⇒ Manutenção da disciplina pessoal
- ⇒ Supervisão
- ⇒ Tarefas Específicas
- ⇒ Tarefas Gerais

Domínio de exigência da tarefa

- ⇒ Contém componente cognitiva
- ⇒ Contém componente emocional

Domínios de desempenho

- ⇒ Desempenho contextual
- ⇒ Desempenho de tarefa

Foco do Objectivo

- ⇒ Processo
- ⇒ Resultado

Natureza das tarefas

- ⇒ Melhoria
- ⇒ Regular

Natureza dos Objectivos

- ⇒ Aprendizagem
- ⇒ Desempenho

Realização

- ⇒ Aproximação
- ⇒ Evitamento

Responsabilidade

- ⇒ Individual
- ⇒ Partilhada

Anexo 12 – Duzentas palavras mais frequentes nos documentos

Palavra	Contagem
de	249
e	119
do	88
meta	74
supera	72
medida	71
até	62
com	52
o	42
da	40
relatório	39
30	35
se	35
dia	33
entrega	33
dos	30
para	29
das	26
mês	26
elaboração	25
em	25
erros	25
serviço	24
um	23
ao	22
melhoria	22
rede	22
análise	21
transportes	21
estudo	20
propostas	20
1	19
os	18
considerando	17
seguinte	17
5	16
desempenho	16
mensal	16
ou	16
2	15
validade	15
acções	14
faltas	14
reduzir	14
conteúdo	13
dados	13
julho	13
n	13
viaturas	13
acerca	12
apresentação	12
dias	12
na	12
trimestral	12
elaborar	11
nº	11
setembro	11
únicos	11
actualizados	10
agentes	10
aplicabilidade	10
conta	10
originalidade	10
que	10
resultados	10
tendo	10
uma	10
inferior	9
manter	9
Palavra	Contagem

qualidade	9
sistema	9
6	8
acompanhamento	8
actividades	8
ano	8
capacidade	8
final	8
horários	8
média	8
ocorrências	8
prazo	8
vise	8
eventuais	7
gist	7
incluir	7
junho	7
limpeza	7
passageiros	7
podendo	7
reclamações	7
10	6
100	6
15	6
20	6
actualização	6
antecipar	6
cumprimento	6
inquérito	6
mensais	6
não	6
nomeadamente	6
percursos	6
prestado	6
redução	6
relatórios	6
sae	6
sem	6
superior	6
transporte	6
50	5
7	5
80	5
após	5
como	5
controlo	5
equipamento	5
exploração	5
geral	5
permanentemente	5
pontos	5
processos	5
proposta	5
secção	5
trabalho	5
25	4
3	4
8	4
à	4
acção	4
actualizado	4
anual	4
aos	4
base	4
cada	4
concluir	4
data	4
emissão	4
entregar	4
Palavra	Contagem
formativas	4

fornecer	4
funcionários	4
gestão	4
interagir	4
novembro	4
obter	4
ocasionais	4
onde	4
organizar	4
pessoal	4
prestação	4
processo	4
público	4
registo	4
serviços	4
total	4
tráfego	4
abrigo	3
actualizadas	3
afectas	3
apresentar	3
área	3
às	3
assim	3
atingir	3
controle	3
efectuada	3
efectuar	3
está	3
estiverem	3
fardamento	3
identificação	3
implementar	3
inserido	3
intervenção	3
listagens	3
manutenção	3
melhorar	3
módulos	3
nas	3
normas	3
ocorrência	3
outubro	3
paragens	3
particular	3
partida	3
pesquisa	3
ponto	3
por	3
pormenorizada	3
quanto	3
realização	3
relacionada	3
resposta	3
ter	3
todos	3
úteis	3
vista	3
0	2
12	2

*Todos os erros são corrigidos e pecados sem
arrependimento são, por direito próprio, uma
fonte de novos erros e novos pecados que
jorrará até ao final dos tempos.*

C. S. Lewis