



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Metas Relativas na Avaliação de Desempenho

Estudo da situação das empresas portuguesas

Rui Pedro da Silva Freitas

Católica Porto Business School

Abril 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Metas Relativas na Avaliação de Desempenho

Estudo da situação das empresas portuguesas

Trabalho Final na modalidade de Dissertação

apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão (Controlo de gestão)

por

Rui Pedro da Silva Freitas

sob orientação de

Prof. Dr. José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira

Católica Porto Business School

Abril 2023

Resumo

O principal objetivo deste estudo é, em primeiro lugar, enriquecer o conhecimento sobre as práticas predominantes nos sistemas de controlo de gestão de empresas com atividade em Portugal, com especial atenção na avaliação de desempenho e a integração de metas relativas internas no controlo de gestão. O presente estudo tenta também complementar a literatura atual de metas relativas e colmatar algumas críticas sobre o foco que a investigação tem vindo a tomar sobre este tema através do estudo do uso destas metas, não só na gestão de topo mas também em diferentes níveis da estrutura organizacional, bem como averiguar as possíveis desvantagens que a sua implementação pode despoletar nas organizações (Holzhacker M. et al, 2019; Hilco van Elten, 2017).

Os dados foram obtidos através de um questionário online que resultou numa amostra de 51 participantes. Os resultados demonstraram que existe uma relação positiva entre o uso de metas relativas e a eliminação das forças fora do controlo dos colaboradores da avaliação de desempenho, bem como uma relação positiva entre o uso de metas relativas e retenção de talento na organização.

No entanto, as empresas devem estar conscientes dos riscos e impacto nas diferentes áreas de negócio e garantir que os incentivos e a avaliação de desempenho estão suficientemente alinhados para colmatar e prevenir desvantagens como o desencorajamento do trabalho em equipa.

Palavras-chaves: metas relativas; avaliação de desempenho

Número de palavras: 8438

Abstract

The main objective of this study is first to enrich the knowledge about the predominant practices in the control systems of business management, in companies with activity in Portugal, with special attention to the evaluation of performance and the integration of internal relative targets in the management control system. The present study also tries to complement the current literature of relative targets and to address some of the criticisms about the focus that research has been taking on this topic by studying the use of this targets not only in top management, but also in different levels of the organizational structure, as well as to investigate the possible disadvantages that its implementation may trigger in organizations (Holzhacker M. et al, 2019; Hilco van Elten, 2017).

The data was obtained through an online survey that resulted in a sample of 51 participants. The results showed that there is a positive relationship between the use of relative targets and the elimination of forces outside the control of employees from the performance evaluation, as well as a positive relationship between the use of relative targets and the retention of talent in the organization.

However, companies should be aware of the risks and impact in different business areas and ensure that incentives and performance assessment are sufficiently aligned to address and prevent disadvantages such as the discouragement of teamwork.

Keywords: relative targets; performance evaluation

Índice

Resumo	v
Abstract.....	vii
Introdução	15
Revisão de literatura	17
Sistemas de Controlo de Gestão.....	17
Metas relativas.....	18
Método e Dados.....	26
Medidas	27
Amostra	29
Resultados	30
Análises Preliminares	30
Teste de Hipóteses.....	31
Discussão de Resultados	33
Conclusão	39
Limitações e Direções Futuras.....	39
Implicações para a prática.....	40
Referências Bibliográficas	41
Anexos	44

Índice de Figuras

Figura 1: Vantagens Metas Relativas.....	35
Figura 2: Respostas às questões 15, 17, 18 e 20 do questionário	36
Figura 3: Respostas às questões 25, 26, 27 e 29 do questionário	37

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo artigos base	25
Tabela 2: Média, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose das Variáveis.....	30
Tabela 3: Consistência Interna	31

Introdução

A elevada incerteza e dinâmica crescente da macroenvolvente em que as organizações atuam atualmente, obrigou as empresas a desenvolverem sistemas capazes de acompanhar estas mudanças. O orçamento é exemplo de um dos sistemas de controlo de gestão que é cada vez menos utilizado devido à sua incapacidade de criar valor sustentável para as organizações e desconexão com a estratégia, sendo desta forma substituído por sistemas mais dinâmicos, capazes de comunicar a estratégia a todos os colaboradores, como o *balanced scorecard* e *beyond the budget*, introduzindo também incentivos com base em metas relativas na avaliação de desempenho.

Por esta razão, temos assistido a um aumento significativo do surgimento de literatura direcionada para as metas relativas e as consequências da implementação das mesmas nas organizações. No entanto, a literatura atual tem-se focado apenas nas vantagens do uso destas metas na avaliação de desempenho dos gestores ou quadros superiores e por esta razão, a presente dissertação tem como objetivo perceber se as vantagens indicadas pela literatura se verificam também no uso de metas relativas na avaliação de desempenho de colaboradores de todos os níveis da estrutura organizacional e que desvantagens podem despoletar neste contexto.

Com este objetivo em mente, foi realizado um questionário aos colaboradores de empresas com atividade em Portugal para perceber que tipo de metas são utilizadas nos seus processos de avaliação de desempenho e que impacto é que o uso de metas relativas tem na relação com os colegas de trabalho e no seu desempenho e alocação do esforço pelas diferentes tarefas. Assim, o estudo encontra-se dividido em 4 capítulos. Primeiramente, é feita a contextualização sobre o controlo de gestão nas organizações e os principais problemas que os sistemas de controlo procuram melhorar, bem como os novos

sistemas de controlo de gestão já referidos que surgiram como resposta às novas necessidades das empresas, seguido do tipo de metas utilizadas e a definição de *peer groups*. Em seguida, o segundo capítulo refere-se à metodologia utilizada para atingir o objetivo do estudo e à descrição da amostra coletada. Em terceiro lugar, apresentamos as análises preliminares compostas pela análise de consistência interna e pressupostos de normalidade. Por fim, o último capítulo é composto pela discussão dos resultados obtidos, limitações do estudo e implicações para a prática.

Revisão de literatura

Atualmente, as empresas atuam em mercados caracterizados pela sua elevada incerteza e torna-se cada vez mais importante para a gestão desenvolver organizações ágeis (Malmi & Brown, 2008) compostas por sistemas que permitam garantir que o comportamento dos colaboradores se mantém de acordo com o desejado e que a estratégia definida é de facto realizada. O controlo de gestão foca-se exatamente neste aspeto, onde o principal objetivo é garantir a execução da estratégia e desenvolver sistemas de controlo de gestão para minimizar os três principais problemas de controlo tais como: a falta de direção causada pela ineficiência na comunicação dos objetivos estratégicos; problemas de motivação que se verificam quando os objetivos pessoais dos colaboradores não coincidem com os objetivos da gestão e finalmente limitações pessoais causadas pela falta de experiência, conhecimento ou formação (Merchant & Van der Stede, 2017). Devido à elevada variedade de definições de sistemas de controlo de gestão, algumas bastante abrangentes e outras mais restritas, Malmi e Brown (2008) sugerem que os sistemas de controlo de gestão são todos os “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que a gestão implementa para direcionar o comportamento dos colaboradores” desde que estes sejam sistemas completos em vez de regras simples.

