

Aneth Célia Carlos da Rocha

**Eficácia dos métodos de avaliação de desempenho em
função da satisfação do trabalhador**

**Orientador: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos
Reis**

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2014

Aneth Célia Carlos da Rocha

**Eficácia dos métodos de avaliação de desempenho em
função da satisfação do trabalhador**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia no dia 03 de Dezembro de 2014, perante o júri, nomeado pelo despacho de nomeação nº 470/2014 com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Costa

Arguente: Professor Doutor Mário Carrilho Negas (Universidade Aberta)

Orientador: Professora Doutor Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2014

Epigrafe

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes". (Marthin Luther King)

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado aos meus familiares, amigos em particular ao meu companheiro Denílson Castro, pelo apoio incansável, que demonstrou na realização deste Mestrado.

Agradecimento

Agradeço primeiramente á Aquele que vive e reina para sempre, o Meu Deus, sem Ele esta etapa não estaria concluída, aos meus Pais pelo apoio Moral e financeiro, aos meus professores e colegas de turma pelo incentivo.

Á minha orientadora Doutora Felipa Lopes dos Reis, pelo apoio incansável de acompanhar-me na dissertação.

Á todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para que essa dissertação se tornasse possível, o Meu muito Obrigado.

Resumo

A presente dissertação tem como tema a eficácia dos métodos de avaliação de desempenho em função da satisfação do trabalhador. Para elaboração da mesma, usou-se a pesquisa exploratório-descritiva, a pesquisa apresenta-se como estudo de caso, no qual os assuntos do tema foram abordados dentro de um campo de actuação definido, isto é, a empresa escolhida ALELO'S MULTISERVICES, LDA.

Para a realização deste trabalho, considerou-se relevante aplicar um questionário de 14 perguntas, a 50 trabalhadores da empresa. A média das respostas foi de 3,24 (desvio-padrão de 0,894) pelo que se conclui que os trabalhadores da ALELO'S MULTISERVICES, LDA estão medianamente satisfeitos com o método de avaliação de desempenho utilizado.

No que cerne a percepção do instrumento de avaliação de desempenho utilizado pelo ALELO's Multiservices os trabalhadores apresentam uma percepção positiva, sendo as respostas às questões dadas, mediante preenchimento de uma escala ordinal onde 1 correspondia a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente", onde um valor médio das respostas de 3,25 corresponde a uma percepção mediana face à eficácia do método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO's Multiservices.

A correlação entre as variáveis "satisfação" e "eficácia percebida" relativamente ao método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO's MULTISERVICES, LDA não é expressiva o que indicia que haverão outras variáveis que influenciam esta relação, isto é, para além da satisfação, haverão outros factores não contemplados por este trabalho de investigação que distam a percepção da eficácia dos métodos de avaliação de desempenho. Não obstante, o valor encontrado ($r = 0,248$) pelo que se pode afirmar que, o aumento da satisfação de um trabalhador em relação ao método de avaliação de desempenho faz com que avalie esse mesmo instrumento como sendo mais eficaz (maior satisfação ➔ Maior eficácia percebida).

Palavras-chaves: Avaliação de Desempenho, Satisfação dos Trabalhadores, Eficácia dos Métodos

Abstract

This work has as its theme the effectiveness of performance evaluation methods depending on worker satisfaction . For its elaboration , was used the exploratory and descriptive research , the research is presented as a case study, in which the theme of the issues were addressed within a defined field of action , ie the chosen company ALELO'S MULTISERVICES LTD.

For this work , we considered relevant use a questionnaire of 14 questions , 50 workers of the company. The average of the responses was 3.24 (standard deviation of 0.894) it is concluded that workers ALELO'S MULTISERVICES , LDA are moderately satisfied with the performance evaluation method used. As core perception of performance evaluation instrument used by ALELO`s Multiservices employees have a positive perception and responses to the questions given by filling in an ordinal scale where 1 corresponded to " Strongly Disagree " and 5 to " agree totally " , where a mean response of 3.25 corresponds to a median perception due to the effectiveness of the performance evaluation method used by ALELO`s Multiservices .

The correlation between the variables " satisfaction " and " perceived effectiveness " regarding the performance evaluation method used by ALELO`s MULTISERVICES , LDA is not significant which indicates that there will be other variables that influence this relationship , that is, beyond the satisfaction , there will be other factors not covered by this research work that are distant perception of the effectiveness of performance evaluation methods. However , the value found ($r = 0.248$) so that it can be said that the increased satisfaction of a worker in relation to the performance evaluation method causes the same rate instrument to be more effective (greater satisfaction $\equiv$ Greater efficiency perceived) .

Keywords : Performance Evaluation , Worker Satisfaction, Effective Methods

Siglário

RH – Recursos Humanos

DRH – Direcção de Recursos Humanos

PME – Pequenas Medias Empresas

AD – Avaliação de Desempenho

VI – Variável Independente

VD – Variável Dependente

Índice Geral

Dedicatória	3
Agradecimento	4
Resumo.....	5
Abstract	6
Síglário	7
Índice Geral	8
Índice de Tabelas	11
Índice de Gráficos	12
CAP. I Introdução	13
1.1 Objectivos da Investigação	13
1.2 Questões de Investigação.....	14
1.3 Justificativa do Tema	15
Cap. II Avaliação de Desempenho.....	16
2.1 Historial	16
2.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho	17
2.3 Processo de Avaliação de Desempenho	18
2.3.1 Fases da evolução do processo de Avaliação de Desempenho	20
2.3.2 Principais erros no processo de Avaliação de Desempenho	22
2.4 Importância da Avaliação de Desempenho.....	23
2.5 Objectivos da Avaliação de Desempenho	24
2.6 Benefícios da Avaliação de desempenho.....	25
2.7 Porque avaliar o desempenho	27
2.8 Quem deve avaliar o desempenho.....	29
2.9 Factores que influenciam no desempenho do trabalhador	33
2.10 Novas tendências em Avaliação de Desempenho	35
2.11 Métodos tradicionais de Avaliação de desempenho.....	41
2.12 Entrevista de Avaliação do Desempenho	43
2.12 Medir o Desempenho.....	45
Cap. III Satisfação dos trabalhadores em relação a avaliação de desempenho.....	48
3.1 Relação entre feedback e satisfação com a avaliação de desempenho	49
3.2. Constructo da satisfação com a avaliação de desempenho	49
3.2.1 Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho	50
3.2.2 Satisfação com o chefe	51

3.2.3 Satisfação com o trabalho	51
3.2.4 Envolvimento com a Empresa	52
3.2.5 Envolvimento com a liderança directa.....	52
3.2.6 Intenções de Abandono.....	52
Cap. IV Metodologia de Investigação.....	53
4.1 Definições de ciência.....	53
4.2 Critérios de cientificidade.....	55
4.2.1 Pesquisa exploratória.....	57
4.2.2 Etapas da pesquisa.....	57
4.3 Estudo de caso.....	58
4.4 Métodos de abordagem da dissertação	59
4.5 Tipos de Pesquisa	60
4.5.1 Forma de Abordagem	61
4.6 Caracterização do objecto de estudo	61
4.6.1 Método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO'S MULTISERVICES, Lda	62
4.6.2 Método de recolha de dados.....	62
4.6.3 Caracterização da amostra	63
4.7 Género	65
4.8 Anos de Trabalho na ALLELO's	66
4.9 Avaliação do trabalhador face à sua própria atitude durante o momento de avaliação do desempenho	67
4.9.1 Sentimento presente durante o Momento de avaliação de desempenho	69
4.9.2 Atitude do avaliador percepcionado pelo avaliado.....	70
4.9.3 Aspectos destacados com maior ênfase durante a avaliação de desempenho	71
4.10 Hipóteses Formuladas.....	72
4.11 Análise Estatística	73
4.11.1 Estatística descritiva	75
4.11.2 Variáveis	75
CAP.V Apresentação e Discussão dos Resultados	77
5.1 Análise dos Resultados.....	77
5.2 Eficácia dos instrumentos de avaliação de desempenho do trabalhador utilizado pela ALELO'S MULTISERVICES, LDA	77
5.3 Nível de satisfação dos trabalhadores em relação ao método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO'S MULTISERVICES, LDA.....	78

5.4 Será que a satisfação dos trabalhadores face aos métodos de avaliação de desempenho está relacionada com a percepção da sua eficácia?	79
CAP. VI Conclusão.....	81
6.1 Investigação Futura	82
6.2 Limitações de estudo	82
Bibliografia.....	83
Anexos	85

Índice de Tabelas

Tabela nº1 Vantagens da avaliação de desempenho para a organização e o trabalhado.....	29
Tabela nº2 Escala de Likert	65
Tabela nº3 Genero dos participantes.....	67
Tabela nº4 Anos de trabalho na ALELO's.....	68
Tabela nº5 Avaliação da atitude durante o momento da avaliação do Desempenho.....	70
Tabela nº 6 Sentimento presente durante o momento da avaliação de desempenho.....	71
Tabela nº 7 Tipo de atitude percebida do avaliador.....	73
Tabela nº 8 Aspectos que é destacado com maior ênfase durante a avaliação.....	74
Tabela nº 9 Eficácia dos Métodos.....	80
Tabela nº10 Nível de satisfação dos trabalhadores.....	81
Tabela nº 11 Correlação entre “satisfação” e “eficácia.....	81

Índice de Gráficos

Gráfico nº1: Género dos participantes.....	68
Gráfico nº2: Anos de trabalho na ALLELO'S.....	69
Gráfico nº3: Auto avaliação da atitude durante a avaliação de desempenho.....	70
Gráfico nº4: Sentimentos presentes durante o momento de avaliação de desempenho.....	72
Gráfico nº5: Atitude do avaliador percebido pelo avaliado.....	73
Gráfico nº6: Aspectos destacados com maior ênfase durante a avaliação de desempenho.....	74

CAP. I Introdução

Esta dissertação tem como tema “*Eficácia dos métodos de avaliação de desempenho em função da satisfação do trabalhador*”. É apresentada à Universidade lusófona de Humanidades e Tecnologias como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Gestão Empresarial.

A análise do trabalho e a avaliação de funções fazem parte da primeira fase do desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho. É através deste processo sistemático que as empresas avaliam a performance dos seus trabalhadores, e permite uma correcta aplicação da avaliação do desempenho, um melhor conhecimento de todo o contexto de trabalho e as motivações dos trabalhadores. Assim, a mesma, poderá levar a uma maior produtividade dos mesmos, auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal e identificar potenciais candidatos a funções de maior responsabilidade.

É também necessário ter em consideração que a avaliação do desempenho é um processo distinto do regime disciplinar e não deve ser confundido com este.

Na avaliação do desempenho não se trata de punir infracções disciplinares e violação de deveres, mas sim de saber se o desempenho satisfaz ou não as necessidades do serviço ou entidade e se atinge os objectivos e resultados esperados e de tentar melhorá-lo.

A Avaliação de Desempenho constitui uma apreciação sistemática que envolve técnicas de observação periódica, estandardizada e qualificada, porque está directamente associada a critérios e procedimentos do valor em termos de eficácia e eficiência demonstrado pelo indivíduo na sua função, do ponto de vista da organização onde trabalha – é pois reactiva. Marrie, Jean (1997)

1.1 Objectivos da Investigação

Desde sempre, e para concretizar decisões de gestão, as empresas têm sentido a necessidade de emitir juízos acerca dos seus trabalhadores.

Enquanto processo de recolha de informações, tem necessariamente de ser um instrumento fiável, a fim de poder sustentar a gestão da carreira profissional dos indivíduos, tendo em conta a mobilidade funcional, a formação e desenvolvimento, as promoções, as remunerações e, de um modo geral, adaptação ao posto de trabalho.

Dessa forma o presente trabalho tem como objectivo geral:

Referir em que medida, é que a satisfação dos trabalhadores da empresa ALELO'S MULTISERVICES, LDA face aos métodos de Avaliação de Desempenho se relacione com a eficácia destes métodos.

Como objectivos específicos tem-se a referir os seguintes:

- a) Apresentar enquadramento teórico sobre Avaliação de Desempenho;
- b) Verificar o método de Avaliação de Desempenho utilizado pela empresa ALELO'S MULTISERVICES, LDA, para avaliar os seus trabalhadores;
- c) Verificar em que medida é que a satisfação dos trabalhadores da Empresa ALELO'S MULTISERVICES, LDA face aos métodos de avaliação de desempenho e a percepção da sua eficácia estão relacionados;
- d) Avaliar em que medida é que a variação da satisfação dos trabalhadores da ALELO'S MULTISERVICES, LDA, face aos métodos de avaliação de desempenho afecta a percepção do grau de eficácia dos mesmos.

1.2 Questões de Investigação

os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar especial, pois, permitem validar os métodos de recrutamento utilizados, medem o contributo individual e de equipa de trabalho, identifica o potencial dos empregados, as necessidades de formação e ainda gere os sistemas de salário. CÂMARA (2007)

A avaliação de desempenho não esta a ser trabalhada no ambiente organizacional como um Sistema de Gestão de Desempenho, tem sido apenas um formulário preenchido em uma determinada data, sem qualquer referência ao desempenho e sem consequências para o desenvolvimento da empresa e das pessoas, funcionando como mecanismo precário para concessão de mérito. LUCENA (1999)

Chiavenato (2008), ressalta que não é tarefa fácil para as organizações avaliar o desempenho de um grande número de pessoas utilizando-se de critérios de equidade e justiça, e ao mesmo tempo motivando-as.

Assim, as questões de investigação cernem no seguinte:

Será que a satisfação dos trabalhadores face aos métodos de avaliação de desempenho está relacionada com a percepção da sua avaliação?

De que forma é que a satisfação dos trabalhadores da empresa **ALELO'S MULTISERVICES, LDA** face aos métodos de avaliação de desempenho influencia a percepção da eficácia dos mesmos?

1.3 Justificativa do Tema

A escolha do tema foi de carácter pessoal e fruto das cadeiras de Gestão de recursos humanos e Psicossociologia das organizações. Desta forma surgiu o interesse de aprofundar mais sobre este tema e saber qual seria de facto, a relevância do processo de avaliação de desempenho nos trabalhadores de uma empresa.

Uma vez que às características competitivas do mercado empresarial actual e à constante busca pela excelência na carreira profissional, é cada dia mais frequente.

O uso de métodos de avaliação dentro das organizações, é algo comum porque qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científica.

Cap. II Avaliação de Desempenho

2.1 Historial

Foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu um forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX, com o esmero de apurar a capacidade óptima da máquina, dimensionando em paralelo o trabalho do Homem e calculando com precisão o rendimento potencial, o ritmo de operação, a necessidade de lubrificação, o consumo energético e o tipo de ambiente físico exigido para o seu funcionamento.

1. Ao longo dos séculos

Diversas formas de avaliações foram praticadas aos indivíduos para descobrir o nível de excelência profissional de cada um. Actualmente, a avaliação de desempenho assume diversas formas e serve para toda a espécie de fins. Por exemplo, a avaliação de desempenho que se efectua no sector bancário provavelmente revelará que a banca é o sector mais eficazmente organizado. Actualmente neste sector os trabalhadores vêm-se avaliados não apenas em relação a questões financeiras mas também às variáveis do marketing, ou seja, inventar sem parar novos produtos ou serviços financeiros e saber vendê-los.

2. No século XIX

Para inverter as arbitrariedades durante a avaliação, os avaliadores utilizaram três critérios: o trabalho, a qualidade do desempenho e a opinião dos peritos, em relação a número restrito de ofícios considerados práticos no séc. XIX, Além disso, a maioria dos trabalhadores realizava tarefas simples, pelo que era possível avaliar facilmente o seu desempenho no posto de trabalho.

Os referidos conceitos traduziram-se, entre outras coisas, na utilização de réguas de várias cores destinadas a informar os trabalhadores sobre seu desempenho. A cor determinava a qualidade do desempenho, de medíocre a excelente.

