

## **Enriquecer a experiência dos empregados com o sistema de gestão do desempenho: A perspetiva do desenvolvimento**

**Carlos Botelho**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;  
cbotelho@iscsp.ulisboa.pt

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional; Gestão do Desempenho; Objetivo de Desenvolvimento, Perceção e Justiça Organizacional; PM Satisfaction.

### **Resumo**

Este estudo procura clarificar o papel das finalidades associadas com o sistema de gestão do desempenho (SGD) e a influência dos comportamentos dos líderes na implementação das políticas de RH. É analisada a relação virtuosa existente entre um SGD orientado para o desenvolvimento e um sistema de liderança de natureza transformacional.

A interação entre o sistema de gestão do desempenho e os comportamentos dos líderes é analisado na perspetiva de consequentes de natureza próxima e distante. Em termos de reações atitudinais dos empregados, o estudo combina dois tipos de respostas, a perceção de justiça e a satisfação face ao SGD. E, por sua vez, como consequente mais distante, é medido o nível de desempenho percebido.

Deste modo, este estudo responde a recomendações para que se produzam trabalhos que ajudem a compreender melhor processos chave para a gestão de pessoas.

As organizações necessitam de implementar sistemas eficazes de GRH para serem capazes de construir uma vantagem competitiva através da forma como gerem os seus recursos humanos (Delery & Roumpi, 2017; Jiang et al, 2012).

No âmbito do sistema de GRH o sub-sistema de gestão do desempenho (SGD) tem merecido a atenção tanto de académicos como profissionais (Bamberger, Biron & Meshoulam, 2014). Esta tendência tem acompanhado de perto a evolução das abordagens relacionadas com a gestão do desempenho, de uma perspetiva mais circunscrita e focada na avaliação para uma perspetiva mais ampla de sistema integrado e que reflete a preocupação em alavancar no SGD para obter níveis mais elevados de desempenho individual e organizacional (Aguinis, 2013; DeNisi and Murphy, 2017). Este estudo assenta no pressuposto de que o objetivo do SGD está relacionado com a melhoria do desempenho e foca-se na finalidade do desenvolvimento (Tziner and Rabenu, 2018).

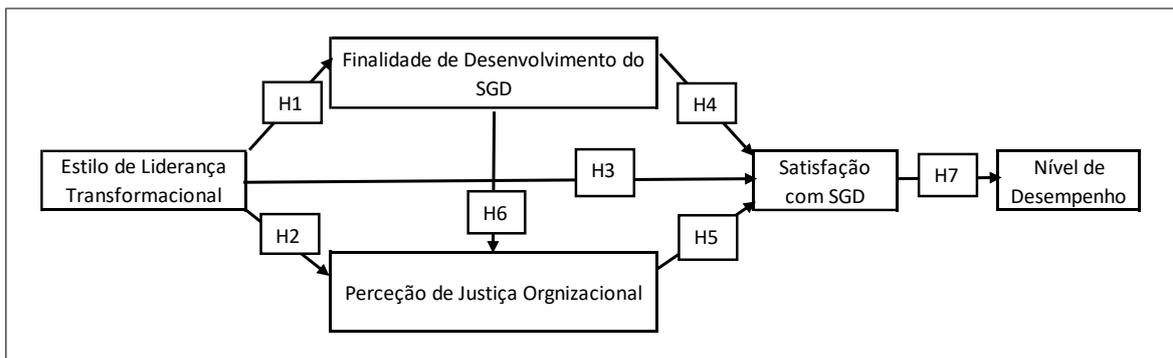
O sistema de GD pode servir múltiplas finalidades, genericamente designadas por estratégicas, administrativas e de desenvolvimento (Varma & Budwar, 2020), sendo que a distinção mais tradicional refere a dicotomia entre uma finalidade administrativa e de desenvolvimento. Estas perspetivas podem ser conceptualizadas como tendo por base duas teorias de mudança de comportamentos (Murphy et al., 2017). Uma linha semelhante de raciocínio foi expressa por outros académicos, DeNisi and Pritchard (2011) ou Mueller-Hanson and Pulakos (2018).