Sistemas de Controlo de Gestão

Segundo Kaplan e Norton (2001), os colaboradores devem perceber qual a estratégia empresarial e estar motivados a atingi-la, caso contrário, a execução bem-sucedida da estratégia é pouco provável. Posto isto, numa ótica de motivar e alinhar os interesses dos colaboradores bem como comunicar os níveis de desempenho desejados, as empresas implementam sistemas de incentivos interligados com o sistema de avaliação de desempenho, isto é, tudo aquilo que os colaboradores valorizam como recompensa desde incentivos monetários a não

monetários, tais como o reconhecimento. Os incentivos servem assim 3 propósitos de controlo de gestão, sendo estes, a partilha de informação com os colaboradores sobre as principais metas a atingir e como direcionar o seu esforço, a motivação para melhorar continuamente o desempenho de tarefas em que os colaboradores oferecem mais resistência a perseguir e finalmente a ajuda na atração e retenção de talento nas organizações, uma vez que as recompensas variáveis atraem colaboradores que se sentem confiantes em atingir as metas para receber um salário mais atrativo (Merchant & Van der Stede, 2017).

O orçamento é uma das ferramentas de controlo de gestão fundamentais e mais utilizadas nas organizações (Hansen et al., 2003), este serve o propósito de comunicar a estratégia, estabelecer metas de desempenho e avaliar o desempenho. No entanto, apresenta cada vez mais custos para as organizações que ficam dependentes deste processo devido às desvantagens que apresenta na resposta a alterações de mercado (Hope & Fraser, 2003) comparado com outras alternativas emergentes como metodologias *Beyond the budget* e *balance scorecard*, entre outros. Esta ferramenta tem sido criticada principalmente pelo seu foco na redução dos custos em vez da criação de valor, o seu processo de desenvolvimento requer muito tempo, apresenta pouca conexão com a estratégia corporativa e impede a alocação eficaz dos recursos da empresa quando surgem oportunidades após a sua execução (Neely et al., 2001; Hope & Fraser, 2003).

Metas relativas

Segundo Yitzhaky e Bahli (2021), a definição de metas é essencial para uma organização e é uma das ferramentas mais relevantes do controlo de gestão uma vez que tem a capacidade de motivar comportamentos desejados bem como desencorajar comportamentos indesejados. Além disso, Ioannou et al. (2015) argumentam que estas devem ser específicas e desafiantes uma vez que a dificuldade das metas está positivamente relacionada com maior desempenho.

As metas de desempenho absolutas são as metas mais comuns, geralmente são expressas em valores financeiros ou operacionais permitindo a comparação dos valores atuais com o desempenho passado para averiguar a evolução desse mesmo desempenho e definir as metas para o próximo ano (Murphy, 2001). No entanto, não avalia os efeitos fora do controlo dos colaboradores e por vezes incentivam comportamentos indesejados como manipulação de resultados para obter metas mais fáceis de alcançar (Hansen et al., 2003).

Assim, uma das soluções sugeridas para a incapacidade dos orçamentos se ajustarem a mudanças na envolvente é a implementação de metas de desempenho relativas, onde é utilizada a informação passada e atual sobre o desempenho da própria organização através de metas relativas internas ou dos seus concorrentes através de metas relativas externas (Hansen et al., 2003; Ostergen & Stensaker, 2011). A utilização de metas relativas apresenta diversas vantagens quando comparadas com metas absolutas. A principal vantagem do uso das metas relativas referida pela literatura atual prende-se com a sua capacidade de eliminar o ruído da avaliação de desempenho ao eliminar os efeitos que têm impacto no desempenho dos colaboradores e que não são controlados pelos mesmos, prevenindo assim a remuneração da “sorte”, principalmente dos CEO (Holmstrom, 1982; Antel & Smith, 1986) e contribuindo também para a perceção de uma avaliação de desempenho mais justa (Hansen et al., 2003), sendo desta forma possível estabelecer a seguinte hipótese:

H1: A perceção das forças externas na avaliação do desempenho organizacional diminui consoante o uso de metas relativas.

Além disso, segundo Hope e Fraser (2003) ao implementar referências competitivas de acordo com as boas práticas da indústria, transforma a mentalidade dos colaboradores de cumprir metas de curto prazo para a criação de valor e o melhoramento contínuo da posição competitiva da organização em

relação aos seus pares, além de permitir também uma maior autonomia aos gestores e colaboradores para atingirem os objetivos estipulados. Adicionalmente, a comparação com o desempenho de concorrentes permite identificar se as diferenças de desempenho na organização são permanentes ou transitórias (Aranda et al., 2014) e ajuda a mitigar comportamentos oportunistas por parte dos gestores, tais como exercer menos esforço para evitar o aumento dos níveis das metas no período seguinte conhecido como o *“ratchet Effect”* (Bouwens & Kroos, 2011). Segundo Angelis e Grinstein (2020), as metas relativas são mais utilizadas como método de retenção de talento em indústrias onde o talento dos gestores é transferível entre empresas devido ao facto das metas relativas incentivarem os gestores que acreditam que podem ter melhor desempenho que os seus pares a permanecerem na empresa, podendo este efeito ser também aplicado nos níveis inferiores da estrutura da empresa, uma vez que os colaboradores com maior desempenho seriam remunerados pelo seu talento. Posto isto, podemos considerar a seguinte hipótese:

H2: Existem diferenças significativas entre o aumento da retenção de talento na organização e o uso de metas relativas.

No entanto, também devemos ter em consideração as desvantagens das metas relativas já que grande parte da literatura se foca apenas nos benefícios e na avaliação de desempenho da gestão de topo das organizações (Hilco van Helten, 2017; Holzacker et al., 2019). Uma das desvantagens do uso de metas relativas prende-se com a contrapartida entre os benefícios da utilização de performance dos pares dentro da mesma organização e os impactos que pode ter no desencorajamento do trabalho em equipa e cooperação entre departamentos, uma vez que os colaboradores ao contribuírem para melhorar o desempenho dos seus pares poderá ter um impacto negativo na sua compensação se forem ultrapassados pelos mesmos na avaliação de desempenho (Holzacker et al.,

2019). Posto isto, tendo em consideração que estes efeitos podem desencorajar o uso de metas relativas em departamentos cuja cooperação detém um papel crucial para o sucesso das tarefas desempenhadas, proponho a seguinte hipótese:

H3: Existem diferenças significativas entre a interdependência das diferentes unidades de negócio/departamentos e o menor uso de metas relativas.

Adicionalmente, Aggarwal e Samwick (1999) argumentam que o uso de metas relativas incentiva as empresas a tomarem decisões que afetam o retorno da indústria para os shareholders através por exemplo de descidas de preço agressivas, prevendo também que o uso das metas relativas será menor em indústrias em que a concorrência é muito elevada. Paralelamente Do et al. (2021) mostram que os pares que se encontram nos níveis inferiores da avaliação de desempenho têm mais incentivos para tomar decisões de maior risco (tais como aumento dos gastos em investigação e desenvolvimento, aumentos da alavancagem e manipulação de resultados) se possibilitarem um aumento de performance em relação ao restantes membros do grupo dificultando assim a gestão de risco na organização, comportamento esse que pode não ser desejado em indústrias em que o risco incorrido tem um impacto elevado no sucesso e sustentabilidade da empresa.