3. No final do século XIX,

A introdução de máquinas confundiu os factos e foi necessário procurar outros métodos de avaliação. Taylor verificou que não se sabia realmente em que consistia um “bom dia de trabalho”. A constatação deste facto levou-o a elaborar uma teoria de desempenho devia ser um instrumento racional, capaz de detectar, entre os trabalhadores, os que eram dotados de capacidades físicas e intelectuais para ocupar, eficazmente um posto de trabalho específico.

4. Nos dias de hoje

O mundo actual insiste na superação das qualidades pessoais e na busca de excelência. O bom desempenho impõe – se enquanto condição *sine qua non* da sobrevivência de toda a organização. Por tabela, os empregadores procuram observar e determinar o desempenho dos seus trabalhadores. A avaliação de desempenho processa-se, na maioria dos casos, sem que tenham determinado as metas ou resultados a atingir para os trabalhadores.

Á falta de um estudo exaustivo e científico sobre esta matéria, pudemos constatar que esta prática ainda existe em várias PME. A maioria dos dirigentes de PME avalia os seus trabalhadores como muito bem entende, quando quer, segundo critérios e técnicas que nem eles próprios decidem ou conhecem.¹

2.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho

Para Anthony e Govindarajan (2007) os sistemas de medição e avaliação de desempenho têm como objectivo principal a implementação da estratégia e, conseqüentemente, ultrapassar os factores críticos de sucesso neles definidos. Assim, se esses factores forem avaliados e recompensados, os trabalhadores sentir-se-ão motivados para os alcançar.

Caruth e Humphreys (2008) reforçam esta ideia, referindo que “... a avaliação deverá constituir um instrumento estratégico de medida de performance organizacional”. Assim, o processo deverá comportar as características essenciais para o

¹ Chiavenato, Idalberto. Gestão pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004

desenvolvimento das diversas necessidades organizacionais: administrativas, motivacionais de desenvolvimento e estratégicas, ao nível de todos os seus clientes internos, desde gestores de topo, passando pelos intermédios e não ignorando os de carácter operacional.” Caruth e Humphreys (2008), citado por Franco (2009).

Uma outra dimensão que é destacada na literatura diz respeito à Avaliação de Desempenho enquanto instrumento de aprendizagem e melhoria contínua da organização. Segundo Streib and Poister (1999), citado por Franco (2009), o controlo de gestão, a delegação de poderes, a descentralização e atribuição de responsabilidades permitem melhorar o processo de decisão e a respectiva performance da organização Franco (2009).

Por fim, é de referir que a avaliação pode ser definida como o simples acto de aferir o desempenho de um trabalhador na sua actividade. Como refere Caetano (2008), “...a avaliação de desempenho consiste na apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis”. Deste modo, a escala de apreciação será homogénea em toda a empresa.

A compreensão dos critérios será tanto maior quanto mais os trabalhadores participarem ou tiverem informação correcta sobre a sua definição, e estes critérios deverão ser revistos periodicamente.

É indispensável comunicar os critérios aos trabalhadores, que têm a necessidade de ser tranquilizados face a este sistema, para que saibam em que sentido deve modificar o seu comportamento a fim de melhor a sua performance. Para que cada trabalhador aceite, como justas, as decisões tomadas a seu respeito em matéria de remunerações, é necessário que os vectores de equidade sejam claramente identificados. Os trabalhos, em matéria de percepção da equidade acentuam as diferenças individuais e o impacto das políticas de comunicação sobre as remunerações. Peretti (1997)

2.3 Processo de Avaliação de Desempenho

A qualidade e os limites de uma remuneração devida ao desempenho dependem da qualidade e dos limites da medição desse mesmo desempenho. Um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve limitar a subjectividade na atribuição dos prémios e

aumentos personalizados, evitar o favoritismo, o *stress* e sobre esforço, conservar o espírito de equipa e a noção do interesse geral.

O foco principal da Avaliação de Desempenho é mensurar as qualidades do trabalhador e as competências desenvolvidas dentro da empresa, em um determinado período. Pode ser considerado como um *feedback* das acções, entretanto tal avaliação é realizada de maneira mais completa e organizada, pontuando os aspectos positivos e corrigindo os negativos.

É importante ressaltar que o critério da avaliação deve ser elaborado de acordo com a Missão, Visão e Valores da empresa, para não haver fracasso ou má interpretação do processo.

Não existe uma maneira ideal de quem deve avaliar, deve sim cada organização conhecer quem são as pessoas que podem ser os avaliadores e montar um sistema de avaliação que se condiz com a cultura da organização, e que traga resultados benéficos sem que venha gerar conflitos.

Por isso na avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada trabalhador, outra vantagem é a possibilidade de gerar um *feedback* mais fácil aos trabalhadores analisados e gestores, este *feedback* faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu relacionamento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos trabalhadores, de modo a identificar pontos de melhoria, necessidade de treinar ou até mesmo remapear o indivíduo para outras funções em que poderia render melhor. Buscar sempre equilibrar as metas estabelecidas pela empresa com o comportamento de seus trabalhadores, a fim de manter o sistema a funcionar em harmonia, de forma atingir sempre os objectivos traçados.

A avaliação de desempenho, para serem eficazes deve basear-se inteiramente nos resultados das actividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade. Assim a avaliação de desempenho identifica a performance de seus profissionais através da mensuração de seus objectivos e das suas competências comportamentais.

O sistema de avaliação de desempenho refere-se às fontes usadas para recolher os dados de avaliação, à análise de funções que é feita para identificar os critérios apropriados que irão ser usados para avaliar os dados recolhidos, à validade ou fidedignidade dos métodos usados, às características tanto do avaliador como do avaliado que podem influenciar a avaliação, ao processo de *feedback*, à utilização da informação retirada da avaliação e ao averiguar se esta está ou não a cumprir os objectivos para os quais tinha sido construída. O assunto de medição de desempenho não é exactamente uma novidade no meio empresarial, pois, de acordo com Miranda e Silva (2002) sempre existiu a preocupação pela medição do desempenho empresarial.

2.3.1 Fases da evolução do processo de Avaliação de Desempenho

Uma avaliação de desempenho não deve apresentar surpresas nem para o avaliado nem para o avaliador. O processo de avaliação deve ser interactivo ao longo do período com diálogos francos entre o empregado e seus superiores. Ambos devem tomar a iniciativa de esclarecer pontos sobre o desempenho pessoal. Deve-se ter cuidado na preparação da avaliação.

Desta forma apresenta-se as seguintes fases que descrevem o processo de desempenho, avaliação e o controlo que deve exercer em cada uma:

- a) Condições prévias: os resultados de uma avaliação dependem, em primeiro lugar, do facto de o empregador ter feito um diagnóstico global da situação da organização, para que a avaliação de desempenho seja integrada no contexto organizacional geral;
- b) Preparação: o estabelecimento de uma política de avaliação obriga á definição prévia dos objectivos específicos que se pretendem atingir. Com base na descrição das tarefas individuais, o empregador e o trabalhador chegam a um consenso sobre os critérios susceptíveis de contribuir para a eficácia de um programa de avaliação;
- c) A avaliação propriamente dita: uma vez concluída a preparação da avaliação, é necessário reunir todos os dados relativos ao rendimento efectivo do avaliado,

que mostram simultaneamente os seus pontos fortes e fracos. O objectivo consiste em responsabilizar mais o trabalhador pelo seu trabalho e desempenho.

Estes dados devem ser guardados sob sigilo, para fins de referência durante a avaliação concreto é accionado e começa a recolha de dados relativos;

- d) Resultados obtidos e recomendações: a fim de dar seguimento ao programa de avaliação, deve proceder-se á análise aprofundado do conjunto dos dados recolhidos e compará-los com o rendimento habitual do avaliado. Em seguida o avaliador reúne-se com o avaliado para discutirem os resultados obtidos. Este encontro assume por vezes a forma de entrevista formal e obrigatória ou, noutros casos, de contactos informais e abertos.

Para evitar que a avaliação de desempenho não caia no vazio, é oportuno que esta contenha recomendações de ordem administrativa, por exemplo promoção, formação, aumento de salario, etc. além disso, independentemente da forma que assuma, formal ou informal, deve informar-se o avaliado sobre as mudanças esperada a nível do seu desempenho, e por ultimo é necessário, exercer um acompanhamento para que o mérito real do avaliado sirva de ponto de partida para promover as várias medidas relativas á melhoria da produtividade e de progresso na carreira.

- e) Controlo de cada fase: a observação do programa de avaliação deve ser um processo continuado e proactivo. Deve exercer-se a nível de todas as fases, mas principalmente durante a primeira: a preparação da avaliação. Durante esta fase, deve verificar-se a importância das técnicas a aplicar durante segunda fase: a avaliação propriamente dita.

O controlo que é feito durante o funcionamento do programa de avaliação tem como principal objecto verificar a qualidade dos dados recolhidos, susceptíveis de ser utilizados para fins concretos.

Quanto ao controlo efectuado no termo do programa de avaliação, este tem como objectivo verificar em que medida o programa de avaliação cumpriu os objectivos de origem.

O controlo de um programa de avaliação requer normalmente um grande investimento em tempo e energia. Deve assegurar que todas as recomendações propostas sejam dinamizadas e prever um sistema de acompanhamento, em especial se a de valorização profissional. Se a maior preocupação da organização for o desenvolvimento dos seus trabalhadores, será oportuno interrogar-se sobre as condições de êxito de um programa de avaliação de desempenho.

2.3.2 Principais erros no processo de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante para analisar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores de uma empresa. É muito utilizada pelo departamento de recursos humanos para medir o desempenho e propor melhorias na carreira de um trabalhador.

Por isso, saber realizar a avaliação de desempenho correctamente é uma forma de garantir o sucesso do processo. Porém, nem sempre isto é possível. Existem alguns erros cruciais na hora de avaliar uma pessoa, tais como:

- a) Efeito de Halo – Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo. Deve considerar-se cada atributo independente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom num aspecto e menos bom noutro aspecto;
- b) Tendência Central – Atracção pelos pontos médios. Para que a ficha de avaliação atinja os objectivos propostos é necessário que se identifiquem claramente os aspectos positivos e negativos do avaliado;
- c) Efeito Semelhança – Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as concepções ou com os padrões de comportamento do avaliador. O que está em causa não é a pessoa do trabalhador mas o trabalho e o modo como este o produziu;
- d) Fuga ao Conflito – Com o objectivo de não despoletar possíveis reacções adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo trabalhador;

- e) Proximidade Temporal – Tendência para sobrevalorizar negativamente ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Para evitar este tipo de erro deve-se documentar as apreciações.

2.4 Importância da Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho é um tema comum e que se reflecte em qualquer área da vida, o mesmo ocorre nas organizações. As organizações se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, humano e de marketing realçar que qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja directa ou indirectamente, fazendo o uso de técnicas ou não.

Com o aumento da concorrência entre as empresas, as empresas tem implementado sistemas de avaliação de desempenho formais e tecnicamente elaborado, visto que é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial, subjectiva e unilateral.

A avaliação de desempenho é ferramenta chave para que a empresa seja capaz de enxergar quais são os profissionais que merecem investimentos nas carreiras. É também uma oportunidade de rever posicionamentos, metas e políticas internas da organização, com foco no lucro, desenvolvimento e bem-estar organizacional.

Ela corresponde à uma única análise sistemática do desempenho do profissional em função das actividades que realiza, das metas estabelecidas dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, é um processo que serve para julgar o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa e a contribuição para o negócio da organização.²

² Chavenato, Idalberto - Gestão de Pessoas 3ª edição, 2008

2.5 Objectivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem como objectivo essencial avaliar o desempenho presente conseguido pelo trabalhador a fim de o comparar, quer com regra estabelecida quer com o desempenho de outros trabalhadores que ocupam postos de trabalhos idênticos.

Em seguida, o resultado dessa avaliação ajuda aos serviços de RH das organizações na definição de programas de formação para os trabalhadores e a tomar decisões administrativas (promoções, remuneração, etc.) de uma forma mais eficaz.

Dado que muitos peritos na matéria sugeriram objectivos prováveis e que cada organização define a sua. A avaliação de desempenho tem despertado demonstrações favoráveis e outras extremamente contrárias. Todavia, pouco se tem feito para uma verificação real e científica de seus efeitos.

Há quem diga que, enquanto a selecção de RH é uma espécie de controlo de qualidade na recepção da matéria – prima, a avaliação de desempenho é uma espécie de inspecção da qualidade na linha de montagem. Ambas referem-se á posição passiva, submissa e fatalista do individuo que está sendo avaliada em relação á organização de que faz parte ou pretende fazer e da abordagem rígida, mecanizada, distorcida e limitada acerca da natureza humana. A avaliação de desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral de alguns a respeito do comportamento funcional da pessoa. Chevalier (2001)

É preciso um nível maior de profundidade para localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com ao avaliado. Se for necessário modificar o desempenho, o maior interessado neste caso o avaliado, deve não apenas tomar conhecimento da mudança planeada, mas também saber por que e como deverá ser feita e se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroacção adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua actuação na organização.

Para alcançar esse objectivo básico, a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objectivos intermediários:

- Capacitação;
- Adequação do individuo ao cargo;

- Promoções;
- Incentivo salarial ao bom desempenho;
- Melhoria das relações humanas entre superiores e trabalhadores;
- Auto-aperfeiçoamento do empregado;
- Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- Estimulo á maior produtividade;
- Conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- Retroacção (*feedback*) de informação ao próprio individuo avaliado;
- Outras decisões de pessoal, como transferências, etc.

Existem vários objectivos para trabalhar com a avaliação de desempenho nas empresas, dentre eles é o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhadores, evidencia problemas de relacionamentos, demonstra evolução dos trabalhadores, gera motivação e satisfação no trabalho, propicia geração de aumentos salariais, comunicar aos trabalhadores como estão a sair-se no trabalho e sugerir quais as mudanças necessárias, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos. Para que se tenham melhores resultados, as avaliações devem ser periódicas e com padrões definidos para todos os cargos existentes na empresa.

Quando descrevemos um cargo específico, atribuímos a ele os deveres e responsabilidades a serem cumpridos por seus ocupantes, porém nem sempre aquilo que o trabalhador faz corresponde ao que se espera dele, pode ocorrer aos trabalhadores, obter subsídio para elaboração de planos de acção para corrigir desempenhos insatisfatórios. Chiavenato (2004)

2.6 Benefícios da Avaliação de desempenho

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planeado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o individuo, o gestor, a organização e a comunidade. Chiavenato (2002)

Benefício para o gestor como gestor de pessoas:

- a) Avaliar o desempenho e o comportamento dos trabalhadores, tendo por base factores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjectividade;
- b) Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus liderados;
- c) Comunicar-se com os seus liderados, no sentido de fazer-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objectivo e como está indo seu desempenho, através deste sistema.

Benefício para a pessoas:

- a) Conhecer as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus trabalhadores;
- b) Conhecer as expectativas de seu líder a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos;
- c) Conhecer as providencia que o líder está tomando quanto a melhoria de seu desempenho (programa de capacitação, estágios, etc.) e as que ele próprio deve tomar por conta própria (aprendizagem, auto-correcção, qualidade, atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.);
- d) Fazer auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu desempenho, autodesenvolvimento e autocontrole.