A literatura tem sublinhado a noção de que o SGD ocorre num contexto social que é de importância crítica para a compreensão e desenvolvimento dos SGD (Levy et al., 2017; Levy & Williams, 2004). Este contexto implica prestar atenção a variáveis contextuais

muito diversas, desde fatores distantes (ex<sup>o</sup>., a cultura organizacional), a fatores mais próximos (ex<sup>o</sup>., as relações supervisores - subordinados). Entre estes fatores a natureza da relação entre empregados (avaliados) e gestores (avaliadores) exerce uma influência muito forte - “The importance of manager behavior and employee-manager interpersonal relationships on employee attitudes and performance has been widely recognized and is supported by decades of research.” (Pulakos, Mueller-Hanson and Arad, 2019, p.143).

Deste modo, o estilo de liderança é uma variável fundamental (Boselie, 2017; Storey, Wright & Ulrich, 2019). Neste estudo, adotou-se como referência o modelo de liderança transformacional, o qual é um dos mais investigados nas últimas décadas (Antonakis et al., 2014; Coetsee & Flood, 2017). Existem evidências substantivas de que os subordinados de líderes transformacionais são mais produtivos (Barrick et al., 2015; Chun, Cho & Sozik, 2016), sendo que uma das qualidades deste tipo de líderes diz respeito à sua capacidade em motivarem os seus subordinados a procurar alcançar níveis mais elevados de desempenho (Ng, 2017; Wang et al., 2011).

Desse modo, o modelo teórico que resume os construtos, as suas ligações e as hipóteses é apresentado abaixo, ver Figura.



Os dados para este estudo foram obtidos através de resposta a um questionário por um total de 446 indivíduos pertencentes a diversas organizações. A amostra apresenta valores médios de 34.65 anos e 8.28 anos de antiguidade – só foram incluídos aqueles com um mínimo de dois anos de antiguidade. Foram eliminados 30 indivíduos por não terem respondido à auto-avaliação do desempenho. Para os restantes verificamos um razoável nível de distribuição das classificações do desempenho, respetivamente, 4,8%, 51,2%, 30,8% e 12,7%. O modelo teórico e as hipóteses foram testadas de acordo com o método das equações estruturais.

Os resultados são consistentes com os argumentos teóricos e dão suporte às principais relações estimadas não rejeitando as hipóteses formuladas. As evidências obtidas reforçam a importância do estilo de liderança nas escolhas organizacionais associadas com o SGD, no caso o foco na finalidade do desenvolvimento, bem como na influência direta do estilo de liderança transformacional nas reações dos empregados à experiência com este processo de gestão. Os seus efeitos são positivos e de magnitude relevante, respetivamente,  $\beta=.54$  e  $\beta=.45$ . Já o efeito direto da finalidade de desenvolvimento do SGD é de  $\beta=.43$ .

No entanto, o nosso modelo teórico revelou que a perceção de justiça do SGD não constitui um fator independente da reação de satisfação com a avaliação do desempenho, sendo que são fatores de 1<sup>a</sup> ordem de um fator latente comum que designámos por experiência do empregado. No seu conjunto as finalidades do SGD e o estilo de liderança explicam 60%

da variância das reações dos empregados face à sua experiência com as práticas de gestão do desempenho.

Por seu lado, o efeito da experiência dos empregados no nível de desempenho (auto-avaliação) sendo positivo é de magnitude moderada,  $\beta=.24$ , e explica unicamente 6% da variância. As duas variáveis de controle, idade e antiguidade na organização, não mostraram influência nas restantes variáveis.

Este estudo contribui para o domínio da GRH de quatro modos distintos. Primeiro, ao consolidar a importância dos sistemas de GD adotarem uma abordagem assente no desenvolvimento. Segundo, clarificando o debate sobre o conteúdo dos processos de GRH e a dinâmica da sua implementação – no caso com base no estilo de liderança. Terceiro, fazendo progredir o conhecimento sobre as reações dos empregados ao processo de gestão do desempenho, ao identificar a presença de um fator latente que integra a perceção de justiça e a satisfação. Por ultimo, dotando os profissionais de RH de um modelo que permite compreender que as soluções para gerir o desempenho necessitam de combinar a dimensão técnica e social.

O sistema de gestão do desempenho demonstra ser um processo indissociável do sistema de liderança de uma organização, donde resulta como fator crítico de sucesso a coerência entre estes dois elementos. As evidências do estudo proporcionam um contributo aplicado relevante ao darem suporte a um modelo teórico - prático para gerir o desempenho das pessoas, o qual combina os domínios de saber da GRH e do comportamento organizacional, em especial a liderança.