O desafio que as empresas devem ultrapassar para a utilização correta de informação relativa dos concorrentes prende-se com a definição correta dos *peer groups*, isto porque nem todos os choques numa indústria afetam as empresas da mesma forma, uma vez que estas podem ter diferentes custos para responder aos mesmos choques (Albuquerque, 2009). Posto isto, a literatura atual apresenta diferentes perspetivas sobre como identificar corretamente os pares (internos ou externos) para que a avaliação do desempenho seja eficaz. Vários autores defendem que os *peer groups* definidos devem ser constituídos por empresas com

características idênticas tais como indústria, dimensão, diversificação e níveis de crescimento para que sejam eficazes a filtrar os choques na indústria das avaliações de desempenho que gestores e colaboradores não conseguem controlar (Albuquerque, 2009; Gong et al., 2011). Por outro lado, alguns autores defendem que uma melhor metodologia para identificar os pares com níveis de incerteza idênticos e choques da envolvente compatíveis com os que a empresa enfrenta é através de identificar empresas que operam no mesmo mercado de produtos e que apresentam produtos com características semelhantes bem como os choques na oferta e procura sejam idênticos, isto porque nem todas as empresas que utilizam matérias-primas idênticas enfrentam os mesmos choques tal como as classificações pré definidas das indústrias não tem a capacidade de acompanhar a dinâmica e mudança constante do mercado de produtos (Jayaraman et al., 2018). Por outro lado, numa ótica de identificar pares internos, estes são aqueles “que trabalham juntamente com o colaborador, tanto de forma frequente como ocasionalmente e que podem pertencer ou não à mesma unidade de negócio, desde que apresentem uma relação com base no seu trabalho” (Peiperl, 1999) sendo que o sucesso da definição dos pares e uso de metas relativas deve ser avaliada através de três critérios: comportamento dos participantes, percepções e atitudes dos participantes e o impacto na organização. Segundo Peiperl (1999), a interdependência no trabalho entre pares é um aspeto crítico para o sucesso das metas relativas, já que aumenta o valor percebido pelos colaboradores quando recebem feedback com base no desempenho dos seus colegas de trabalho, no entanto, é necessário também, que a estrutura de incentivos suporte o uso de metas relativas, uma vez que se a recompensa for apenas individual terá efeitos negativos na cooperação entre colaboradores.

Posto isto, na **tabela 1** podemos verificar os 3 principais artigos que serviram de base para o presente estudo e que permitiram o desenvolvimento das hipóteses apresentadas.

Autor	Ano	Título	Conclusões	Hipótese
Hilco van Elten	2017	<i>RPE¹ Amongst Business Unit level managers</i>	<p>O autor analisa a importância da RPE na avaliação de desempenho dos gestores de unidades de negócio e verifica a eficácia da RPE como uma ferramenta da redução de ruído e melhoria da informação da avaliação do desempenho, além disso verifica também que mais de metade das empresas inquiridas afirmam que utilizam a um grau elevado a RPE em que o maior uso se verificou em unidades de negócio na área dos serviços financeiros.</p>	A incerteza do ambiente organizacional tem um efeito positivo no uso de RPE.
Holzacker M. et al	2019	<i>Relative Target Setting and Cooperation</i>	<p>O objetivo do estudo é aprofundar o conhecimento sobre as desvantagens do uso de metas relativas, muitas vezes inexplicado pela restante literatura e estabelecer a importância do papel da cooperação na decisão da adoção de RPE como modelo de avaliação de desempenho, principalmente quando unidades de negócio necessitam de partilhar equipamentos.</p> <p>Raramente existe informação sobre RPE nos níveis baixos das organizações em parte porque é nestes níveis estruturais que a cooperação e trabalho de equipa é mais relevante.</p> <p>O estudo estabelece que há um tradeoff entre os benefícios da RPE e o custo de desencorajar o trabalho de equipa, e descobrem que de facto as metas relativas são menos utilizadas em casos em que o trabalho em equipa entre unidades de negócio é essencial.</p>	A sensibilidade das revisões passadas de desempenho pessoal (em relação aos pares) aumenta (baixa) com a importância da cooperação.

¹ RPE – *Relative Performance Evaluation*

De Angelis, D., & Grinstein, Y.	2020	<i>Relative Performance Evaluation in CEO Compensation: A Talent-Retention Explanation</i>	O artigo estuda o uso de metas relativas para a remuneração do desempenho como uma ferramenta de retenção de talento dos CEO e verifica que este efeito é menos eficaz quando o talento do CEO não é “transferível” (CEO’s fundadores, especializados, entre outros) entre organizações.	A retenção de talento e condições do mercado de trabalho influenciam o uso de RPE.
------------------------------------------	------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 1: Resumo artigos base

Método e Dados

Tal como foi anteriormente referido no presente estudo, a constante mudança que caracteriza a macroenvolvente das organizações da atualidade tem vindo a deteriorar a eficácia e capacidade de criação de valor das ferramentas de controlo de gestão tradicionais, tais como o orçamento, forçando as empresas a encontrar soluções capazes de responder à incerteza dos mercados. Uma das práticas que é cada vez mais utilizada, é precisamente o uso de metas relativas para a avaliação do desempenho dos colaboradores e motivação dos mesmos em alcançar melhores resultados. Assim, e com vista a preencher as falhas na literatura atual. A presente dissertação tem como objetivo principal estudar o uso destas metas nos níveis médios da estrutura organizacional e perceber não só quais são as vantagens da sua utilização, mas também as desvantagens em relação às metas absolutas.

Posto isto e tendo em consideração a dificuldade no acesso a empresas que utilizam as metas relativas como ferramenta de controlo de gestão, e de forma a conseguir uma amostra ilustrativa da realidade, bem como garantir a capacidade de obter uma elevada multiplicidade de dados capazes de estabelecer correlações com as hipóteses e resultados esperados (Quivy & Campenhoudt, 1998), o estudo segue uma metodologia quantitativa através de um questionário online, constituído por 30 questões, dirigido a diferentes empresas com atividade em Portugal e aos colaboradores de vários níveis da hierarquia organizacional uma vez que grande parte da literatura sobre o tema se foca apenas no uso destas metas para avaliar o desempenho dos gestores. Este foi transcrito para o formato digital para que fosse possível ser distribuído recorrendo a diferentes plataformas tais como email, LinkedIn, contacto direto com colaboradores de diferentes empresas e divulgação por parte dos participantes aos seus pares. O questionário desenvolvido está dividido em 4 grandes secções, onde a primeira

secção começa por recolher algumas informações gerais sobre a empresa tal como o setor de atividade, localização e o nome da mesma, bem como o sistema de controlo de gestão que está a ser utilizado, o tipo de metas de desempenho a que este recorre e em que nível da estrutura da empresa são utilizadas.

As restantes secções abordam os principais temas de estudo, começando com a capacidade das metas relativas eliminarem as forças externas que influenciam o desempenho e assim atribuir uma remuneração do desempenho mais justa não só aos gestores, mas também aos colaboradores ao longo da estrutura organizacional. Nesta fase, os inquiridos avaliam a forma como as metas relativas estão implementadas na sua organização e qual a sua eficácia em eliminar forças que não controlam do processo de avaliação de desempenho. Em seguida, o questionário estuda a capacidade de motivar os colaboradores com melhores desempenhos a permanecer na empresa e assim reter o talento dos recursos humanos através de questões sobre a forma como a sua avaliação de desempenho os motiva ou não a permanecer na organização e a melhorar os seus resultados. Finalmente, a última secção avalia o impacto das metas relativas no trabalho em equipa e que alterações este método de avaliação pode despoletar na predisposição dos colaboradores em cooperarem entre eles. Visto que uma vez que a sua avaliação de desempenho é comparada com os resultados dos seus pares, estes podem se focar mais nas tarefas que desempenham individualmente, visto que vão melhorar apenas o seu desempenho, ao contrário das tarefas em conjunto que melhoram também o desempenho dos seus pares.