Benefício para a organização:

- a) Avaliar seu potencial humano no curto, médio e longo prazo e definir qual a contribuição de cada empregado;
- b) Identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas da actividade e seleccionar os empregados com condições de promoção ou transferências;
- c) Promover sua política de RH, oferecer oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Vantagem para o trabalhador	Vantagem para a organização
1. Dar a conhecer ao trabalhador como pode progredir na organização; 2. Ajudar o sentido de responsabilidade do trabalhador; 3. Aumentar o sentido de responsabilidade do trabalhador; 4. Permitir ao trabalhador obter uma reacção a respeito da forma como cumpre o seu trabalho; 5. Integrar as necessidades do trabalhador e os objectivos da organização; 6. Fazer o inventário dos pontos fortes e fracos do trabalhador em relação á função que ele exerce; 7. Permitir que o trabalhador fique a saber o que o seu chefe directo pensa a seu respeito; 8. Revelar as necessidades individuais identificar os serviços que necessitam de apoio específico; 9. Fornecer ao trabalhador um meio para o ajudar a aperfeiçoar-se; 10. Notificar alguns trabalhadores de que vem necessariamente fazer melhor; 11. Dar oportunidade de estabelecer a comunicação entre os superiores e os trabalhadores; 12. Permitir revelar aspectos que afectam o trabalhador e prejudicam o seu rendimento.	1. Criar uma base de estudo e de construção de programas de GRH destinados a promover a eficiência dos RH; 2. Ajudar a justificar as decisões relativas a transferências, suspensões, despedimentos, despromoções e atribuições de estatuto definitivo; 3. Contribuir para a promoção e os aumentos dos trabalhadores com base nos resultados da avaliação; 4. Conhecer a competência dos recursos humanos e as suas necessidades em matéria de acções de formação e de valorização profissional; 5. Identificar os trabalhadores mais empenhados a fim de os recompensar mais justamente; 6. Ajudar a direcção-geral a dotar-se de dados necessários para julgar o grau de isenção, integridade e tolerância com base nos quais os chefes directos avaliam os seus trabalhadores; 7. Verificar a qualidade da evolução e selecção, análise e avaliação de funções; 8. Assegurar á organização a mão-de-obra competente que lhe permita fazer face á concorrência no respectivo sector de actividade; 9. Dar oportunidade á organização de verificar a eficácia do método de avaliação de RH instituído; 10. Validar o processo de selecção.

Fonte : Sekiou, blodin, fabi, bayad, peretti, alis, chevalier , Gestão de recursos humanos, 4ª edição, 2001

Tabela nº 1 Vantagens da Avaliação de Desempenho para a organização e o trabalhador.

2.7 Porque avaliar o desempenho

Toda pessoa precisa receber retroacção a respeito de seu desempenho para saber como está a ir no seu trabalho. Sem essa retroacção as pessoas caminham sem direcção. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas actividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus trabalhadores são:

- a) A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de trabalhadores;
- b) Através dela pode-se comunicar aos trabalhadores como eles estão a ir no seu trabalho, sugerir quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos;
- c) A avaliação permite que os trabalhadores conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gestores como base para conduzir e aconselhar os trabalhadores a respeito de seu desempenho. Chiavenato (2004)

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:

- a) A avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objectivo. Desempenho e objectivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho;
- b) A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objectiva do desempenho e não em uma avaliação subjectiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas;
- c) A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para trabalhador;
- d) A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência; Chiavenato (2004)

Geralmente, os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:

- a) Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- b) Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulário do que sobre avaliação crítica e objectiva do desempenho;
- c) Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação;

- d) Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reacção negativa do avaliado;
- e) Quando a avaliação é inócua, isto é quando está baseada em factores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.³

2.8 Quem deve avaliar o desempenho

A avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do trabalhador ao proporcionar retroacção a respeito do seu desempenho.

Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o trabalhador e seu gestor. Na realidade, a avaliação do desempenho deve mostrar ao trabalhador o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição á organização e ao cliente.

Quase sempre as organizações criam sistemas de avaliação que são centralizados em um único órgão que monopoliza o assunto – o DRH. Na verdade, o ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio cargo ou trabalho proporcionasse toda a informação a respeito do desempenho do ocupante, sem necessidade de intermediários ou da intervenção de terceiros.

A hierarquia, o *staff* e a centralização quase sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o trabalhador e torna o processo de avaliação uma verdadeira maratona burocrática.

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do trabalhador. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio trabalhador a responsabilidade de auto-avaliar livremente o seu desempenho.

Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gestor imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gestor e o trabalhador na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem avaliação do desempenho às

³ Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas- o Novo papel do Recursos Humanos nas organizações. 2ª Edição, 2004

equipas, principalmente quando estão estruturadas em equipas auto-suficientes e autogeridas. Outras ainda adoptam um processo circular de 360 graus na avaliação.

Por outro lado, há organizações que centralizam o processo de avaliação em uma comissão central. E há outras em que o órgão do RH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. Vejamos cada uma dessas alternativas:

❖ **Auto – avaliação do desempenho**

O ideal seria cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios para evitar a subjectividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas é o próprio indivíduo responsável pelo seu desempenho e pela monitorização com ajuda do seu superior.

Nessas organizações se utiliza intensamente a auto-avaliação do desempenho, em cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa.

Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas; avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isto, o que reforçar e como melhorar os seus resultados pessoais. Muitas organizações estão tentando desenvolver esquemas de auto-avaliação para as suas equipas.

❖ **O gestor**

Na maior parte das organizações, cabe ao gestor a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus trabalhadores e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados.

Nessas organizações, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gestor ou supervisor, com a assessoria do órgão de RH, que estabelece meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer.

Como o gestor ou supervisor não tem conhecimento especializado para projectar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, o órgão de RH entra com a função de *staff* para montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gestor mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho dos trabalhadores

por meio do sistema. Esta linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gestor seja realmente o gestor do seu pessoal.

❖ **O indivíduo e o gestor**

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade e se o maior interessado nela é o próprio trabalhador, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento do indivíduo e do gestor na avaliação é uma tendência muito forte.

Nesta alternativa, o gestor funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o trabalhador avalia o seu desempenho em função da retroacção fornecida pelo gestor. O gestor fornece todos os recursos ao trabalhador – orientação, capacitação, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objectivos a alcançar – e solicita resultados, enquanto o trabalhador fornece o desempenho e resultados e solicita recursos do gestor. Um intercâmbio no qual um contribui com algo para a obtenção de resultados.

❖ **A equipa de trabalho**

Nesta modalidade é a própria equipa de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para a sua melhoria. A equipa torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objectivos e metas a alcançar.

❖ **A avaliação de 360°**

A avaliação de desempenho é feita por uma circular por todos os elementos que mantêm alguma interacção com o avaliado. Participam da avaliação o chefe, os colegas e pares, os trabalhadores, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus.

A avaliação feita a volta do trabalhador é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do trabalhador às várias questões que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Todavia, ser o alvo das atenções não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente aberta e receptiva para o sistema.

Existem Prós e os contras da avaliação do desempenho em 360°, estão abaixo referidos:

❖ **Prós:**

- a) O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas;
- b) A qualidade da informação é melhor e qualidade dos avaliadores é mais importante que a qualidade;
- c) Complementa as iniciativas da qualidade total e enfatiza os clientes internos/externos e a equipa;
- d) Como a retroacção vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos;
- e) A retroacção proporcionada por colegas e outros pode aumentar o autodesenvolvimento do avaliado.

❖ **Contras:**

- a) O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações;
- b) A retroacção pode intimidar e provocar ressentimento no avaliado;
- c) Ela pode envolver avaliações diferentes e conflituosas sob diferentes pontos de vista;
- d) O sistema requer capacitação para funcionar bem;
- e) As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras.

❖ **A comissão de avaliação**

Nesta opção, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação colectiva feita por um grupo de pessoas. A comissão pode ser constituída de pessoas pertencentes a diversas unidades ou departamentos e é formada de membros permanentes e dos membros transitórios.

Os membros e estáveis (o presidente da organização ou seu representante, o executivo máximo de RH e o especialista em avaliação do desempenho participam de todas as avaliações, e seu papel é a manutenção da uniformidade e equilíbrio dos julgamentos e do atendimento aos padrões e constância do sistema.

Os membros transitórios são o gestor de cada avaliado e seu superior. Esta alternativa é criticada por seu aspecto centralizador e pelo espírito de julgamento e não de orientação e melhoria contínua do desempenho. Recebe as mesmas críticas do caso anterior.

❖ **A avaliação para cima**

Ao contrário da avaliação do trabalhador pelo superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipa avalie o seu gestor, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipa alcançar os seus objectivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipa e ajudar a melhorar os seus resultados.

A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gestor, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

O comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de actuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas organizações vão mais além, ao propor a avaliação da própria companhia pelos trabalhadores e proporciona-lhes retroacção dos resultados alcançados e medidas correctivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho às expectativas das pessoas.⁴

2.9 Factores que influenciam no desempenho do trabalhador

O desempenho humano depende de muitos factores que interagem e actuam de maneira dinâmica. Quando os objetivos e metas são explicitados, a tarefa é de certa maneira desenhada para pessoa que irá executá-la. Se a pessoa se sentir motivada para executar tal tarefa e para atingir os objetivos propostos ela se esforçará proporcionalmente à sua motivação. Chivenato (2009)

Esse mesmo autor diz que o desempenho é uma consequência do estado motivacional e do esforço individual para realização da tarefa. O indivíduo ao interpretar o resultado alcançado ao final de sua tarefa sente-se satisfeito ou não. É esse grau de satisfação que

⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas- o Novo papel do Recursos Humanos nas organizações. 2ª Edição, 2004

lhe foi provocado, sendo grande, pequeno ou nulo, realimenta a motivação positiva ou negativamente para realização de uma nova tarefa.

Factores que podem influenciar o desempenho:

❖ **Compensação e Benefícios**

Para promover a equidade e permitir uma evolução de acordos com o desempenho e senioridade alcançados, os níveis salariais dos trabalhadores devem ser definidos em áreas sobrepostas, por função e grau de maturidade. Estas áreas podem ser ajustadas através de estudo de mercado, realizados por empresas especializados, que apuram valores de mercado por tipo de organização e função do recurso.

A existência de recursos com níveis salariais muito diferenciados, ou fora das bandas estabelecidas, irá, a curto ou médio prazo, causar desmotivação e sentimentos de injustiça no seio das equipas.

Uma vez criadas, essas desigualdades serão difíceis de eliminar, dadas as expectativas geradas e as limitações orçamentais, sendo este um dos factores a ter em conta nos diversos processos de selecção e avaliação.

Os benefícios por outro lado são formas adicionais de compensação dos trabalhadores pra além do salário, representando contrapartidas pelo desempenho do trabalhador e sua contribuição pra o sucesso da empresa.

Os benefícios têm uma expressão cada vez maior na vida dos trabalhadores e da sua família, representando também um investimento significativo por parte das empresas, tanto em termos orçamentais como administrativos.

Hoje em dia, os profissionais esperam das organizações um pacote atractivo de benefícios, pelo que, se a sua organização não o disponibilizar, poderá estar a colocar a em risco a sua capacidade para recrutar e reter recursos.

❖ **Produtividade e Motivação**

A fraca ou a falta de motivação dos trabalhadores pode ocasionar baixa produtividade, conflitos pessoais, greves, faltas ao trabalho, entre outros. Por outro lado, se o trabalhador for motivado, isso pode estimular sua criatividade, proporcionar um bom

desempenho profissional, espírito de grupo, maior empenho no cumprimento de seus deveres, aumento da auto-estima, dentre outros factores.⁵

2.10 Novas tendências em Avaliação de Desempenho

A era da informação trouxe dinamismo, mudança e competitividade. A aproximação pela compreensão hierárquica traz inevitavelmente novas tendências na avaliação do desempenho humano, seja no nível do desempenho individual ou no nível de desempenho colectivo em decorrência do trabalho de equipa. Com isso, os complicados processos estruturados estão em baixa, prevalecendo agora o reforço de avaliação qualitativa das pessoas de forma directa e sem depender de relatórios sucessivos até chegar ao responsável pelo tratamento da informação e tomada de decisão.

Por outro lado, as organizações buscam a excelência através de investimentos nas pessoas – hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos e não simplesmente recursos humanos em disponibilidade inercial. Contudo, de nada vale promover essas mudanças comportamentais sem a devida capacitação orientada e motivada dos principais agentes dessas transformações, as pessoas devem ser alvo dessas transformações e, simultaneamente, devem compreendê-las e fazê-las acontecer como sujeitos activos e proactivos do negócio.

Por outro lado, de nada vale treinar, capacitar e desenvolver as pessoas sem um adequado sistema de avaliação de desempenho capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas, isto é, mostrar o caminho escolhido irá conduzir aos objectivos desejados. Ainda mais em um contexto ambiental em constante mudança e transformação, a avaliação do desempenho torna-se cada vez mais necessária para verificar rápida e continuamente os rumos para eventuais correcções ou alterações. Essa detecção dos ajustes necessários caminha em relação as pessoas, equipas, áreas e, sobretudo, á empresa como um todo.

Diante deste contexto, as principais tendências da avaliação de desempenho são:

1) Os indicadores tendem a ser sistemáticos:

⁵ Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações 9ª edição, (2009)

Visualizando a empresa como um todo e compondo um conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos os aspectos importantes ou relevantes. Em princípio, eles devem decorrer do planeamento estratégico da empresa, que devera definir o eu medir, como e quando. Através do efeito de cascata, facilita-se a localização de metas e objectivos dos diversos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos.

2) Os indicadores tendem a ser escolhidos e seleccionados como critérios distintos de avaliação:

Seja para recompensas, remuneração variável, participação nos resultados, promoções, etc. dificilmente um único indicador pode ser tão flexível e universal para servir igualmente a critérios específicos.

3) Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto:

Para evitar possíveis distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação. É o caso de comissionamento de vendedor calculado apenas sobre a receita de venda: não considera a lucratividade do produto vendido e leva o vendedor a esforçar-se para vender apenas os produtos de maior valor unitário, deixando de lado os demais produtos da linha. Existem quatro principais indicadores:

- ✓ Indicadores financeiros: relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno de investimento, relação custo/benefício;
- ✓ Indicadores ligados ao cliente: como satisfação do cliente- interno ou externo- tempo de entrega de pedidos, fatia de mercado abrangida, competitividade em preço ou qualidade;
- ✓ Indicadores internos: como tempo de processo, índices de segurança, índices de trabalho, ciclo de processo;
- ✓ Indicadores de inovação: como desenvolvimento de novos processos, novos produtos, projectos de melhoria, melhoria continua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho se fundamenta cada vez mais na adopção de índices objectivos de referência que possam balizar o processo como:

- a) Indicadores de desempenho global (de toda a empresa);
- b) Indicadores de desempenho grupal (da equipa);

c) Indicadores de desempenho individual (da pessoa).

A finalidade é estabelecer marcos de referência que possam ajudar na comparação e no estabelecimento de novas metas e resultados a serem alcançados, além de permitir uma visão global do processo.

4) Avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH:

A organização precisa identificar talentos que serão responsáveis e cobrados pelo resultado final global de suas unidades de negócios. A avaliação de desempenho continua e complementa o trabalho dos processos de provisão de pessoas no sentido de monitorar e localizar as pessoas com características adequadas para levar adiante os negócios da organização.

Ela também complementa os processos de aplicação no sentido de indicar se as pessoas estão bem integradas em suas actividades. Complementa também os processos de manutenção ao indicar o desempenho e resultados alcançados. Complementa os processos de desenvolvimento ao indicar pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas. E complementa igualmente os processos de monitoração e controle ao proporcionar retroacção as pessoas.

5) Avaliação do desempenho através de processo simples e não estruturados:

Sem mais os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com factores de avaliação genéricos e abrangentes. Isso significa a desburocratização e desregulamentação da avaliação do desempenho.

A avaliação não estruturada e flexível é realizada pelos executivos do nível imediatamente mais alto através do contrato directo e quotidiano com as pessoas envolvidas no processo. A avaliação resulta de um entendimento entre o avaliador e o avaliado, não mais um acto de julgamento superior e definitivo a respeito do comportamento do avaliado. Quase uma negociação, no sentido de que ambos trocam ideias e informações, resultando daí um compromisso conjunto, ou seja, de um lado, proporcionar as condições necessárias para o crescimento profissional, e de outro, o alcance de objectivos ou resultados.

São mudanças na forma e no conteúdo do processo. Assim, os velhos métodos de escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, etc. estão

sendo completamente reformulados para chegar a uma nova e flexível configuração que atenda novas necessidades.

6) Avaliação do desempenho como forma de retroacção às pessoas:

A avaliação constitui um poderoso instrumento de realimentação ou retroacção, ou seja, de retro informação das pessoas para proporcionar orientação, auto-avaliação, Auto direcção e, em decorrência, autocontrole. Seja no que tange ao capacitação das pessoas, capacitando-as para melhor alcançar os objectivos propostos, seja no que tange à participação nos resultados, como forma de incentivo e reforço pelos resultados obtidos.

Nesse contexto, a avaliação do desempenho adquire um sentido mais amplo e abrangente, envolvendo novos aspectos como:

- a) Competência pessoal: a capacidade de aprendizagem da pessoa e absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades;
- b) Competência tecnológica: a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho da generalidade e multifuncionalidade;
- c) Competência metodológica: a capacidade de empreendimento e de iniciativa para resolução de problemas de diversas naturezas. Algo como espírito empreendedor e solucionador espontâneo de problemas.
- d) Competências social: a capacidade de se relacionar eficazmente com diferentes pessoas e grupos, bem como desenvolver trabalhos em equipa.

Geralmente, as pessoas conseguem reunir diferentes doses de cada uma dessas diferentes competências. Elas devem dispor de retroacção suficiente para autodiagnosticar e desenvolver as suas próprias competências.

7) Avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, metas e objectivos do que o próprio comportamento:

Os meios ficam por conta das pessoas que os escolhem livremente segundo as suas preferências ou competências pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho excelente. É o desempenho eficaz e não o desempenho eficiente que conta. As organizações de elevado desempenho procuram constantemente

e enfaticamente criar condições ideais para obter e manter alto desempenho de seus trabalhadores. E isso não é uma mera coincidência.

A ênfase nos objectivos, metas e resultados estabelecidos de maneira clara, unívoca e simples permite três vertentes: desburocratização, avaliação para cima e auto-avaliação:

- a) **Desburocratização do processo:** a avaliação do desempenho deixa de contar com excesso de papelório e formulários que antes constituía a dor de cabeça dos executivos.

A avaliação está se tornando simples e descontraída e isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos adoptados por algum órgão centralizador e burocrático. Trata-se de verificar quais os objectivos formulados que foram alcançados e como o desempenho pode ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Trata-se de ver o resultado alcançado e qual a participação que dele tem o individuo ou a equipa que o proporcionou. Isso dá liberdade às pessoas para escolher os próprios meios e utilizar melhor suas habilidades e competências individuais e sociais;

- b) **Avaliação para cima:** Ao contrário da avaliação do trabalhador pelo superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipa avalie o seu gestor, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipa alcançar os seus objectivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipa e ajudar a melhorar os seus resultados.

A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gestor, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

O comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de actuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas organizações vão mais além, ao propor a avaliação da própria companhia pelos trabalhadores e proporciona-lhes retroacção dos resultados

alcançados e medidas correctivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho às expectativas das pessoas;

- c) **A auto-avaliação:** Cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como meio de alcançar metas e resultados fixados e superar as expectativas. Quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar resultados das pessoas e equipas envolvidas.

8) A avaliação do desempenho está a ser intimamente relacionada com a noção de expectância:

Está em jogo a relação entre expectativas pessoais e recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria da motivação na qual a produtividade é vista como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a resultados finais desejados, como dinheiro, promoção, apoio do líder, aceitação grupal, reconhecimento público, etc.

Tudo dentro do modelo contingencial de expectância para elevar o nível de valência positiva da produtividade e qualidade no trabalho. Trata-se de elevar o grau de instrumentalidade da excelência no trabalho. Isso significa fazer a cabeça das pessoas de que a excelência no desempenho traz benefícios à organização, mas sobretudo e também benefícios às pessoas envolvidas.

Por tanto, torna-se necessário vincular os resultados da avaliação de desempenho a incentivos de curto prazo, como remuneração flexível ou sistemas de incentivo. Um sistema de flexibilização que não envolva custos adicionais para a organização, mas uma forma de participação das pessoas nos resultados alcançados e no alcance de objectivos estabelecidos. O importante é amarrar a avaliação do desempenho a metas e objectivos a serem alcançados pelas pessoas ou equipas.

2.11 Métodos tradicionais de Avaliação de desempenho

De acordo com RIBEIRO (2005), o desempenho do trabalhador observado e analisado periodicamente. A organização verifica quais foram seus resultados em suas tarefas. Posteriormente, o trabalhador recebe essas informações e busca melhorar seu desempenho visando crescer profissionalmente.

Em uma organização, o desempenho dos trabalhadores é constantemente avaliado, directa ou indirectamente, pelo próprio trabalhador, por seus colegas e também pelos seus supervisores. Isso tem relação com a tendência natural que o ser humano tem de julgar uns aos outros.

Para se obter uma avaliação mais formal, foram criados diversos métodos para a aplicação desta avaliação. Dentre os inúmeros métodos existentes, podemos citar os mais tradicionais utilizados pelas organizações, comentados por diversos autores (CHIAVENATO, 2000; FRANÇA, 2002; GIL, 2001; MARRAS, 2000).

- Métodos da Escala Gráfica: O método de avaliação por escala gráfica é um dos mais utilizados pelas organizações, pois é simples de ser aplicado e não exige treinamento dos avaliadores. Ele consiste em um formulário onde constam questões a serem avaliadas como, por exemplo, a qualidade de trabalho e as opções de categoria de avaliação, como óptimo, bom, regular ou fraco. É um método fácil e que apresenta resultados confiáveis.
- Método da Escolha Forçada: O método da escolha forçada é realizado pelo empregador e consiste em avaliar o desempenho dos trabalhadores individualmente com o preenchimento de um formulário, onde ele deve escolher as opções (já formuladas) que melhor se enquadram a cada trabalhador. Dá-se o nome “escolha forçada” pelo facto de o avaliador ser obrigado a escolher uma das opções. Esse tipo de avaliação força o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.
- Método de Pesquisa de Campo: Este método é pouco utilizado pelas empresas, pois tem um custo elevado e um resultado demorado, consiste em entrevistas feitas aos supervisores por especialistas que buscam identificar as necessidades de melhoria no desempenho dos subordinados.

- Métodos dos Incidentes Críticos: O método dos incidentes críticos analisa os pontos fortes e fracos dos trabalhadores, deixando de lado pontos intermediários. O objetivo deste método é aproveitar da melhor forma o ponto forte de cada trabalhador e trabalhar seus pontos fracos.
- Método de Comparação aos Pares: O método de comparação em pares ou binária consiste em comparar o desempenho de cada empregado com os demais avaliados. A aplicação é feita de maneira simples, mas seu resultado não é preciso, pois não consegue identificar de maneira clara as diferenças de cada um em seu trabalho. Tal método não é muito utilizado pela influência comportamental tanto dos avaliados quanto dos avaliadores.
- Método de Frases Descritivas: É um procedimento parecido com o método de escolha forçada, pois nele o avaliador, com um formulário contendo certo número de frases, escolhe as que não correspondem ao desempenho de seus trabalhadores, é um método subjetivo.
- Método da Autoavaliação: Este método como o próprio nome já diz é uma autoavaliação, ou seja, o próprio trabalhador avalia o seu desempenho dentro da organização. A aplicação é feita através de relatórios, análises dentre outros. Tal método tem sido criticado, pois muitas vezes o trabalhador não faz uma avaliação sincera de si, dificultando a análise posterior de seu avaliador.
- Método de Avaliação por Resultados: Este método é baseado no cumprimento de metas estipuladas pelos gestores aos seus trabalhadores, em determinado período, que devem ser realizadas e analisadas. Através desta avaliação o gestor identifica quais são os resultados efetivamente alcançados pelos trabalhadores e posteriormente em conjunto determinam o que deve ser melhorado, o que é esperado e qual o nível de qualidade desejado pela organização.
- Métodos Mistos: Esta forma de avaliação é aplicada através de um formulário baseado em um conjunto variado de métodos de avaliação de desempenho, que são capazes de servir diversas áreas ao mesmo tempo.
- Método Avaliação 360 graus: O método 360 graus leva esse nome, pois o trabalhador é avaliado por todas as pessoas que interagem com ele como seus superiores, clientes internos e externos, fornecedores, subordinados etc. Esse

procedimento é considerado um dos mais completos e eficientes, pois identificam de diversos ângulos as informações a respeito do trabalhador

2.12 Entrevista de Avaliação do Desempenho

O ideal é trabalhar com um sistema estruturado comum a toda a empresa. Isso cria um processo consistente de comparação de desempenho entre empregados de diferentes áreas e possibilita o reconhecimento dos melhores talentos da empresa. Outra vantagem do processo estruturado é o conhecimento dos procedimentos de avaliação e os critérios que serão avaliados. Antes da entrevista com o avaliado você deve tomar pelo menos as seguintes providências:

- a) Elaborar o relatório de avaliação de desempenho;
- b) Estudar as avaliações anteriores;
- c) Verificar se seus critérios de avaliação estão em conformidade com o sistema de avaliação da empresa;
- d) Critique suas ideias sobre o avaliado para detectar injustiças ou favorecimentos;
- e) Pense no futuro do avaliado na empresa;
- f) Consulte outras pessoas para verificar se o seu ponto de vista está correto;
- g) Prepare-se para falar sobre remuneração e promoções.

Agende a entrevista de avaliação com antecedência com prazo determinado para início e fim. Comece a reunião mostrando quais os pontos que serão abordados. Procure ser objectivo nos pontos sendo o mais racional possível.

Nunca coloque em dúvida sua avaliação durante a entrevista. Escute o que o avaliado tem a dizer. Use o sistema para assegurar que todos os pontos foram comentados na entrevista. Encoraje a discussão.

Desenvolva planos de melhoria de desempenho e, conclua positivamente a reunião. Depois da reunião faça anotações complementares se for necessário e compartilhe o resultado da avaliação com seus superiores e com a área de Recursos Humanos.

As avaliações de desempenho não são apenas veículos de mudança, mas são um poderoso mecanismo para demonstrar a efectiva gestão do gestor e uma forma consistente para aumentar a produtividade da equipa.

A comunicação do resultado da avaliação ao avaliado é ponto fundamental de todos os sistemas de avaliação de desempenho. De nada adianta avaliação sem que o maior interessado – a própria pessoa tome conhecimento dela. É necessário dar-lhe conhecimento das informações relevantes e significativas de seu desempenho das informações, a fim de que os objectivos possam ser plenamente alcançados. Essa comunicação é feita através da entrevista de avaliação do desempenho.

Os propósitos da entrevista de avaliação do desempenho são:

- a) Dar ao avaliado as condições de melhorar seu trabalho através de comunicação clara e inequívoca de seu padrão de desempenho. A entrevista dá oportunidade ao avaliado de conhecer e aprender que o líder espera dele em termos de qualidade, quantidade, bem como entender as razões desses padrões de desempenho. São as regras do jogo, que pode ser bem jogado quando os jogadores entendem suas regras.
- b) Dar avaliado uma ideia clara de como está desempenho (retroacção), salientando seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões de desempenho esperados. Às vezes, o avaliado acredita que está indo bem ou desenvolve uma ideia distorcida a respeito do desempenho ideal. Ele precisa saber o que o superior está achando de seu trabalho a fim de ajustar e adequar seu desempenho aos padrões esperados.
- c) Ambos devem discutir sobre providências e planos para melhor desenvolver e utilizar as aptidões do avaliado, que precisa entender como pode melhorar seu desempenho e participar activamente das providências para essa melhoria.
- d) Construir relações pessoais mais fortes entre o avaliador e avaliado, nas quais ambos têm condições de falar francamente a respeito do trabalho, como está sendo desenvolvido e como pode ser melhorado e incrementado.

A intensificação da compreensão pessoa a pessoa é factor básico para o desenvolvimento de relações humanas fortes e sadias.

- e) Eliminar ou reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem quando as pessoas não recebem aconselhamento planeado e orientado.

O avaliador deve ter habilidade de apresentar factos e conseguir que o avaliado saia com a determinação de desenvolver-se e ajustar seu desempenho ao nível exigido e consciente dos aspectos positivos e negativos de seu desempenho. O sucesso da entrevista de avaliação depende de muitos factores. Ela precisa ser preparada de modo que o avaliador saiba de antemão o que dirá ao avaliado como fará. O avaliador deve considerar duas coisas importantes:

- a) Todo avaliado possui aspirações e objectivos pessoais e, por mais elementares que sejam suas funções dentro da organização, deve ser tratado com dignidade e como uma pessoa diferente das demais;
- b) O desempenho deve ser avaliado em função da actividade do avaliado e da orientação e oportunidades que recebeu do avaliador.

2.12 Medir o Desempenho

“O desempenho é avaliado como base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização. Os níveis de desempenho (excelente, médio, fraco) podem ter um carácter quantitativo ou qualitativo” Caetano (2008)

Caetano (1996) refere que podemos encontrar instrumentos de medida, centrados na personalidade, centrados no comportamento, centrados na comparação com os outros e centrados nos resultados.

Para que o processo de Avaliação de Desempenho faça sentido, é necessário medir o desempenho. Tal permitirá distinguir desempenhos melhores de desempenhos piores, tendo como referência as estimativas iniciais.

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

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

Outro aspecto fundamental é que a medição incida sobre indicadores que de facto podem ser influenciados por quem está a ser avaliado.

Caetano (2008) apresenta quatro métodos de medir a (avaliação de) desempenho,

- a) Focalizado nas pessoas;
- b) Focalizado nos comportamentos;
- c) Focalizado na comparação com os outros;
- d) Focalizado nos resultados.

a) Focalizado nas Pessoas – Sistema mais tradicional de medição de desempenho, no qual o responsável hierárquico avalia o trabalhador por “traços de personalidade”. Esta avaliação pode ser realizada através de escala quantitativa ou qualitativa. Dada a perversidade desta avaliação, este método foi progressivamente substituído a partir da década de setenta do século passado;

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

- ❖ Escalas ancoradas em comportamentos – escalas que incidem sobre a forma como o avaliado desenvolve as suas principais funções;
- ❖ Escalas de observação comportamental – consistem em “descrições precisas de comportamentos”. A medição é feita em função da frequência de cumprimento;
- ❖ Incidente Críticos – consiste no registo apenas dos comportamentos que influenciam de forma significativa o comportamento. Esta é a medição que melhor proporciona o desenvolvimento dos trabalhadores, já que permite ao avaliador intervir nos aspectos realmente críticos.

c) Focalizado na Comparação com os outros – Esta medição pode simplesmente ser feita por “ordenação simples” dos trabalhadores do melhor para o pior ou vice-versa, mas também pode ser feita por “comparação sistemática por pares”, em que cada trabalhador é comparado com cada um dos colegas. Existe ainda outra forma que tem vindo a ser mais utilizada que é a “distribuição forçada”, “...em que se comparam grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos”. Caetano (2008)

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

Cap. III Satisfação dos trabalhadores em relação a avaliação de desempenho.

No capítulo anterior falou-se que para o processo de avaliação de desempenho ter sucesso era necessário que os avaliadores e avaliados o compreendessem, colaborassem e tivessem confiança no mesmo.

No entanto, pode-se ainda acrescentar que é necessário que os trabalhadores estejam satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho, pelo que este capítulo ir-se-á debruçar sobre a satisfação com a avaliação de desempenho.

A título de curiosidade Caetano (2008) refere que em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação da avaliação de desempenho, raramente encontrou uma organização que tivesse pelo menos cinquenta por cento dos trabalhadores muito satisfeitos ou satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho, incluindo os próprios avaliadores. Muitos dos trabalhos nesta área, estudam as diferenças na satisfação de chefias e trabalhadores em relação à avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho insere-se assim numa óptica de desenvolvimento da organização, que permite ao empresário especificar aquilo que se espera dos empregados, a qual passa a ser um requisito fundamental para aumentar a produtividade dos recursos humanos numa organização. Cunha (1992).