Medidas

Avaliação de desempenho livre de forças externas. O questionário começa por avaliar a capacidade das metas relativas eliminarem as forças externas que influenciam o desempenho dos colaboradores através de algumas questões que estabelecem inicialmente a regularidade com que estas forças

podem ter um impacto na sua avaliação bem como a magnitude desse impacto, seguido de 4 afirmações com base no questionário *Relative Performance Evaluation Amongst Business Unit level managers* (Hilco van Helten, 2017) onde os participantes indicam o grau de concordância (*a = concordo totalmente; e = discordo totalmente*) à cerca das forças não controladas pelo colaborador serem consideradas na sua avaliação de desempenho e com o facto das metas relativas eliminarem eficazmente as forças externas resultando numa remuneração do desempenho mais justa. (eg. *“How often do factors, external to your business unit, substantially influence your business unit’s performance?”*).

Retenção de talento. Para avaliar a possibilidade do uso de metas relativas para a retenção de talento nas organizações são apresentadas 9 afirmações baseadas no questionário *Measuring talent Management: a proposed construct* (Mujtaba, M. et al. 2022) onde os participantes devem referir o nível de concordância com as mesmas abordando aspetos da avaliação de desempenho que os motivam a melhorar o seu desempenho e a permanecer na organização, bem como os aspetos que tornam a empresa mais competitiva no processo de recrutamento de novo talento. (eg. *“Attractive compensation and benefit incentives engage me to work with my company”*).

Interdependência das tarefas. Finalmente, o questionário avalia a relação entre uso de metas relativas e a natureza das tarefas desenvolvidas pelos diferentes colaboradores, visto que em empresas onde o trabalho em equipa entre diferentes equipas é crucial, as metas relativas podem apresentar algumas desvantagens uma vez que aumentam a competitividade entre colaboradores e podem afetar o desempenho nas tarefas conjuntas. Assim, os participantes começam por ser questionados sobre como o trabalho em equipa e a partilha de ativos (tais como informação e equipamento) pode afetar o seu desempenho, seguido de quais as desvantagens que o uso de metas relativas podem despoletar

no local de trabalho bem como algumas afirmações sobre como os objetivos relativos podem influenciar o comportamento e alocação do esforço a determinadas tarefas. Esta secção está também baseada no questionário utilizado no artigo *Relative Performance Evaluation Amongst Business Unit level managers* (Hilco van Helten, 2017) onde os autores estudam o uso das metas relativas nas unidades de negócio e níveis médios da estrutura da organização.

Amostra

A construção da amostra foi concretizada através da pesquisa e envio de um convite de participação às maiores empresas de cada distrito de Portugal de diferentes indústrias, bem como através do contacto direto com colaboradores de empresas com atividade em Portugal, o que resultou numa amostra constituída por mais de 40 empresas, das quais representam 51 participantes. Adicionalmente, não foi excluído nenhum participante uma vez que todos eram abrangidos pelo processo de avaliação de desempenho nas organizações empregadoras.

Os participantes estavam distribuídos por vários distritos do país, onde apenas 2 se encontravam fora de Portugal e a grande maioria estava concentrada no distrito do Porto (47,1%), Lisboa (23,5%) e Braga (9,8%). No que diz respeito aos cargos desempenhados nas respetivas organizações, os inquiridos estão distribuídos por diferentes áreas, sendo que 23,5% dos mesmos eram *controllers* e os restantes 76,5% pertenciam a diferentes áreas como recursos humanos, contabilidade, entre outros.

Relativamente aos sistemas de controlo de gestão utilizados nas organizações, o mais utilizado é o orçamento tradicional (33,3%), seguido pelo *balanced scorecard* (13,7%), *rolling forecast* (5,9%), *beyond the budget* (3,9%) e finalmente sistemas próprios (2%), sendo que 21 dos participantes (41,2%)

desconheciam o sistema de controlo de gestão vigente na empresa. Dos sistemas referidos, 29,4% recorriam a metas relativas internas e apenas 3,9% utilizavam metas relativas externas, tendo em conta que 35,3% referiram utilizar metas relativas juntamente com metas absolutas e 17,6% desconheciam as metas utilizadas pelo sistema do controlo de gestão. Finalmente, 62,7% dos inquiridos indicaram que estas metas de desempenho utilizadas abrangiam todos os colaboradores, 15,7% abrangem exclusivamente os *team leaders* e apenas 3,9% eram utilizadas unicamente para os gestores.

Resultados

Análises Preliminares

A análise dos resultados obtidos pelo questionário foi realizada através do programa *IBM SPSS Statistics* (versão 28.0), onde foram inicialmente analisados os pressupostos de normalidade. Posto isto, foi analisada a assimetria e a curtose das variáveis com o objetivo de verificar a possibilidade de realização de testes paramétricos. Como podemos verificar para **tabela 1**, os valores de assimetria são inferiores a [3] e os valores de curtose inferiores a [10] confirmando que não há desvios significativos à normalidade, podendo assim ser realizados testes paramétricos.

Variáveis	n	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Metas de desempenho	51	3,14 (1,39)	-0,16	-1,41
Efeitos Externos	51	2,58 (0,48)	0,69	1,94
Trabalho em Equipa	51	2,51 (0,47)	0,29	-0,001
Talento	51	2,37 (0,35)	-0,16	-0,27

Tabela 2: Média, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose das Variáveis

Além disso, para avaliar a consistência interna do questionário desenvolvido no âmbito do presente estudo e a viabilidade da realização de

testes necessários para testar as hipóteses foi calculado o alfa de Cronbach, sendo que resultou num alfa de cronbach de 0,7 para os 23 itens no questionário que avaliam as hipóteses apresentadas, tornando-o desta forma admissível para análise.

Consistência Interna	N de Itens
0,700	23

Tabela 3: Consistência Interna

Teste de Hipóteses

O **anexo 2** sumariza todas as respostas para cada pergunta do questionário, no entanto o questionário utilizado para o estudo foi dividido em 4 secções para facilitar o estudo das hipóteses e a relação entre as respostas e os diferentes temas abordados pelo questionário, assim a segunda secção (constituída pelas perguntas 8 a 14) refere-se ao uso das metas relativas para eliminar os efeitos externos à avaliação de desempenho, a terceira secção (constituída pelas perguntas 15 a 23) refere-se ao uso de metas relativas para retenção de talento na organização e finalmente a quarta secção (constituída pelas perguntas 24 a 30) refere-se ao uso das metas relativas e o seu impacto no trabalho em equipa.

A primeira hipótese visa verificar se o uso das metas relativas têm a capacidade de diminuir a percepção da presença dos efeitos externos à organização da avaliação de desempenho dos colaboradores, melhorando assim o processo de avaliação de desempenho e a eficácia das metas para este efeito. Para isso, foi realizado um teste *t* para amostras emparelhadas onde foi comparado o uso de metas relativas nas organizações dos participantes e a possibilidade de fatores externos influenciarem o seu desempenho, bem como o seu papel em tornar o processo de avaliação de desempenho mais justo e livre destas forças. Tal como esperado, o teste mostrou uma relação positiva entre o

uso de metas relativas ($M = 3,09$, $DP = 0,98$) e a eliminação das forças externas à organização ($M = 2,67$, $DP = 0,46$), $t = 2,29$, $p = 0.028$, $g = 0,388$. Adicionalmente, os participantes que utilizavam metas relativas internas referiram considerar que a maior vantagem que estas metas apresentam é possibilitar uma avaliação de desempenho livre de forças externas. Ou seja, os participantes que estavam mais sujeitos a poder sofrer impactos no desempenho devido a forças externas, recorrem mais às metas relativas para eliminar o ruído da avaliação de desempenho, suportando assim a H1.