Contudo, a realidade actual coloca-nos questões mais profundas acerca da avaliação de desempenho, como é o caso da satisfação com o sistema de avaliação de desempenho em uso.

De facto, medidas cognitivamente orientadas, tais como a percepção de utilidade e percepção de precisão, estão positivamente relacionados com a satisfação com a avaliação de desempenho. Keeping e Levy (2000).

Além disso, porque as avaliações constituem a base de várias decisões importantes, a satisfação com a avaliação de desempenho significa reconhecimento, *status* e perspectivas futuras dentro da organização. Assim, os indivíduos com níveis mais elevados de satisfação com o desempenho são usualmente mais recompensados, do que os sujeitos que apresentam níveis baixos de satisfação. Estas diversas implicações

psicológicas da satisfação com a avaliação de desempenho tornam-se num determinante significativo do comportamento futuro e das atitudes profissionais e organizacionais.

O facto das chefias se sentirem mais satisfeitas que os trabalhadores, na maior parte dos aspectos da avaliação, pode simplesmente ficar a dever-se ao facto de terem recebido muito maior formação acerca de todo o processo de avaliação, o que lhes possibilitou uma melhor compreensão e integração no sistema. Isto leva a sugerir que a satisfação dos avaliados poderá ser aumentada se lhes for dada formação acerca do funcionamento do sistema de avaliação.

3.1 Relação entre feedback e satisfação com a avaliação de desempenho

Jawahar (2006), diz que a satisfação com o feedback da avaliação de desempenho implica a aceitação dos resultados da avaliação de desempenho e dos comentários à mesma.

Assim a satisfação com esta poderá ser um melhor preditor do futuro desempenho profissional, do que o fornecimento de feedback, por si só.

Deste modo, será de esperar que a satisfação com o feedback da avaliação do desempenho passada possa influenciar resultados futuros. No entanto, apenas alguns estudos têm examinado a relação entre a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e a performance.

Somente Jawahar (2006), demonstrou que o feedback da avaliação de desempenho melhora o desempenho, atitudes e intenções mas esses benefícios estão provavelmente dependentes das taxas de reacção ao feedback.

3.2. Constructo da satisfação com a avaliação de desempenho

Até agora apresentou-se as principais correntes de ideias sobre a satisfação com a avaliação de desempenho, bem como a relação desta com o feedback que lhe é dado.

De seguida ir-se-á apresentar a base em que assenta o constructo de satisfação com a avaliação de desempenho.

O constructo de satisfação com a avaliação de desempenho assenta, segundo Jawahar (2006), no pressuposto teórico de que esta é mensurada através de seis dimensões diferentes, as quais são: a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, a satisfação com o chefe, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a organização, o envolvimento com a chefia directa e as intenções de abandono.

Jawahar (2006) criou um instrumento (baseado na literatura) que visa mensurar a satisfação com a avaliação de desempenho, o qual tem por base a premissa de que esta satisfação contém as seis dimensões referidas anteriormente.

Os resultados obtidos através desse questionário provaram que a satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com o envolvimento com a organização, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a chefia directa, a satisfação com o chefe e a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho. Além da satisfação com a avaliação de desempenho estar negativamente relacionada com as intenções de abandono. Jawahar (2006).

3.2.1 Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho

A satisfação com a avaliação de desempenho implica uma aceitação dos resultados da avaliação de desempenho e dos comentários ao desempenho em si mesmo. Uma vez que os resultados da avaliação de desempenho constituem a base de muitas das decisões administrativas importantes dentro da organização (por exemplo, o aumento salarial e a promoção).

Os resultados da avaliação de desempenho satisfatórios podem prever recompensas e melhores perspectivas no âmbito da organização, do que resultados de avaliação de desempenho insatisfatórios. Consequentemente existe uma maior probabilidade dos níveis de satisfação com os resultados da avaliação de desempenho serem mais elevados quando os resultados desta são satisfatórios. Jawahar (2006)

3.2.2 Satisfação com o chefe

A satisfação no trabalho é atualmente um dos principais factores de retenção dos trabalhadores nas organizações. Por isso, muitas empresas investem em programas de melhorias e desenvolvimento profissional. No intuito de sempre estarem no auge da competição do mercado. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Não obstante, um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal.

Nathan (1991) e Jawahar, 2006, encontraram uma relação positiva entre a satisfação com o avaliador (chefe) e a satisfação com a avaliação de desempenho. Satisfação com o chefe motiva mais do que salário, A qualidade da relação com o superior directo influencia directamente no comprometimento que o funcionário tem com suas atividades.

3.2.3 Satisfação com o trabalho

A satisfação com a avaliação de desempenho é susceptível de reforçar os sentimentos de autovalorizarão nos empregados, além destes sentimentos positivos permanecerem dentro da organização. Consequentemente, a atitude global dos empregados directamente relacionada com o trabalho e a situação de emprego deverá melhorar, resultando em níveis mais elevados de satisfação com o trabalho. Lawler (1994).

Além disso, vários autores têm afirmado que a satisfação com a avaliação de desempenho tem o potencial de influenciar os níveis de satisfação com o trabalho dos trabalhadores, porque resultados como remunerações e promoções variam consoante os resultados da avaliação de desempenho. Milkovich e Wigdor (1991) e Murphy e Cleveland (1995)

De facto, Blau (1999) reportou que os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho eram significativamente afectados pela satisfação com o trabalho global.

No entanto, Blau (1999) mensurou a satisfação geral com a avaliação de desempenho e não a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho. Apenas os estudos de Jawahar (2006) descrevem a relação positiva entre satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e a satisfação com o trabalho.

3.2.4 Envolvimento com a Empresa

O envolvimento com a organização (ou organizacional) refere-se à intensidade de identificação de um indivíduo com a organização. Meyer (2002)

Contudo, nos únicos estudos em que a relação entre satisfação e envolvimento organizacional foi examinada e encontrou-se uma correlação positiva entre a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e o envolvimento com a organização. Jawahar (2006)

3.2.5 Envolvimento com a liderança directa

Becker (1992) demonstra na sua investigação, que o envolvimento com a sua chefia directa por parte dos trabalhadores deve ser medido, além do envolvimento com a organização.

Pois uma chefia directa desempenha um papel crucial no processo de avaliação, uma vez que avalia o desempenho, provê *feedback*, discute o desempenho futuro do empregado desenvolvendo objectivos e promove recomendações de mérito.

No entanto, apenas Jawahar (2006) demonstrou haver uma relação positiva entre os níveis da satisfação com a avaliação de desempenho e o envolvimento com a chefia directa.

3.2.6 Intenções de Abandono

As avaliações de desempenho constituem a base do feedback de desenvolvimento e de muitas decisões administrativas importantes. Por conseguinte, os resultados da avaliação de desempenho e as decisões baseadas nesses índices são de grande importância para os trabalhadores. Murphy e Cleveland (1995)

Os trabalhadores são susceptíveis de estarem satisfeitos com o feedback quando pensam que as suas contribuições são devidamente avaliadas e reconhecidas. Devido à importância dentro da organização e das perspectivas dos trabalhadores com o *feedback* da avaliação de desempenho, pode-se esperar que um *feedback* positivo fortaleça a intenção do indivíduo em permanecer na organização. Alternativamente, a insatisfação

com *feedback* (*feedback* negativo) pode enfraquecer a intenção do indivíduo em ficar na organização.

Jawahar (2006) demonstrou haver uma correlação significativamente negativa entre a satisfação com a avaliação de desempenho e as intenções de abandono da organização; ou seja, quanto mais elevado for o nível de satisfação com a avaliação de desempenho, menor a intenção de abandono.

Cap. IV Metodologia de Investigação

No início deste capítulo, é oportuno ressaltar a importância da metodologia científica para os estudos académicos na universidade. Primeiramente, apresentamos a definição etimológica do termo: a palavra Metodologia vem do grego “meta” = ao largo; “odos” caminho; “logos” = discurso, estudo.

A Metodologia é compreendida como uma área que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa académica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a colecta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Para entender as características da pesquisa científica e seus métodos, é preciso, previamente, compreender o que vem a ser ciência.

4.1 Definições de ciência

Etimologicamente, o termo ciência provém do verbo em latim **Scire**, que significa aprender, conhecer. Essa definição etimológica, entretanto, não é suficiente para

diferenciar ciência de outras actividades também envolvidas com o aprendizado e o conhecimento.

Lakatos e Marconi (2007) acrescentam que, além de ser “uma sistematização de conhecimentos”, ciência é “um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenómenos que se deseja estudar.”

A ciência, no mundo de hoje, tem várias tarefas a cumprir, tais como:

- a) Aumento e melhoria do conhecimento;
- b) Descoberta de novos fatos ou fenómenos;
- c) Aproveitamento espiritual do conhecimento na supressão de falsos milagres, mistérios e superstições;
- d) Aproveitamento material do conhecimento visando à melhoria da condição de vida humana;
- e) Estabelecimento de certo tipo de controlo sobre a natureza. Demo, 2000, em contrapartida, acredita que “no campo científico é sempre mais fácil apontarmos o que as coisas não são, razão pela qual podemos começar dizendo o que o conhecimento científico não é.” Para o autor, apesar de não haver limites rígidos para tais conceitos, conhecimento científico:

- a) **Primeiro, não é senso comum** – porque este se caracteriza pela aceitação não problematizada, muitas vezes crédula, do que afirmamos ou temos por válido. Disso não segue que o senso comum seja algo desprezível, muito ao contrário, é com ele, sobretudo, que organizamos nossa vida diária, mesmo porque seria impraticável comportarmo-nos apenas como a ciência recomenda, seja porque a ciência não tem recomendação para tudo, seja porque não podemos dominar cientificamente tudo.

No entanto, conforme Demo (2000), o conhecimento científico representa a outra direcção, por vezes vista como oposta, de derrubar o que temos por válido;

mesmo assim, em todo conhecimento científico há sempre componentes do senso comum, na medida em que nele não conseguimos definir e controlar tudo cientificamente;

- b) Segundo, não é sabedoria ou bom senso** – porque estes apreciam componentes como convivência e intuição, além da prática historicamente comprovada em sentido moral;
- c) Terceiro, não é ideologia** – porque esta não tem como alvo central tratar a realidade, mas justificar posição política;
- d) Diferencia-se** porque, enquanto o conhecimento científico busca usar metodologias que – pelo menos na intenção – salvaguardam a captação da realidade, a ideologia dedica-se a produzir discurso marcado pela justificação. DEMO (2000)
- e) Quarto, não é paradigma específico** – “como se determinada corrente pudesse comparecer como única herdeira do conhecimento científico, muito embora lhe seja inerente essa tendência.” DEMO (2000), Com maior realismo, conhecimento científico é representado pela disputa dinâmica e interminável de paradigmas, que vão e voltam, somem e transformam-se.

Com isso, podemos dizer que não é produto acabado, mas processo produtivo histórico, que não podemos identificar com métodos específicos, teorias datadas, escolas e culturas.

4.2 Critérios de cientificidade

O tema proposto foi explorado, a fim de aprofundar os conhecimentos acerca do mesmo. Para elaboração do trabalho usou-se a pesquisa **exploratório-descritiva**, ao mesmo tempo, o estudo é descritivo, posto que aborda um processo organizacional, a partir dos dados colectados.

Conforme Demo (2000), “do ponto de vista dialéctico, conhecimento científico encontra seu distintivo maior na paixão pelo questionamento, alimentado pela dúvida metódica.” Questionamento como método, não apenas como desconfiança esporádica, localizada, intermitente.

Os resultados do conhecimento científico, obtidos pela via do questionamento, permanecem questionáveis, por simples coerência de origem. Antes de tudo, de acordo com Demo (2000), cientista é quem dúvida do que vê, se diz, aparece e, ao mesmo tempo, não acredita poder afirmar algo com certeza absoluta.

É comum a expectativa incongruente de tudo criticar e pensar que podemos oferecer algo já não criticável. No contexto da unidade de contrários, o caminho que vai é o mesmo que volta; criticar e ser criticado são, essencialmente, o mesmo procedimento metodológico. Nesse sentido, o conhecimento científico não produz certezas, mas fragilidades mais controladas. Demo (2000).

A pesquisa científica é a realização de um estudo planeado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico.

A pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada. Para solucionar esse problema, são levantadas hipóteses que podem ser confirmadas ou refutadas pela pesquisa. Portanto, toda a pesquisa se baseia em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação.

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. Podemos dizer que, basicamente, pesquisar é buscar conhecimento. Nós pesquisamos a todo momento, em nosso quotidiano, mas, certamente, não o fazemos sempre de modo científico. Assim, pesquisar, num sentido amplo, é procurar uma informação que não sabemos e que precisamos saber.

Consultar livros e revistas, verificar documentos, conversar com pessoas, fazendo perguntas para obter respostas, são formas de pesquisa, considerada como sinónimo de

busca, de investigação e indagação. Esse sentido amplo de pesquisa se opõe ao conceito de pesquisa como tratamento de investigação científica que tem por objectivo comprovar uma hipótese levantada, através do uso de processos científicos.

4.2.1 Pesquisa exploratória

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, você conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador).

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso GIL (2008). Como qualquer pesquisa, ela depende também de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que existam poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero.

Haverá sempre alguma obra, ou entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão.

4.2.2 Etapas da pesquisa

Para os iniciantes em pesquisa, o mais importante deve ser a ênfase, a preocupação na aplicação do método científico do que propriamente a ênfase nos resultados obtidos. O objectivo dos principiantes deve ser a aprendizagem quanto à forma de percorrer as fases do método científico e à operacionalização de técnicas de investigação.

À medida que o pesquisador amplia o seu amadurecimento na utilização de procedimentos científicos, torna-se mais hábil e capaz de realizar pesquisas. BARROS (2000)

Para Gil (2008), a pesquisa tem um carácter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objectivo fundamental da

pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”

Pesquisar também é planejar. É antever toda a série de passos que devem ser dados para chegarmos a uma resposta segura sobre a questão que deu origem à pesquisa.

Para a realização desta dissertação definiu-se os seguintes passos ou etapas, a saber:

- a) Tempo disponível para sua realização;
- b) Espaço onde será realizado;
- c) Recursos materiais necessários;
- d) Recursos humanos disponíveis.

4.3 Estudo de caso

O método de estudo de casos vem sendo cada vez mais utilizado no âmbito das ciências humanas e sociais como procedimento de análise da realidade, constata-se, também, que o estudo de caso oferece inúmeras possibilidades de estudo, compreensão e melhoria da realidade social e profissional. Serrano (2004), Yin (2005)

Em relação aos procedimentos técnicos, a dissertação apresenta-se como **estudo de caso**, no qual os assuntos do tema foram abordados dentro de um campo de actuação definido, isto é, a empresa escolhida **ALELO'S MULTISERVICES, LDA**.

De acordo com esta perspectiva considera-se que o estudo de caso é uma abordagem metodológica que permite analisar com intensidade e profundidade diversos aspectos de um fenómeno, de um problema, de uma situação real: o caso. Assim, como refere Stake (2005), o estudo de caso consiste no “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”.

Pelas definições, antes, expostas também é possível constatar que o estudo de caso tem como objecto de investigação uma unidade particular que pode ser uma pessoa, um grupo, um acontecimento, uma organização, uma comunidade. Serrano (2004)

A Modalidade de estudo de caso possui uma dupla vertente: por um lado, é uma modalidade de investigação apropriada para estudos exploratórios e compreensivos e que tem, sobretudo, como objectivo a descrição de uma situação, a explicação de resultados a partir de uma teoria, a identificação das relações entre causas e efeitos ou a validação de teorias. Serrano (2004)

Por outro lado permite ilustrar e analisar uma dada situação real e fomentar a discussão e a tomada decisões, convenientes, para os mudar ou melhorar, podendo servir, neste contexto, objectivos de aprendizagem e de formação. Serrano (2004).