A segunda hipótese postulava que empresas que utilizam metas relativas no processo de avaliação de desempenho apresentam uma melhor capacidade de retenção de talento na organização, uma vez que os colaboradores com melhor desempenho são recompensados pelos seus resultados. Com o intuito de averiguar a veracidade desta hipótese foi realizado um teste t para amostras emparelhadas entre o uso de metas relativas nas organizações e a motivação dos colaboradores em obterem melhores resultados do que os seus pares e a possibilidade de reduzir a rotação dos membros das equipas através do uso destas metas. Tal como esperado, o teste mostrou uma relação positiva entre o uso de metas relativas ($M = 3,09$, $DP = 0,98$) e a secção sobre retenção de talento do questionário ($M = 2,33$, $DP = 0,35$), $t = 4,41$, $p < 0,001$, $g = 0,746$. Assim, o uso de metas relativas é consistente com uma maior motivação dos colaboradores em permanecerem na organização, obterem melhores resultados e valorizar organizações que apresentam metas relativas para remuneração do desempenho no processo de recrutamento de novos colaboradores, suportando a H2.

Por fim, a terceira hipótese prevê que o uso de metas relativas será menor em organizações onde o trabalho em equipa e a partilha de ativos (tais como informação ou equipamento) é crucial para o bom desempenho da atividade da mesma, uma vez que este método de avaliação de desempenho pode

implementar uma filosofia de competição dentro das equipas e unidades de negócio, levando os colaboradores a focarem-se mais nas tarefas individuais que contribuem mais para a sua avaliação de desempenho em relação aos seus pares. Para isso, foi realizado um teste *t* entre o uso de metas relativas e a secção de trabalho em equipa do questionário onde são avaliadas as desvantagens das metas relativas e as consequências das mesmas para a colaboração entre membros das equipas da organização. Tal como esperado, este teste mostrou uma relação positiva entre o menor uso de metas relativas ($M = 3,09$, $DP = 0,98$) e a secção de trabalho em equipa do questionário ($M = 2,54$, $DP = 0,51$), $t = 2,59$, $p = 0,014$, $g = 0,438$. Assim, o menor uso das metas relativas é consistente nas organizações onde a colaboração entre membros das equipas é essencial no desenvolvimento das suas tarefas e na obtenção de bons resultados organizacionais, suportando a H3.

Discussão de Resultados

O principal objetivo deste estudo é enriquecer o conhecimento sobre as práticas predominantes nos sistemas de controlo de gestão de empresas, de diversas indústrias, com atividade em Portugal, com especial atenção na avaliação de desempenho e a integração de metas relativas no controlo de gestão, com vista a combater os 3 principais problemas de controlo referidos anteriormente (Merchant & Van der Stede, 2017). O presente estudo tenta também complementar a literatura atual de metas relativas e colmatar algumas críticas sobre o foco que a investigação tem vindo a tomar sobre este tema através do estudo do uso destas metas não só na gestão de topo, mas também em diferentes níveis da estrutura organizacional (Merchant & Van der Stede, 2017), bem como averiguar as possíveis desvantagens que a sua implementação pode despoletar nas organizações e nas interações entre colaboradores, tais como no

trabalho em equipa (Holzacker M. et al, 2019) e tomada de decisões de risco para impulsionar o desempenho (Do et al, 2021). Os resultados obtidos pelo questionário confirmaram na maior parte dos casos as hipóteses desenvolvidas no início do estudo, isto é, a generalidade dos participantes afirma existirem de facto forças externas à organização que têm impacto no seu desempenho e que devem ser tidas em consideração no processo de avaliação de desempenho, sendo as metas relativas uma boa ferramenta para atenuar este efeito. Afirmam também que estas metas apresentam-se como uma motivação extra para obter resultados superiores aos seus pares, para além de melhorar a remuneração e reconhecimento do desempenho promovendo ao mesmo tempo a retenção de talento. No entanto, demonstram também que o uso deste tipo de metas pode provocar alguns comportamentos indesejados na organização.

Relativamente a primeira hipótese, os resultados demonstram que, tal como esperado, existe uma relação positiva entre o uso de metas relativas e a eliminação das forças fora do controlo dos colaboradores da avaliação de desempenho. Uma das principais características das metas relativas estudadas pela literatura prende-se com a sua capacidade de incorporar informação no processo de avaliação de desempenho dos gestores da organização, sobre a incerteza e riscos enfrentados pelos concorrentes (Holmstrom, 1982; Antel & Smith, 1986) eliminando desta forma o ruído presente neste processo sem diminuir os incentivos dos gestores. Este efeito foi também descrito pelos participantes do questionário, sendo que 51,9% concordam que as forças externas devem ser tidas em consideração no processo de avaliação de desempenho, principalmente pelo facto de estas poderem ter um impacto significativo no seu desempenho e conseqüentemente na sua remuneração, tal como foi descrito por 75% dos participantes. Os resultados estão também de acordo com o artigo de Hansen et al. (2003), onde os autores argumentam que devido a esta capacidade de as metas relativas filtrarem o ruído, a avaliação de desempenho torna-se mais

justa e rigorosa a descrever o verdadeiro desempenho dos colaboradores, tal como descrito pela **figura 1** sobre as vantagens das metas relativas apontadas pelos participantes.

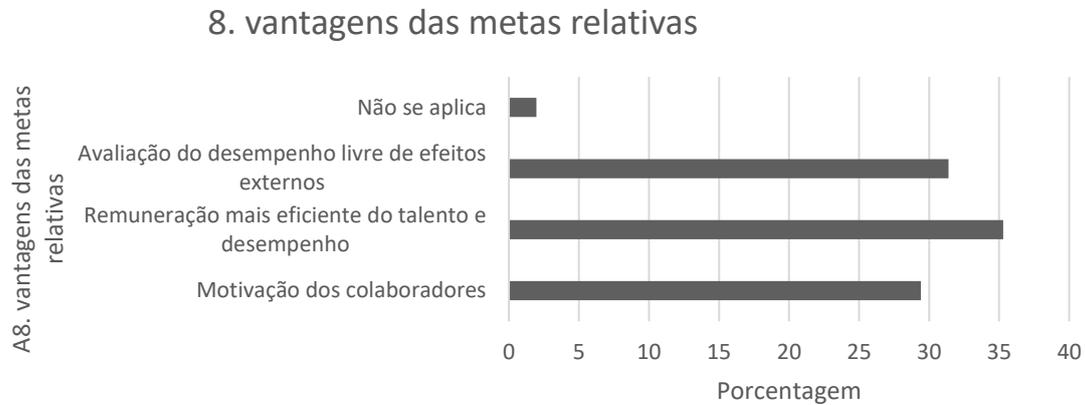


Figura 1: Vantagens Metas Relativas

Posto isto, podemos concluir que as metas relativas de facto concedem diversas vantagens ao processo de avaliação de desempenho não só para a organização, através do melhor alinhamento entre os objetivos da estratégia organizacional e os seus membros, mas também para os colaboradores principalmente quando abrange todos os níveis da estrutura da organização.

Seguidamente, os resultados à cerca da segunda hipótese corroboram a existência de uma relação positiva entre o uso de metas relativas e uma retenção positiva de talento na organização. Segundo Angelis e Grinstein (2020) as metas relativas podem ser usadas também como uma ferramenta de retenção de talento dos gestores, em indústrias onde esse talento pode ser transferível entre diferentes organizações, uma vez que aqueles gestores que acreditam que têm a capacidade de obter melhores resultados do que os seus pares estariam motivados em permanecer na empresa e beneficiar dos incentivos relativos ao desempenho relativo. O presente estudo demonstra também que o uso de metas relativas deve ser direcionado não só aos gestores, mas a todos os colaboradores, uma vez que a organização pode beneficiar de vantagens em todos os níveis da estrutura organizacional quando aplicados para esse efeito, 84,3% dos

participantes afirmam que as metas relativas os motivam a esforçarem-se para obter resultados superiores ao dos seus pares e 58,8% afirmam que o uso destas metas os incentiva a permanecer na organização. Paralelamente, para além de 70,6% dos participantes concordarem com o facto das metas relativas serem uma boa ferramenta de retenção de talento, 66,7% afirmam que uma empresa que tenha implementado incentivos baseados em metas relativas de desempenho teria uma vantagem competitiva no processo de recrutamento, em relação a outras organizações que não disponham desta condição.

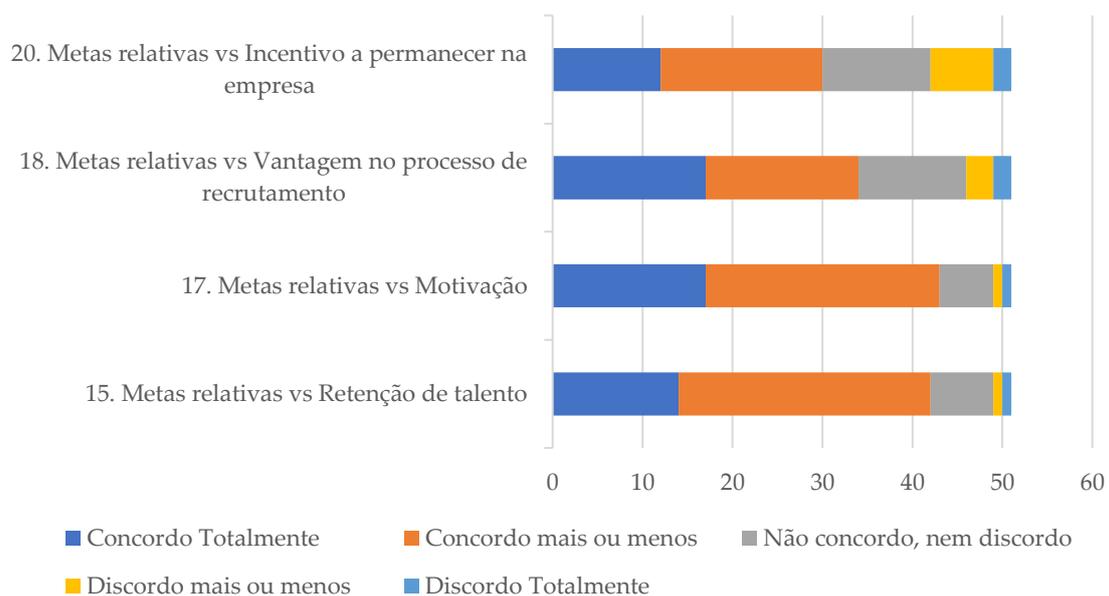


Figura 2: Respostas às questões 15, 17, 18 e 20 do questionário

Por último, a terceira hipótese mostra que tal como esperado existem diferenças significativas entre a interdependência das diferentes unidades de negócio/departamentos e o menor uso de metas relativas, isto é, o ambiente de competição por desempenho individual provocado pelas metas relativas pode despoletar comportamentos indesejados para a organização em situações onde a colaboração entre departamentos ou membros da mesma equipa é crucial para o desenvolvimento das tarefas, tal como foi indicado por 49% dos participantes, tornando assim o uso destas metas menos apelativo neste tipo de organizações. O presente estudo mostrou até agora que o uso de metas relativas pode trazer

diversas vantagens quando utilizadas em diferentes níveis da estrutura organizacional, no entanto os resultados representados na **figura 3** mostram também que podem despoletar algumas desvantagens principalmente quando estas metas são mal aplicadas ou introduzidas no contexto organizacional errado, devendo estes aspetos ser tidos em conta previamente à implementação de metas relativas principalmente no caso da cooperação e necessidade de partilha de recursos contribuirão significativamente para a obtenção de bons resultados na organização.

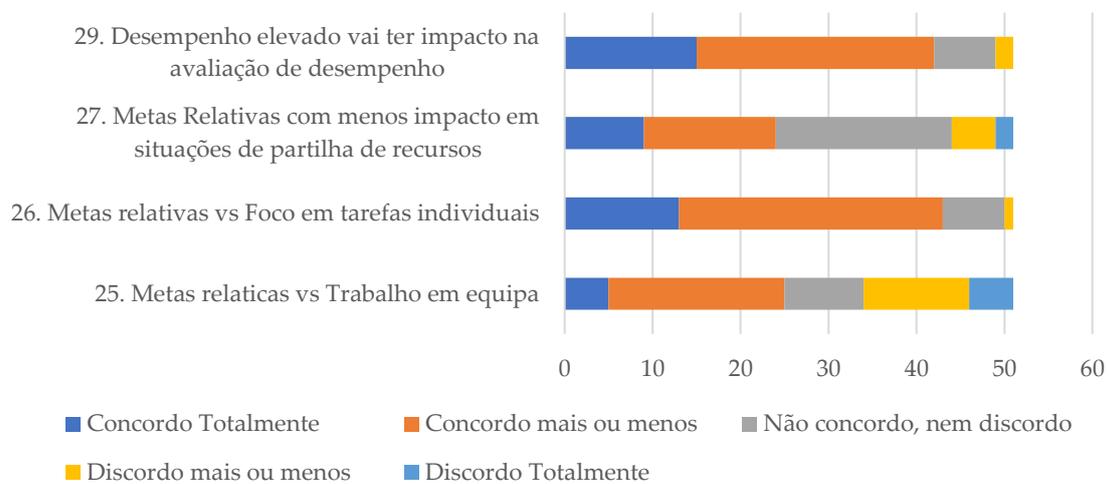


Figura 3: Respostas às questões 25, 26, 27 e 29 do questionário

De facto, 84,3% dos participantes afirmaram que as metas relativas os incentivam a focarem-se mais nas tarefas que contribuem para um maior aumento do seu desempenho individual em relação aos seus pares, resultado esse consistente com o argumento de Holz hacker et al. (2019) onde os autores referem a existência de um *tradeoff* entre o uso de metas relativas e o desencorajamento do trabalho em equipa. Além disso, quando questionados pelas diferentes desvantagens proporcionadas pelo uso de metas relativas, 41,2% dos participantes referiram o desencorajamento da cooperação entre departamentos e 54,9% mencionaram a principal desvantagem como sendo o incentivo a tomadas de decisões de risco para obter um desempenho mais elevado, consistente também com o argumento de Aggarwal e Samwick (1999) e

Do et al. (2021) de que pares com níveis inferiores de desempenho estarão mais predispostos a tomar decisões arriscadas como recorrer a aumentos elevados dos gastos em investigação e desenvolvimento e descidas de preço agressivas se tais decisões possibilitarem um aumento significativo do seu desempenho em relação aos pares. Finalmente, tal como é o caso das metas relativas externas, a definição cuidada dos pares é um passo essencial para a criação de valor das metas relativas internas, uma vez que segundo Peiperl (1999) é possível mitigar algumas das desvantagens apresentadas até agora se a estrutura de incentivos suportar devidamente as metas relativas e se o feedback dos pares for partilhado com os colaboradores em situações onde estes dependem uns dos outros para terem um bom desempenho.