É que, de acordo com Gómez, Flores e Jiménez (1999), esta abordagem possui características que a tornam muito útil “para a análise de problemas práticos, situações ou acontecimentos que surgem no quotidiano”.

O produto final de um estudo de caso constitui uma descrição detalhada do objecto de estudo em que se utilizam técnicas narrativas para descrever, ilustrar e analisar as situações. Serrano (2004) Gómez, Flores e Jiménez (1999). Stenhouse (1990), referido por Gómez, Flores e Jiménez (1999), denomina este processo de “o registo do caso”.

4.4 Métodos de abordagem da dissertação

O método de abordagem da pesquisa corresponde ao método dedutivo, a colecta de dados foi feita, primeiramente, por meio de pesquisa bibliográfica, a qual permitiu a compilação das informações disponíveis sobre o tema por já terem sido alvo de estudos anteriores (dados secundários).

Os dados primários, isto é, aqueles que ainda não foram objecto de estudo ou análise, foram obtidos através de um questionário aplicado aos trabalhadores na empresa ALELO'S MULTISERVICES, LDA.

Uma das vantagens das entrevistas pessoais é o facto de permitirem que cada entrevistado demonstre sua linha de argumentação e proporcionar ao entrevistador a oportunidade de questionar mais profundamente sobre as opiniões dos participantes.

A análise das informações recolhida por meio do questionário foi realizada através de interpretações qualitativas, as quais permitem a percepção de semelhanças e

divergências entre dados primários e secundários. Por sua vez, os dados colectados por meio de levantamento documental, ajudarão a Avaliar eficácia do processo de avaliação de desempenho do trabalhador da ALELO'S MULTISERVICES, LDA.

4.5 Tipos de Pesquisa

Quanto á área da ciência, a pesquisa aplicada a dissertação foi a **Pesquisa empírica ou de campo** que é a busca de dados relevantes e convenientes obtidos através da experiência, da vivência do pesquisador, tem como objetivo chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental do (s) outro (s).

Assim podemos entender que a pesquisa empírica é recolha de dados a partir de fontes directas (pessoas) que conhecem, vivenciaram ou tem conhecimento sobre o tema, facto ou situação e que, podem causar diferenciação na abordagem e entendimento dos mesmos, conduzindo a uma mudança, acréscimo ou alteração profunda, relevante que não distorça, agrida ou altere o conteúdo principal, mas sim que o enriqueça e transforme em conhecimento de fácil compreensão e também sentindo se atraído pelo tal.

De acordo com Gil (2008), qualquer classificação de pesquisa deve seguir algum critério. Se utilizarmos o objetivo geral como critério, teremos três grupos de pesquisa:

1. Pesquisas Exploratórias
2. Pesquisas Descritivas
3. Pesquisas Explicativas
4. Pesquisa Quantitativa
5. Pesquisa Empirica ou de Campo

Assim, ao iniciarmos qualquer pesquisa, deveremos primeiro saber qual é o objetivo desta pesquisa.

4.5.1 Forma de Abordagem

Para tratamento dos dados utilizou-se a Pesquisa quantitativa que cinge na tradução em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas e utilizam-se técnicas estatísticas.

A Pesquisa Quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. A primeira razão para se conduzir uma Pesquisa Quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características, a pesquisa quantitativa é especialmente projectada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística.

As Pesquisas Quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários).

Devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

4.6 Caracterização do objecto de estudo

A ALELO'S MULTISERVICES, Lda é uma Sociedade angolana privada constituída no ano 2010 detida por sócios quadros da empresa, com Número de Identificação Fiscal (NIF) 5417157406.

Tem a sede na Rua Gago Coutinho, Bairro Marien Ngouabi na Província de Cabinda e uma Direcção de Operações na província de Luanda na Rua Azáleas, Condomínio Jardins de Édem, Município de Belas.

O objecto social se consubstancia e prestação de serviços nas áreas de Consultoria de gestão e Auditoria, Formação Profissional, Reprografia, trabalhos informáticos, Produção e Agenciamento Musical e Promoção de Eventos e esta virado também ao comércio geral de (material escolar, informático, electrónico, consumíveis de escritório e diversos).

4.6.1 Método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO'S MULTISERVICES, Lda

A empresa ALELO'S MULTISERVICES, Lda, utiliza os métodos das Escalas Gráficas e Avaliação 360 Graus. Onde os mesmos se apresentam da seguinte maneira:

- ❖ Método Escalas Gráficas: Baseado numa tabela, preenchimento da FAD (Ficha de Avaliação de Desempenho) onde nas linhas estão os factores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho. Cada factor é definido com uma descrição sumária, simples e objectiva que quanto melhor a descrição, maior será a precisão do factor.
- ❖ Método de Avaliação 360 Graus: Aqui existe o Feedback 360 Graus, no qual os avaliados recebem feedbacks da chefia imediata e do superior hierárquico em reuniões de esclarecimentos com objectivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador.

Porém, neste método, a Direcção da Alelo's espera colher do avaliado o nível de motivação e perceber a sua receptibilidade quanto a avaliação.

4.6.2 Método de recolha de dados

Para realização deste trabalho, considerei relevante aplicar um questionário, que permitisse recolher opiniões e obter a percepção dos trabalhadores no que cerne a avaliação de desempenho.

As questões formuladas são maioritariamente fechadas, admitindo a escolha de uma resposta, dentro de um conjunto de opções predefinidas.

Pela necessidade de aferir a tendência de opinião, mantendo uma estrutura de formulário simples e sem exigência significativa de tempo de dedicação às respostas, optou-se por uma escala de Likert, com cinco níveis de respostas.

Esta escala permite ao avaliador aferir estatísticas relativas às respostas dadas pelos entrevistados, como confiabilidade da escala, cálculos de satisfação média, desvio padrão, e identificar os factores considerados mais relevantes e o grau de importância que o inquirido atribui a cada opção.

Para a análise das respostas obtidas através da aplicação do questionário de avaliação do desempenho, foi necessária a realização da sua quantificação, ou seja, a atribuição de um valor numérico a cada uma das alternativas.

Em primeiro lugar, foram atribuídos valores de 1 a 5 para cada uma das opções do formulário de resposta, conforme apresentado abaixo:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Estou Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Tabela nº 2 Escala de Likert
Fonte: adaptado pela autora

4.6.3 Caracterização da amostra

Este capítulo descreve a caracterização de 50 trabalhadores, que participaram da etapa quantitativa da pesquisa, na qual continha 14 perguntas.

Em Estatística, amostra é o conjunto de elementos extraídos de um conjunto maior, chamado População. É um conjunto constituído de indivíduos (famílias ou outras organizações), acontecimentos ou outros objectos de estudo que o investigador pretende descrever ou para os quais pretende generalizar as suas conclusões ou resultados.

Principal razão para se trabalhar com uma amostra:

- A população é infinita, ou considerada como tal, não podendo portanto ser analisada na íntegra;
- Custo excessivo do processo de recolha e tratamento dos dados, como resultado da grande dimensão da população ou da complexidade do processo de caracterização de todos os elementos da população;
- Tempo excessivo do processo de recolha e tratamento dos dados, conduzido à obtenção de informação desactualizada;
- As populações são dinâmicas, de onde resulta que os elementos ou objectos da população estão em constante renovação, de onde resulta a impossibilidade de analisar todos os elementos desta população;
- Recolha de informação através de processos destrutivos (que, se aplicada exhaustivamente, conduziria à completa destruição da população);
- Inacessibilidade a alguns elementos da população, por diversas causas.

Se a constituição da amostra obedecer a determinadas condições, a análise das características da amostra pode servir para se fazerem inferências sobre a população.

A dimensão da amostra é significativamente inferior à dimensão da população, de forma a justificar a constituição da amostra.

A amostragem é, por sua vez, um conjunto de procedimentos através dos quais se selecciona uma amostra de uma população.

Podem-se dividir as técnicas de amostragem em vários tipos:

- Amostragem probabilística - procedimento em que todos os elementos da população têm uma probabilidade conhecida e superior a zero de integrar a amostra;
- Amostragem não probabilística:

Amostragem intencional - amostragem não probabilística subordinada a objectivos específicos do investigador;

Amostragem não intencional - amostragem não probabilística regida por critérios de conveniência e/ou de disponibilidade dos inquiridos.

Os três métodos de elaboração de uma amostra mais utilizados são:

- Amostragem aleatória – todos os indivíduos da população têm uma mesma probabilidade de serem seleccionados.
- Amostragens estratificadas – seleccionam-se aleatoriamente os grupos em vez dos indivíduos.
- Amostragem sistemática – a selecção é feita por uma regra ou um teste padrão aplicado à população.

Para este trabalho a amostra identificada é a Amostragem aleatória.

4.7 Género

Refere-se à identidade adoptada ou atribuída a uma pessoa de acordo com seus genitais, psicologia ou seu papel na sociedade.

Dos 50 participantes que constituem a amostra que serviu de base a este trabalho de investigação, 31 (62 %) eram do sexo masculino e 19 (38 %) eram do sexo feminino.

Género					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homem	31	62	62	62
	Mulher	19	38	38	100
	Total	50	100	100	

Tabela nº3 **Género** dos participantes

Fonte: adaptado pela autora

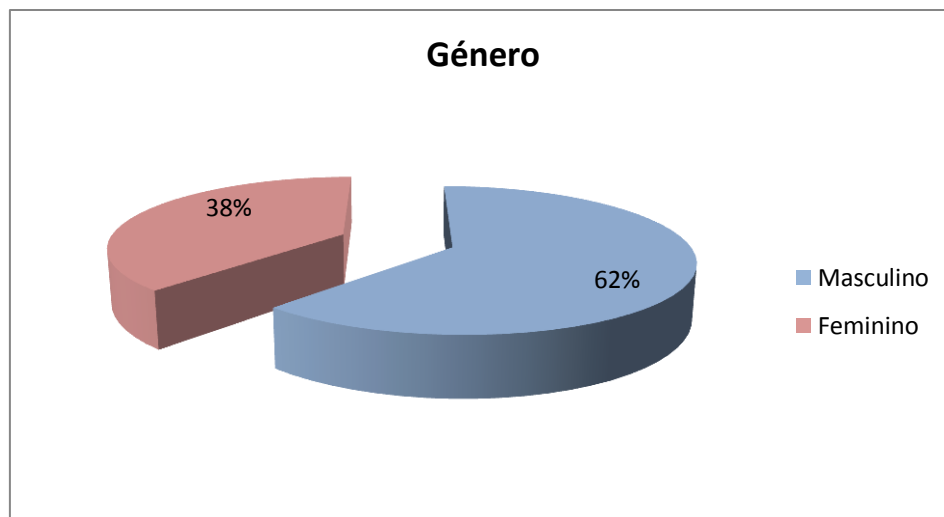


Gráfico nº 1: Género dos participantes
 Fonte: adaptado pela autora

4.8 Anos de Trabalho na ALLELO's

Dos 50 participantes, 29 (58 %) trabalham na ALLELO's há menos de uma ano e os restantes 21 (42 %) colaboram nesta empresa há um período entre 1 e 5 anos.

Anos de Trabalho na ALELO's					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 1 ano	29	58	58	58
	De 1 a 5 anos	21	42	42	100
	Total	50	100	100	

Tabela nº 4 Anos de Trabalho na ALELO's

Fonte: adaptado pela autora

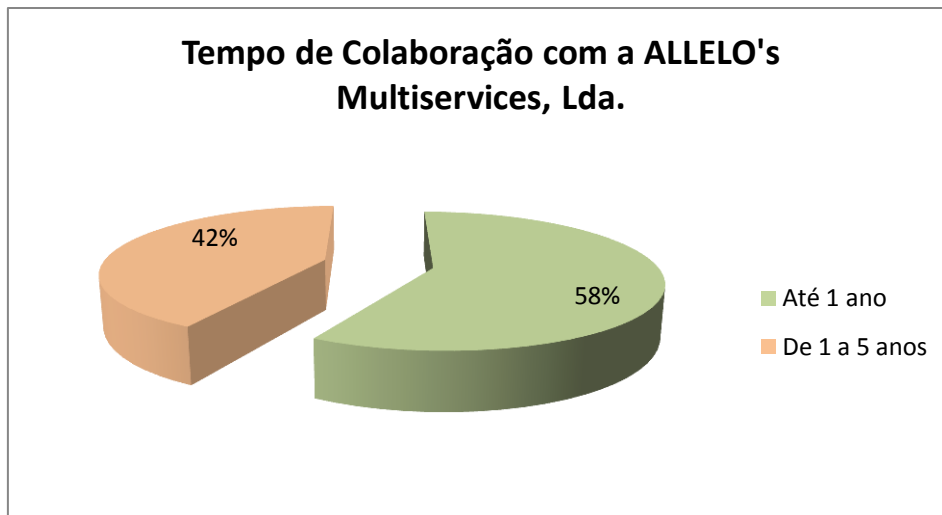


Gráfico nº2 : Anos de Trabalho na ALLELO'S
Fonte: adaptado pela autora

4.9 Avaliação do trabalhador face à sua própria atitude durante o momento de avaliação do desempenho

Para o trabalhador é importante a participação e colaboração em todo o processo de avaliação, adoptar uma atitude aberta, participativa e positiva que permitirá conhecer as expectativas da Administração a seu respeito, nomeadamente:

- Encarar a avaliação como incentivadora ao aperfeiçoamento, assumindo a responsabilidade de partilhar com o avaliador as suas expectativas e aspirações no trabalho, bem como os problemas e dificuldades que encontra;
- Acordar com o superior hierárquico os objectivos e resultados a atingir, e zelar pelo cumprimento do acordo e comunicar as dificuldades ou alterações de contexto que pressuponham ajustamentos ao acordo efectuado;
- Procurar gerir o seu desempenho assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho e pela identificação e sugestão dos recursos e meios necessários;
- Procurar regularmente *feedback*;
- Ao receber *feedback* tentar não agir defensivamente ou racionalizar o comportamento em questão;

– Adotar uma atitude dialogante que conduzirá a uma plataforma de entendimento que poderá reduzir conflitos de trabalho e encontrar as melhores soluções e alternativas para atingir os resultados pretendidos;

– Ter em conta que a avaliação é efectuada individualmente e, portanto, evitar comparações com outros trabalhadores. Essa atitude poderia conduzir a situações de descontentamento e insatisfação, porque ao verificar que outro trabalhador obteve notação mais elevada, terá tendência a considerar que o seu desempenho foi desvalorizado ou que o desempenho do outro foi sobrevalorizado.

Mediante a isto, no grupo de 50 trabalhadores que responderam ao questionário, 21 (42%) auto-avaliação a sua atitude como sendo “Muito Participativa”, 17 (34 %) como sendo “Participativa” e os restantes 12 (24 %) como sendo “Pouco Participativa”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Participativa	21	42	42	42
	Participativa	17	34	34	76
	Pouco Participativa	12	24	24	100
	Total	50	100	100	

Tabela nº5 avaliação da atitude durante o momento da avaliação do Desempenho

Fonte: adaptado pela autora

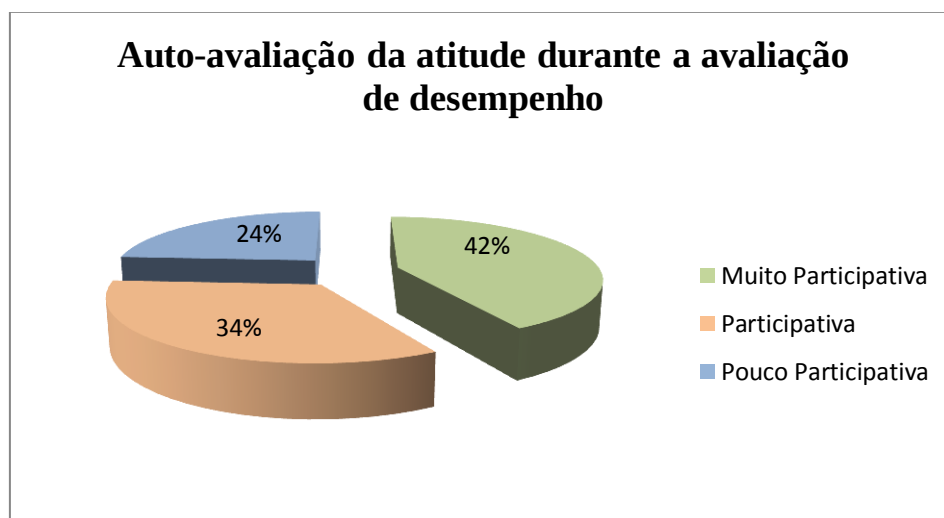


Gráfico nº 3: Auto avaliação da atitude durante a avaliação de desempenho

Fonte: adaptado pela autora

4.9.1 Sentimento presente durante o Momento de avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho no trabalho podem ser estressantes, principalmente quando sente que está sendo criticado pela forma como trabalha e por sua conduta. Reagir de forma reflexiva, objectiva e proactiva à uma avaliação de desempenho fará com que a experiência seja positiva para o trabalhador e para o seu futuro no trabalho.

Ao longo do momento de avaliação de desempenho, dos 50 participantes neste estudo, 10 (20 %) revela ter sentido medo, 9 (18 %) insegurança, 8 (16 %) ter experienciado tensão, 8 (16 %) indiferença, 9 (18 %) tranquilidade, 2 (4 %) satisfação, 3 (6 %) confiança e 1 trabalhador (2 %) indica ter sentido algo que não constava na lista de sentimentos apresentada no questionário.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Medo	10	20	20	20
	Insegurança	9	18	18	38
	Tensão	8	16	16	54
	Indiferença	8	16	16	70
	Tranquilidade	9	18	18	88
	Satisfação	2	4	4	92
	Confiança	3	6	6	98
	Outros	1	2	2	100
	Total	50	100	100	

Tabela nº 6 sentimento presente durante o momento da avaliação de desempenho

Fonte: adaptado pela autora

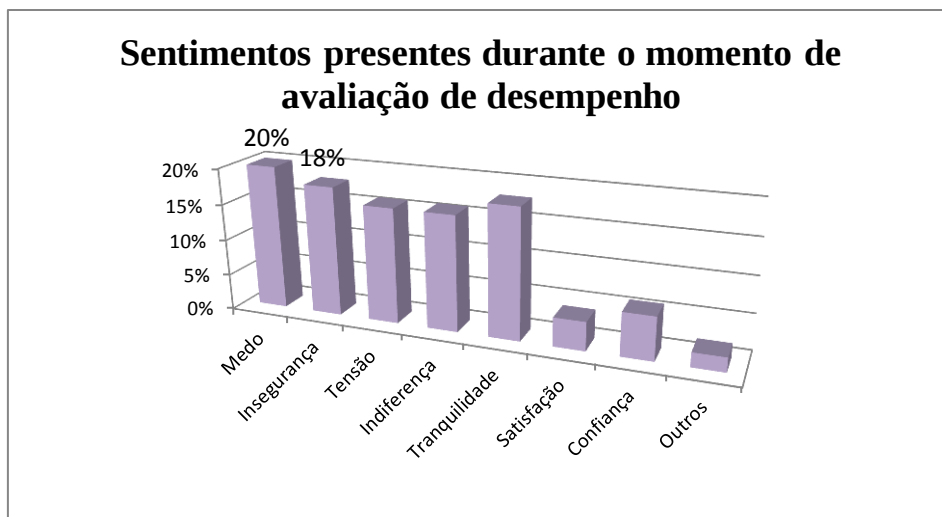


Gráfico nº 4: Sentimentos presentes durante o momento de avaliação de desempenho
Fonte: adaptado pela autora

4.9.2 Atitude do avaliador percebido pelo avaliado

A auto-avaliação é um método através do qual o trabalhador é solicitado a fazer uma análise do seu próprio desempenho.

O trabalhador fará a sua avaliação, que embora não tenha influência directa na pontuação final da avaliação, servirão de referência para os avaliadores e demais intervenientes no processo de avaliação conhecer o que o trabalhador pensa do seu próprio trabalho.

Este processo de auto-reflexão ajuda também o trabalhador a conhecer melhor o seu próprio desempenho e permite definir melhor os objectivos e metas a atingir, bem como os aspectos a aperfeiçoar ou a modificar, contribuindo assim para um melhor desempenho das funções, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e profissional.

A auto-avaliação contribui também para se conhecer a diferença entre a avaliação que o avaliado e o próprio avaliador fazem do desempenho.

A auto-avaliação é facultativa, expressando-se numa ficha de notação própria, a “Ficha de Auto-Avaliação”. O trabalhador deverá reflectir regularmente sobre o seu desempenho e tomar notas durante todo o período de avaliação, para tornar a auto-avaliação mais objectiva.

Dos 50 trabalhadores que responderam ao questionário, 38 (76 %) perceberam que o avaliador apresentava “abertura ao diálogo” no momento da avaliação do

desempenho. Por outro lado, 8 (16 %) assinalam ter percebido uma atitude de “Intimidação” por parte do avaliador e 4 (8 %) dos inquiridos indicam ter sentido uma atitude de “uso abusivo do poder” por parte do avaliador.

Que tipo de atitude percebe do avaliador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Abertura ao Diálogo	38	76,0	76,0	76,0
Intimidação	8	16,0	16,0	92,0
Uso abusivo de poder	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabela nº 7 tipo de atitude percebida do avaliador

Fonte: adaptado pela autora

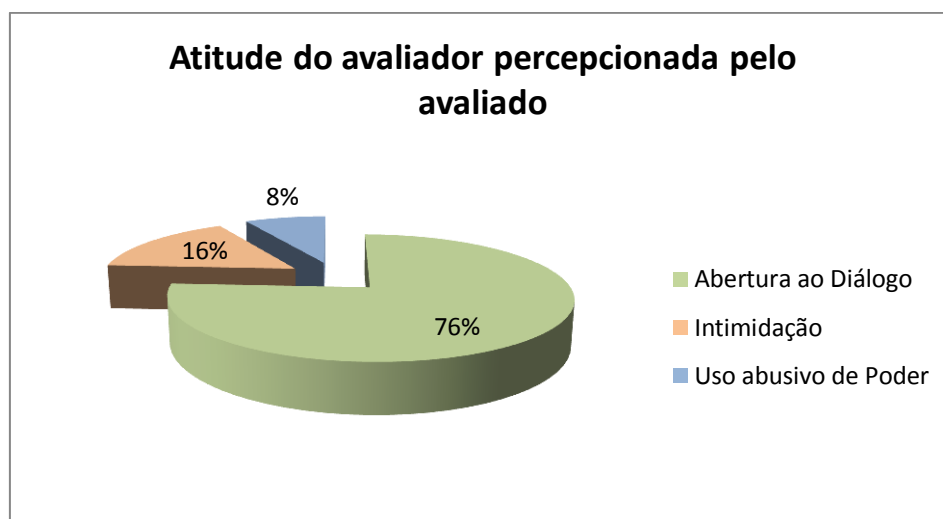


Gráfico nº 5: Atitude do avaliador percebida pelo avaliado

Fonte: adaptado pela autora

4.9.3 Aspectos destacados com maior ênfase durante a avaliação de desempenho

A participação activa dos trabalhadores no processo de avaliação do seu desempenho é fulcral, uma vez que, melhor do que ninguém conhece o seu desempenho, as suas próprias capacidades, necessidades, pontos fortes e pontos fracos e, conseqüentemente, podem definir adequadamente os seus próprios objectivos e metas, e o seu desenvolvimento.

Diante disso, a análise descritiva dos dados recolhidos revelou que 20 dos 50 inquiridos (40 %) indicou terem sido realçados “Aspectos Positivos” no decorrer da sua avaliação de desempenho, 9 (18 %) assinalou ter sentido o destaque de “Aspectos Negativos”, 15 (30 %) sinalizou o enfoque nos “Pontos de Melhoria” e 6 (12 %) referiu o “Incentivo às Potencialidades”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aspectos Positivos	20	40	40	40
	Aspectos Negativos	9	18	18	58
	Pontos de Melhoria	15	30	30	88
	Incentivos às Potencialidades	6	12	12	100
	Total	50	100	100	

Tabela nº 8 Aspectos que é destacado com maior ênfase durante a avaliação

Fonte: adaptado pela autora

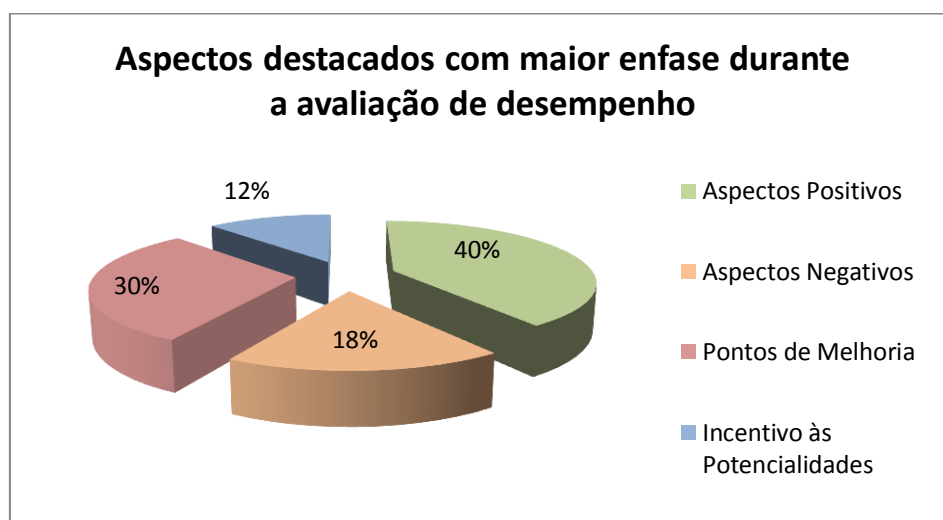


Gráfico nº 6 Aspectos destacados com maior ênfase durante a avaliação de desempenho

Fonte: adaptado pela autora

4.10 Hipóteses Formuladas

Hipótese entende-se como uma declaração que antecipa a relação entre duas ou mais variáveis, e é enunciada sob a forma de uma afirmação, ainda provisória, que o autor do trabalho esta enunciando um conhecimento.

O Problema, a pesquisa e as hipóteses estão intimamente ligados, a elaboração do problema de pesquisa e o enunciado de hipótese parecem próximos, mas a hipótese se caracteriza por apresentar uma força explicativa provisória, que será verificada no trabalho de campo.

A hipótese é uma resposta antecipada do pesquisador, que a deduziu da revisão bibliográfica.

Nos estudos quantitativos pode ser colocada à prova para determinar sua validade. A hipótese conduz a uma verificação empírica e tornar-se importante para que a pesquisa apresente resultados úteis.

A formulação de hipóteses deriva necessariamente do problema de pesquisa, é uma aposta que o pesquisador faz sobre os resultados prováveis de pesquisa. Quando se tratar de estudos quantitativos, o pesquisador deve formular hipóteses a serem comprovadas via de testes estatísticos.

Nos estudos qualitativos, a explicação da hipótese, segundo a compreensão de alguns autores, não é obrigatória. Contudo, uma hipótese de pesquisa pode orientar a estruturar o trabalho.

A presente dissertação procura evidências que testem a hipótese segundo a qual, “o Método de avaliação utilizado na ALELO’S MULTISERVICES, LDA é justo e constitui uma mais-valia tanto para os trabalhadores como para a empresa”. Desse modo a dissertação apresenta as seguintes hipóteses:

H1: A satisfação dos trabalhadores ALELO’S MULTISERVICES, LDA face aos métodos de Avaliação de desempenho relaciona-se com a percepção da eficácia dos mesmos.

H2: Quanto mais satisfeitos se sentirem os trabalhadores da ALELO’S MULTISERVICES, LDA face aos métodos de Avaliação de Desempenho, maior o grau de eficácia do instrumento percebido.

4.11 Analise Estatística

Para procedimentos estatísticos utilizei o software SPSS, que permitiu organizar e resumir conjuntos de dados, tornando-os mais compreensíveis.

Para esta análise recorri a Análise de Correlação que é uma ferramenta importante para as diferentes áreas do conhecimento, não somente como resultado final, mas como uma das etapas para a utilização de outras técnicas de análise.

Dentre as principais técnicas que utilizam o Coeficiente de Correlação estão a Análise de Confiabilidade, a Análise da Estrutura de Variância-Covariância e o Teste de Normalidade ou Gaussianidade.

É importante, desse modo, conhecer teoricamente os diferentes métodos e as suposições básicas requeridas para a sua utilização de forma adequada.

A Análise de Correlação e a Análise de Regressão são métodos estatísticos amplamente utilizados para estudar o grau de relacionamento entre variáveis.

A Análise de Correlação fornece um número, indicando como duas variáveis variam conjuntamente. Mede a intensidade e a direcção da relação linear ou não-linear entre duas variáveis.

É um indicador que atende à necessidade de se estabelecer a existência ou não de uma relação entre essas variáveis sem que, para isso, seja preciso o ajuste de uma função matemática. Não existe a distinção entre a variável explicativa e a variável resposta, ou seja, o grau de variação conjunta entre X e Y é igual ao grau de variação entre Y e X.

Conforme descreve SIEGEL (1975), “O estabelecimento da existência de uma correlação entre duas variáveis pode constituir o objectivo precípua de uma pesquisa, mas também representar apenas um passo, ou estágio, de uma pesquisa com outros objectivos, como, por exemplo, quando empregamos medidas de correlação para comprovar a confiabilidade de nossas observações”.⁶

Dado um conjunto de variáveis, pode haver somente uma relação numérica, sem relação causal. Diz-se, neste caso, que a correlação entre as variáveis envolvidas é espúria, devido apenas à coincidência.

⁶ SIEGEL, Sidney. Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento, 1975

4.11.1 Estatística descritiva

“A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos” Reis (1996)

Huot (2002) define estatística descritiva como “o conjunto das técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação”.

A estatística descritiva pode ser considerada como um conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos.

Pretende proporcionar relatórios que apresentem informações sobre a tendência central e a dispersão dos dados. Para tal, deve-se evidenciar: valor mínimo, valor máximo, soma dos valores, contagens, média, moda, mediana, variância e desvio padrão.

Na interpretação de dados deveremos produzir um resumo verbal ou numérico ou usar métodos gráficos para descrever as suas principais características.

O método mais apropriado dependerá da natureza dos dados, e aqui podemos distinguir dois tipos fundamentais: dados qualitativos e dados quantitativos.

A utilidade dos dados estatísticos depende, muitas vezes, da forma como são organizados e apresentados. A apresentação dos dados é feita, muitas vezes, através de quadros, gráficos e de distribuições de frequência.

4.11.2 Variáveis

Variável é a característica de interesse que é medida em cada elemento da amostra ou população. Como o nome diz, seus valores variam de elemento para elemento.

As variáveis podem ter valores numéricos ou não numéricos.

A variável refere-se ao fenómeno a ser pesquisado. Pode-se denominar de variável o campo de variação de cada tipo de dado a ser pesquisado.

O presente trabalho apresenta uma variável, qualitativa nominal que são, as características que não possuem valores quantitativos, mas, ao contrário, são definidas por várias categorias, ou seja, representam uma classificação dos indivíduos, onde não existe ordenação dentre as categorias.

A variável independente, para dizê-lo simplesmente, a “causa, antecedente, origem de um fenómeno, um processo, que constitui o objecto de estudo”.

A variável dependente, é o efeito, consequência o resultado observado da influência da variável independente.