Conclusão

Limitações e Direções Futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração em estudos futuros, de forma a estabelecer um melhor conhecimento sobre as metas relativas e o seu papel no processo de avaliação de desempenho das organizações.

A primeira limitação prende-se com a recolha de dados e o número de participantes que responderam ao questionário, uma vez que apesar dos esforços em partilhar o mesmo com o maior número possível de organizações de diferentes dimensões e atividades económicas, o número de respostas não é suficiente para representar de forma edicaz a população geral das organizações em Portugal. A população que é alvo de estudo mostrou-se difícil de alcançar pois em regra geral apenas empresas de maior dimensão apresentam um processo de avaliação de desempenho dos colaboradores bem estruturado, e muitas das vezes a solicitação de participação vinha a ser recusada devido à sensibilidade da informação e os riscos que podem apresentar para as organizações com a partilha da mesma.

Paralelamente, a metodologia utilizada apesar de representar a experiência dos colaboradores com o processo de avaliação de desempenho nas suas organizações e as implicações para a alocação do seu esforço no cumprimento dos diferentes objetivos bem como a colaboração com os colegas da mesma organização, não é capaz de comparar se houve alterações significativas no sucesso em implementar a estratégia organizacional antes e após a implementação das metas relativas.

Em investigações futuras seria oportuno verificar as diferenças dos resultados organizacionais antes e após a incorporação de metas relativas no

processo de avaliação de desempenho dos colaboradores em diferentes áreas, tais como na retenção de talento na organização, cumprimento dos objetivos organizacionais e implementação da estratégia definida.

Implicações para a prática

O presente estudo permite retirar algumas conclusões sobre o uso de metas relativas. Em primeiro lugar, o uso de metas relativas tem a capacidade de remover o “ruído” da avaliação de desempenho não só para os gestores e níveis superiores da estrutura organizacional, mas também aos restantes colaboradores melhorando a informação disponibilizada pela avaliação de desempenho e a implementação da estratégia ao longo da estrutura organizacional através dos incentivos. Em segundo lugar, o uso de metas relativas internas, quando direcionadas a todos os colaboradores, tem impactos significativos não só na criação de valor para a organização através do aumento da motivação e alinhamento dos colaboradores com a estratégia, mas também através da sua capacidade de melhorar a retenção de talento e tornar o processo de recrutamento mais competitivo em comparação com os seus pares. Por fim, a incorporação destas metas apresenta também algumas desvantagens, tais como o incentivo de comportamentos de risco e o desencorajamento do trabalho em equipa, por esta razão as empresas devem estar conscientes dos riscos e impacto nas diferentes áreas de negócio e garantir que os incentivos e a avaliação de desempenho estão suficientemente alinhados para colmatar e prevenir estas desvantagens.

Referências Bibliográficas

- Aggarwal, R., & Samwick, A. A. (1999). Executive Compensation, Strategic Competition, and Relative Performance Evaluation: Theory and Evidence. *Journal of Finance*, 54(6), 1999–2043. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00180>
- Albuquerque, A. (2009). Peer firms in relative performance evaluation. *Journal of Accounting and Economics*, 48(1), 69–89. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2009.04.001>
- Antle, R., & Smith, A. E. (1986). An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives. *Journal of Accounting Research*, 24(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2490802>
- Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2014). Ratcheting and the role of relative target setting. *Accounting Review*, 89(4), 1197–1226. <https://doi.org/10.2308/accr-50733>
- Bouwens, J., & Kroos, P. (2011). Target ratcheting and effort reduction. *Journal of Accounting and Economics*, 51(1–2), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.07.002>
- de Angelis, D., & Grinstein, Y. (2020). Relative performance evaluation in CEO compensation: A talent-retention explanation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 55(7), 2099–2123. <https://doi.org/10.1017/S0022109019000504>
- Do, T., Zhang, H., & Zuo, L. (2021). Rocking the boat: How relative performance evaluation affects corporate risk taking. *Journal of Accounting and Economics*, 73(1), 101425. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101425>

- Gong, G., Li, L. Y., & Shin, J. Y. (2011). Relative performance evaluation and related peer groups in executive compensation contracts. *Accounting Review*, 86(3), 1007–1043. <https://doi.org/10.2308/accr.00000042>
- Hansen, S., Otley, D., & Van Der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Holmstrom, B. (1982). Moral Hazard in Teams. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 324. <https://doi.org/10.2307/3003457>
- Holz hacker, M., Kramer, S., Matějka, M., & Hoffmeister, N. (2019). Relative Target Setting and Cooperation. *Journal of Accounting Research*, 57(1), 211–239. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12244>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 81(2).
- Ioannou, I., Li, S. X., & Serafeim, G. (2015). The Effect of Target Difficulty on Target Completion: The Case of Reducing Carbon Emissions. *The Accounting Review*, 91(5), 1467–1492. <https://doi.org/10.2308/accr-51307>
- Jayaraman, S., Milbourn, T. T., Peters, F. S., & Seo, H. (2018). Product Market Peers and Relative Performance Evaluation. *The Accounting Review*, 96(4), 341–366. <https://doi.org/10.2308/tar-2018-0284>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

- Matějka, M., Merchant, K. A., & O'grady, W. (2021). An empirical investigation of beyond budgeting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 161–189. <https://doi.org/10.2308/JMAR-19-010>
- Merchant, K., & Van Der Stede, W. (2017a). *Management Control Systems* 4th Edition. Financial Times/Prentice Hall.
- Neely, A., M. R. Sutcliff & H. R. Heyns. 2001. Driving value through strategic planning and budgeting. 1-48. Cranfield School of Management.
- Østergren, K., & Stensaker, I. G. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149–181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>
- Peiperl, M. (1999). Conditions for the success of peer evaluation. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 429–458. <https://doi.org/10.1080/095851999340413>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*.
- Van Elten, H. J. (2017). Relative performance evaluation among business unit level managers. *Accounting Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/arj-06-2015-0091>
- Yitzhaky, L., & Bahli, B. (2021). Target Setting And Firm Performance: A Review. *Journal of Applied Business Research*, 37(3), 81–94. <https://doi.org/10.19030/jabr.v37i3.10375>

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Identificação dos participantes

1. Nome da organização: _____.
2. Setor de atividade: _____.
3. Localização da sede (distrito): _____.
4. Cargo desempenhado na organização: _____.
5. Sistema de controlo de gestão utilizado: (1 a 6)
 - a. Orçamento Tradicional
 - b. Beyond the Budget
 - c. Balanced Scorecard
 - d. Rolling Forecast
 - e. Informação desconhecida
 - f. Outro: _____
6. Metas de desempenho utilizadas:
 - a. Metas Absolutas
 - b. Metas Relativas internas
 - c. Metas Relativas externas
 - d. Metas absolutas e metas relativas
 - e. Informação Desconhecida
7. Caso se aplique, em que contexto são utilizadas as metas relativas internas para a avaliação do desempenho:
 - a. Gestores
 - b. Team Leaders
 - c. Todos os colaboradores
 - d. Não se aplica
 - e. Outro (ex.: comerciais): _____.

Metas relativas como método de eliminar efeitos externos

8. Que vantagens considera que são proporcionadas pelas metas relativas:
 - a. Motivação dos colaboradores
 - b. Remuneração mais eficiente do talento e desempenho
 - c. Avaliação do desempenho livre de efeitos externos (positivos ou negativos)
 - d. Outros: _____.
9. Com que regularidade fatores externos (ex: flutuações da procura, subida de taxas de juro) influenciam o desempenho da sua equipa?
 - a. Nunca
 - b. Raramente
 - c. Às vezes
 - d. Frequentemente
 - e. Constantemente
10. Qual é o impacto que a avaliação do seu desempenho tem na sua remuneração?
 - a. Nenhum
 - b. Baixo
 - c. Médio
 - d. Elevado
 - e. Bastante elevado
11. Quais dos efeitos considera que podem ser eliminados da avaliação de desempenho através das metas relativas:
 - a. Variações da procura
 - b. Instabilidade económica
 - c. Surgimento de bens/serviços substitutos
 - d. Outro: _____.

Refira até que ponto concorda com as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 onde 1 representa “Concordo Totalmente” e 5 “Discordo Totalmente”:

12. Existem forças externas á organização que influenciam significativamente o desempenho da equipa/departamento em que estou inserido e o da organização como um todo.
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente

13. “As metas relativas internas (em relação aos colegas da mesma organização) contribuem para uma remuneração mais justa, visto que eliminam o impacto de forças fora do controlo dos colaboradores”.
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente

14. “Os efeitos externos não controlados pelos colaboradores (ex: flutuações da procura) devem ser tidos em consideração na avaliação de desempenho dos mesmos.”
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente

Metas relativas como método de retenção de talento

Refira até que ponto concorda com as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 onde 1 representa “Concordo Totalmente” e 5 “Discordo Totalmente”:

15. “As metas relativas internas (em relação aos colegas da mesma organização) contribuem para a retenção dos colaboradores mais talentosos, visto que estes estarão confiantes que conseguem obter melhor desempenho do que os seus pares”.
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
16. “As metas relativas são um bom método de retenção de talento na organização”.
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
17. Considera que as metas relativas o motivam a esforçar-se para obter melhores resultados do que os seus pares?
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente

18. Considera que uma empresa que recorre á remuneração do desempenho através de metas relativas apresenta uma vantagem competitiva no processo de recrutamento em relação a empresas com outros sistemas de remuneração?
- a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
19. Concorda com a seguinte afirmação? “A minha empresa comunica o desempenho desejado e recompensa aqueles que ultrapassam os níveis definidos”.
- a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
20. “O sistema de remuneração de talento através de metas relativas incentiva-me a permanecer na organização em que me encontro neste momento a trabalhar”
- a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
21. “No caso de obter, continuamente, níveis de desempenho a baixo dos meus pares leva-me a reconsiderar se me encontro na organização certa para mim”.

- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo mais ou menos
 - e. Concordo totalmente
22. “As metas relativas não me permitem ter a autonomia ótima para atingir o potencial de desempenho que acredito ser possível, uma vez que fico muito focada/o em cumprir com as metas estabelecidas”.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo mais ou menos
 - e. Concordo totalmente
23. “A remuneração com base nas metas relativas permite reduzir a rotação da mão de obra na minha organização”.
- a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente

Metas relativas e trabalho em equipa

24. Que desvantagens considera que podem estar associadas ao uso de metas relativas internas (em relação aos colegas da mesma organização) para a avaliação do desempenho das organizações?
- a. Desencorajamento da cooperação entre departamentos

- b. Incentivo à tomada de decisões com riscos mais elevados para obter melhores resultados (como por exemplo: aumento da alavancagem, investimentos agressivos em I&D)
- c. Outro: _____.

Refira até que ponto concorda com as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 onde 1 representa “Concordo Totalmente” e 5 “Discordo Totalmente”:

25. “As metas relativas internas (em relação aos colegas da mesma organização) prejudicam o trabalho em equipa, visto que cria um ambiente de competição entre os pares”

- a. Discordo totalmente
- b. Discordo mais ou menos
- c. Não concordo, nem discordo
- d. Concordo mais ou menos
- e. Concordo totalmente

26. “A remuneração com base nas metas relativas incentiva-me a focar nas tarefas que contribuem mais para melhorar o meu desempenho em relação aos meus pares”.

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo mais ou menos
- c. Não concordo, nem discordo
- d. Discordo mais ou menos
- e. Discordo totalmente

27. “As metas relativas devem ter um impacto menor na remuneração do desempenho dos colaboradores em situações em que estes necessitam partilhar recursos da organização (ex: máquinas, informação, entre outros)”

- a. Concordo totalmente

- b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
28. Considera que é fácil identificar pares internos para fins de comparação de desempenho?
- a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
29. No caso do meu desempenho ser substancialmente superior ao dos meus pares vai ter um impacto significativo na minha avaliação de desempenho.
- a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente
30. O desempenho dos meus pares vai ter um impacto significativo na definição das metas que me são propostas para a próxima avaliação.
- a. Concordo totalmente
 - b. Concordo mais ou menos
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Discordo mais ou menos
 - e. Discordo totalmente

Anexo 2 – Respostas ao Questionário

<p>Nesta escala: 1 equivale a Motivação dos colaboradores</p> <p>2 equivale a Remuneração mais eficiente do talento</p> <p>3 equivale a Avaliação do desempenho livre de efeitos externos</p> <p>4 e 5 equivale a Outro</p>						
Pergunta	N	Máx	Mín	Média	Desvio-padrão	Mediana
8.	51	5	1	2,12	0,931	2,00

<p>Nesta escala 1 equivale a Nunca e 5 equivale a Constantemente</p>						
Pergunta	N	Máx	Mín	Média	Desvio-padrão	Mediana
9.	51	5	1	3,06	0,968	3,00

<p>Nesta escala 1 equivale a Nenhum e 5 equivale a Bastante elevado</p>						
Pergunta	N	Máx	Mín	Média	Desvio-padrão	Mediana
10.	51	5	1	2,80	1,184	3,00

<p>Nesta escala: 1 equivale a Variações na procura</p> <p>2 equivale a Instabilidade económica</p> <p>3 equivale a Surgimento de bens/serviços substitutos</p> <p>4 equivale a Outro</p>						
Pergunta	N	Máx	Mín	Média	Desvio-padrão	Mediana
11.	51	4	1	1,94	0,881	2,00

<p>Nesta escala: 1 equivale a Desencorajamento da cooperação entre departamentos</p> <p>2 equivale a Incentivo à tomada de decisões com risco elevado</p> <p>3 a 6 equivale a Outro</p>						
Pergunta	N	Máx	Mín	Média	Desvio-padrão	Mediana
24.	51	6	1	1,82	0,974	3,00

<p>Nesta escala 1 equivale a Concordo totalmente e 5 equivale a Discordo totalmente</p>						
Pergunta	N	Máx	Mín	Média	Desvio-padrão	Mediana
12.	51	5	1	2,22	1,154	2,00
13.	51	4	1	2,16	0,903	2,00
14.	51	5	1	2,69	1,421	2,00
15.	51	5	1	1,96	0,824	2,00
16.	51	5	1	2,14	0,939	2,00
17.	51	5	1	1,88	0,840	2,00
18.	51	5	1	2,14	1,077	2,00
19.	51	5	1	2,43	1,330	2,00
20.	51	5	1	2,39	1,115	2,00
23.	51	5	1	2,86	1,000	3,00
26.	51	4	1	1,92	0,688	2,00
27.	51	5	1	2,53	1,027	3,00
28.	51	5	1	2,65	1,246	2,00
29.	51	4	1	1,92	0,771	2,00
30.	51	4	1	2,24	0,815	2,00

Nesta escala 1 equivale a Discordo totalmente e 5 equivale a Concordo totalmente

Pergunta	N	Máx	Mín	Média	Desvio-padrão	Mediana
21.	51	5	1	3,78	1,006	4,00
22.	51	5	1	3,00	1,200	3,00
25.	51	5	1	3,16	1,189	3,00