Para a elaboração da dissertação, formulou-se as variáveis seguintes:

VI: eficácia e satisfação dos trabalhadores

VD: método de avaliação de desempenho.

CAP.V Apresentação e Discussão dos Resultados

5.1 Análise dos Resultados

Este capítulo retrata a análise dos resultados dependem naturalmente dos dados, mas também é função dos instrumentos criados pelo estatístico, supostamente mais apropriados de acordo com a sua lógica. As lógicas de interpretação dos resultados oferecem explicações prévias dos mesmos em função das representações.

Depois da recolha de dados, é necessário tratar os dados e analisá-los. Após a recolha de dados, o estudante deve tabular os dados. A tabulação pode ser feita à mão, mecânica ou electronicamente. No caso de estudos mais amplos, com mais dados, recomenda-se o emprego de software para economizar tempo, recursos, esforços e diminuir as margens de erro.

Tabular os dados significa ler as respostas uma a uma, contá-las e organizá-las. Nas pesquisas quantitativas, no caso de questionários, basta contabilizar as respostas de cada alternativa.

5.2 Eficácia dos instrumentos de avaliação de desempenho do trabalhador utilizado pela ALELO'S MULTISERVICES, LDA

Medição de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das actividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho, a medição em si não melhora o desempenho, mas traz alguns efeitos benéficos já que: as prioridades são comunicadas; os resultados medidos correspondem frequentemente a recompensas; e a medição torna o progresso explícito. NEELY (1998)

Compôs-se a medida da avaliação da eficácia percebida pelos colaboradores através do cálculo da média aritmética das respostas dadas às 14 questões do segundo grupo (tabela 2). A média total das respostas foi de 3,25 (desvio-padrão de 0,61). Sendo as respostas às questões dadas mediante preenchimento de uma escala ordinal onde 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, um valor médio

das respostas de 3,25 corresponde a uma percepção mediana face à eficácia do instrumento de avaliação de desempenho utilizado pela ALLELOs Multiservices.

Statistics

Med_T2

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		3,2520
Median		3,1333
Mode		2,73 ^a
Std. Deviation		,60584
Minimum		2,07
Maximum		4,47
Percentiles	25	2,7833
	50	3,1333
	75	3,8667

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela nº 9 eficácia dos métodos

Fonte: spss

5.3 Nível de satisfação dos trabalhadores em relação ao método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO'S MULTISERVICES, LDA

O questionário apresenta uma questão que inquiria acerca do grau de satisfação de cada participante do estudo face ao método de avaliação de desempenho utilização pela empresa. Desta forma, procedeu-se ao cálculo da média aritmética das respostas a esta questão.

A média das respostas foi de 3,24 (desvio-padrão de 0,894) pelo que se conclui que os colaboradores estão medianamente satisfeitos com o método de avaliação de desempenho utilizado.

Statistics

Satisfação

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		3,24
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,894
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Tabela nº 10 Nível de satisfação

Fonte: spss

5.4 Será que a satisfação dos trabalhadores face aos métodos de avaliação de desempenho está relacionada com a percepção da sua eficácia?

Para investigar esta questão, procedeu-se à determinação do modelo correlacional entre as variáveis “satisfação” e “eficácia”. Por se tratar de dados sob escalas ordinais, recorreu-se à correlação de Spearman.

Correlations			Med_T2	Satisfação
Spearman's rho	Med_T2	Correlation Coefficient	1	0,248
		Sig. (2-tailed)	.	0,082
		N	50	50
	Satisfação	Correlation Coefficient	0,248	1
		Sig. (2-tailed)	0,082	.
		N	50	50

Tabela nº 11 Relação “Satisfação” e “Eficácia”

Fonte: spss

O valor encontrado ($r = 0,248$) pelo que se pode afirmar que, o aumento da satisfação de um trabalhador em relação ao método de avaliação de desempenho faz com que avalie esse mesmo instrumento como sendo mais eficaz. (maior satisfação ➔ Maior eficácia percebida)

CAP. VI Conclusão

Como já foi referido anteriormente o objectivo geral desta dissertação, posso concluir que atingi o mesmo dizendo que os trabalhadores estão medianamente satisfeito com o método de avaliação de desempenho utilizado, e assumindo assim que o método utilizado para avaliar os trabalhadores ALELO's Multiservices é eficaz.

No que cerne a percepção do método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO's Multiservices os trabalhadores apresentam uma percepção positiva, o que podemos concluir que as hipóteses levantadas foram constatadas ao longo do tratamento dos dados.

Quanto á correlação entre as variáveis “satisfação” e “eficácia percebida” relativamente ao método de avaliação de desempenho utilizado pela ALELO's MULTISERVICES podemos dizer que não é expressiva. O que indicia que haverão outras variáveis que influenciam esta relação, isto é, para além da satisfação, haverão outros factores não contemplados por este trabalho de investigação que medeiam a percepção da eficácia dos métodos de avaliação de desempenho.

6.1 Investigação Futura

Diante desse quadro levantasse a seguinte pergunta, uma vez que a correlação entre as variáveis não é expressiva, o que indicia que haverá outras variáveis que influenciam esta relação como se comportaram as outras variáveis? Essa discussão poderá ser objecto de um próximo trabalho.

A realização desta pesquisa permitiu observar factos e adquirir conhecimentos que levam a recomendar:

- Que continue a ALELO'S MULTISERVICES, LDA atenta aquilo que é o método utilizado por eles para avaliar o desempenho dos trabalhadores. Porque o que pode ser muito satisfatório para uma empresa pode não ser para a outra;
- Que a ALELO'S MULTISERVICES, LDA realize levantamentos periódicos, para medir a satisfação dos seus, trabalhadores, face ao método de avaliação de desempenho pois a cada momento este grau de satisfação pode variar. E medir o grau de satisfação do trabalhador deve ser meta para as empresas que querem o obter um sucesso duradouro;
- Que este processo seja concebido com fim de ajudar a melhorar o desempenho do pessoal em termos de cumprimento de metas e qualidade de serviços.
- Que as futuras pesquisas tentam estudos comparativos para relacionar a satisfação e a eficácia dos métodos de avaliação de desempenho utilizando outras variáveis.

6.2 Limitações de estudo

Podem considerar-se como limitações ao estudo realizado, a reduzida dimensão da amostra e não se encontrarem estudos semelhantes, com os quais fosse possível comparar resultados.

A dificuldade em encontrar artigos científicos sobre este tema constitui, por um lado uma limitação e, por outro, uma oportunidade para aprofundar a investigação e disseminar os resultados dessa investigação em conferências e revistas científicas desta área.

Bibliografia

Adão, Carlos Manuel Cunha de Jesus - vídeo currículo em gestão de recursos humanos. Dissertação, 2010

Alves, Maria da Piedade, Avaliação e Qualidade nas Organizações, 2ª Edição, and Gerald R. Ferris, eds. Research in Personnel and Human Resources Management, 2009.

Assis, L. B.; Viegas, G.; Ckagnazaroff, I. B. Gestão de Recursos Humanos no terceiro setor: um estudo descritivo das organizações de belo horizonte, 2011.

Bilhim, João Abreu de Faria, Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas, 2009.

Brillman, Jean, As melhores Práticas de Gestão. No Centro do Desempenho, 2000.

Cabrita, Maria do Rosário, Capital intelectual e desempenho organizacional, 2009.

Caetano, A, Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas Lisboa, 1996.

Caetano, A, Avaliação de Desempenho: O Essencial que os Avaliadores e Avaliados Precisam Saber, 2008.

Camara P., Guerra, P. e Rodrigues, J, *Humanator* - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial, 2005.

Camara, B. Pedro, Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho, 2012,

Chiavenato, Idalberto. Gestão pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2014

Chiavenato, Idalberto. O Capital Humano das Organizações, 2009

Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral da Administração - Volume 1 Abordagens prescritivas e normativas, 2013.

Cook, J. e Crossman, A. “Satisfaction with Performance Appraisal Systems: A study of role perceptions”. Journal of Managerial Psychology, 2004.

Coyne, I. e T. Ong , “Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study”. International Journal of Human Resource Management, 18 (6), 1085-1097, 2007.

Cunha, R, A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa, Lisboa, IIEP, 55p. 1992.

Curran P. J., Bollen, K. A., Chen F., Paxton P. e Kirby J. B. “*Finite Sampling Properties of the Point Estimates and Confidence Intervals of the RMSEA*”. *Sociological Methods & Research*, 2003.

Donato, José et al. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2013

Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective.” em Kenneth M. Rowland Fernandes, A Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudo, 2007

Fernandes, A. e Caetano, A, “A Avaliação do Desempenho”, em A. Caetano e J. Vala (orgs), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 2000

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, 2001

Ghiglione, R e Matalon, B, *O Inquérito: Teoria e Prática* (C. L. Pires, Trad.), 1992

Hill, M. M. e Hill, A, *Investigação por Questionário*, 2005

<http://www.efagundes.com/artigos/>

Jean – Marrie Peretti, *Recursos Humanos*, 1997

Lima, Gabriela Maria Rodrigues Lima - CRIAÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. ISCTE – Dissertação, 2009

Neves, Lobato Augusto, e Costa Fortes Ricardo *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*, 2012

NUNES, Catarina Rosa e MACHADO, Maria João Cardoso Vieira. *Os métodos de avaliação de desempenho na hotelaria*, 2014

Pagliuso, Antonio Tadeu, Rodolfo Cardoso e Thaís Spiegel ,*O Desafio da Construção do Modelo de Gestão*, 2010

Prestes, Emília Maria da Trindade. A avaliação de políticas sociais: questões teóricas, metodológicas e políticas. Rev. Lusófona de Educação, 2012, Reis, Elizabeth, Estatística Descritiva, 2003

Reis, Elizabeth, P. Melo, R. Andrade & T. Calapez, Estatística Aplicada, 2003

Reis, Felipa Lopes. Como Elaborar Uma Dissertação De Mestrado Segundo Bolonha, 2011

Reis, Felipa Lopes; Silva, Maria João. Princípios de Gestão, 2014

Robalo, António, Estatístico – Exercícios (Vol. 1 e 2) de Robalo, António, 1998

Santana e Silva, A. M. Avaliação de Desempenho- Uma Nova abordagem Metodológica. Lisboa, 1995

Sekiou, blodin, fabi, bayad, peretti, alis, chevalier , Gestão de recursos humanos, 2001

SHL People Solutions Portugal. As Práticas de Avaliação do Desempenho: Relatório do Inquérito realizado em Portugal, 2005

Sousa, M. J.; Duarte. T.; Sanches. P. G.; Gomes. J. Gestão de Recursos Humanos, 2006

Tavares, Maria Serafina Rocha Alves Tavares – MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO- VERDIANA ACTUAL. Dissertação, 2010

Victor Gomes; Silva; Reis, Felipa Lopes. Capital Humano- Temas para uma boa gestão das organizações, 2014

ANEXOS

Anexo A

Tabelas exportadas directamente do SPSS.

Statistics

	Género	Anos de Trabalho na ALELO's	Tempo decorrente desde a última Avaliação de Desempenho	Como avalia a sua atitude durante o momento da avaliação do Desempenho	Qual o sentimento presente durante o momento da avaliação de desempenho	Que tipo de atitude percebe do avaliador	Quais aspectos são destacados com maior ênfase durante a avaliação
Valid N	50	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mode	1	1	1	1	1	1	1

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Homem	31	62,0	62,0	62,0
Mulher	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qual o sentimento presente durante o momento da avaliação de desempenho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Medo	10	20,0	20,0	20,0
Insegurança	9	18,0	18,0	38,0
Tensão	8	16,0	16,0	54,0
Indiferença	8	16,0	16,0	70,0
Tranquilidade	9	18,0	18,0	88,0
Satisfação	2	4,0	4,0	92,0
Confiança	3	6,0	6,0	98,0
Outros	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anos de Trabalho na ALELO's

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 1 ano	29	58,0	58,0	58,0
De 1 a 5 anos	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tempo decorrente desde a última Avaliação de Desempenho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 6 meses	50	100,0	100,0	100,0

Statistics

Med_T2		
N	Valid	50
	Missing	0
Mean		3,2520
Median		3,1333
Mode		2,73 ^a
Std. Deviation		,60584
Minimum		2,07
Maximum		4,47
Percentiles	25	2,7833
	50	3,1333
	75	3,8667

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Quais aspectos são destacados com maior ênfase durante a avaliação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Aspectos Positivos	20	40,0	40,0	40,0
Aspectos Negativos	9	18,0	18,0	58,0
Valid Pontos de Melhoria	15	30,0	30,0	88,0
Incentivos às Potencialidades	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Como avalia a sua atitude durante o momento da avaliação do Desempenho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Participativa	21	42,0	42,0	42,0
Participativa	17	34,0	34,0	76,0
Pouco Participativa	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo B

Questionário



Assinalar apenas uma alternativa

Mestrado em Gestão de Empresas ano 2013/2014

Projecto de Investigação Científica.

1. Género

☐ Homem ☐ Mulher

2. Função

3. Anos de trabalho na ALELO'S MULTISERVICES, LDA

☐ Até 1 ano ☐ De 1 a 5 anos ☐ De 5 a 10 anos
☐ Mais de 10 anos

4. Tempo decorrente desde a última avaliação do desempenho

☐ Até 6 meses ☐ De 6 a 12 meses ☐ De 12 a 24 meses ☐ Mais de 24 meses

5. Como avalia sua atitude durante o momento da avaliação do desempenho

☐ Muito participativa ☐ Participativa ☐ Pouco participativa

6. Qual o sentimento presente durante o momento de avaliação de desempenho?

☐ Medo ☐ Insegurança ☐ Tensão ☐ Indiferença ☐ Tranquilidade ☐ Satisfação ☐ Confiança ☐ Outros

7. Que tipo de atitudes percebe do avaliador?

☐ Abertura ao diálogo ☐ Intimidação ☐ Uso abusivo de poder

8. Quais aspectos são destacados com maior ênfase durante a avaliação?

☐ Aspectos positivos ☐ Aspectos negativos ☐ Pontos de melhoria ☐ incentivos às potencialidades

Acredito que os objectivos da avaliação do desempenho na ALELO'S são:					
Punição, Exoneração	Discordo totalmente	Discordo	Estou indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Finalidade correctiva					
Transferência de sector					
Desenvolvimento profissional					
Incentivos financeiros					
Promoção					
Qual a sua opinião sobre o instrumento de avaliação da ALELO'S?					
Permite identificar as deficiências e aptidões dos trabalhadores	Discordo totalmente	Discordo	Estou indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Permite identificar as áreas mais carentes da formação dos trabalhadores					

Permite dar subsídios à política de formação e salários					
Permite reconhecer e transformar falhas na gestão					
Gere informação para discriminação do aumento salarial e promoção					
Fornece subsídios para uma estratégia de gestão de recursos humanos					
Fornece subsídios para o desenvolvimento profissional					
Fornece subsídios para o desenvolvimento organizacional					
Facilita o seu entendimento por quem avalia					
Facilita o seu entendimento por quem é avaliado					
Estimula a comunicação entre chefia e trabalhador					
Estimula opiniões objectivas da avaliação					
Possibilita dar opiniões ou complementar as respostas					
Tem carácter realista em relação ao verdadeiro desempenho dos trabalhadores					
Avalia da mesma forma trabalhadores de realidades diferentes					
Qual a sua opinião sobre o sistema de avaliação da ALELO'S?					
Justo e imparcial					
Baseado em padrões atingíveis, objectivos e claros					
Apoia-se na realidade dos cargos ou postos de trabalho					
Depende apenas da percepção da chefia imediata					
Há relação entre avaliação de desempenho e gestão de recursos humanos					
Qual o seu nível de satisfação com o instrumento e sistema de avaliação do desempenho da ALELO'S?	Muito baixo	Baixo	Razoável	Alto	Muito alto
Qual o nível de sua motivação apos avaliação do seu desempenho?	Muito baixo	Baixo	Razoável	Alto	Muito alto

