

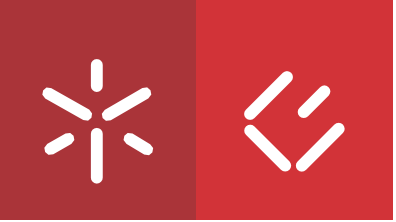


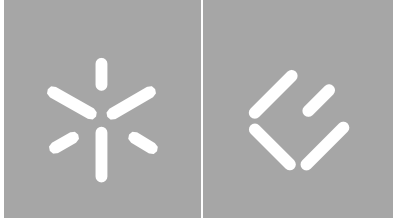
Diagnóstico e Impacto do Sistema de Avaliação de Desempenho da *Verdy*

Bárbara Balbina Macedo Marques

Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Bárbara Balbina Macedo Marques

**Diagnóstico e Impacto do Sistema de Avaliação
de Desempenho da *Verdy***

Projeto de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes

Ferreira

maio 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expressar os meus sinceros agradecimentos a quem, de uma forma ou de outra, contribuiu para que este projeto se realizasse.

Agradecer aos meus pais, Elisabete e Adão, por toda a paciência e incentivo prestado ao longo deste projeto e em toda a caminhada académica. Agradeço-lhes pelo amor e por me facultaram os meios necessários para que, hoje, conseguisse chegar até aqui. À minha mãe, em especial, agradeço-lhe por ter acreditado e por permitir que os meus sonhos não fiquem pela almofada.

À minha irmã, Letícia, o meu muito obrigada por toda a força transmitida e pela companhia nas madrugadas, que assim se tornaram muito mais interessantes.

À minha avó, segunda mãe, Carminda, agradeço pela fé aplicada e pela preocupação com a minha saúde e bem-estar, já que, onde o meu computador estivesse, estava um lanche recheado, preparado por ela.

Ao meu namorado, André, que o presente mestrado me possibilitou conhecer, agradeço pelo apoio, pela paciência, positividade e, principalmente, pelo amor demonstrado. Com ele, tudo se tornou mais bonito.

À restante família, o meu obrigada pela compreensão e pelo otimismo que me transmitiram.

Agradecer, de modo especial, à minha orientadora, Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira, pela disponibilidade demonstrada durante todo este desafiante processo. Obrigada por todas as suas sugestões, sinceridade e partilha de conhecimento, que não só auxiliaram a concretização bem-sucedida do presente estudo, como o meu crescimento pessoal.

Às minhas amigas e amigos, em particular, à minha melhor amiga, Inês, agradeço pelo enorme apoio demonstrado em toda esta caminhada e por ter tornado os momentos mais difíceis em memórias inesquecíveis.

Antes de concluir, mas não menos importante, agradecer, de forma especial, à empresa *Verdy*. Sem ela, não seria possível a realização deste projeto. Por tudo isto, a todos os seus membros e *CEO*, agradeço a amabilidade, curiosidade e desejo demonstrado pela realização deste estudo. Aos entrevistados, que nunca esquecerei,

agradeço pela disponibilidade e pela transmissão de ideias e opiniões, que contribuíram para o enriquecimento deste projeto.

Agradeço, ainda, a Deus e à minha fé, pois apesar das muitas barreiras que a vida vai apresentando, possibilitaram a conclusão deste estudo e a superação de todas as adversidades.

Por fim, dedico este projeto e toda a minha caminhada académica à pessoa que, para mim, será sempre o maior sinónimo de resiliência e amor. O meu avô, segundo pai, António, que numa luta contra o cancro cerebral, infelizmente, faleceu. Não esqueço a sua voz, proteção e todo o entusiasmo que demonstrava quando me ouvia falar do curso e da universidade e, por isso, e por tudo o que me ensinou, dedico-lhe este projeto, em forma de homenagem.

A presença de todos os mencionados contribuiu para a minha aprendizagem e, consequente crescimento, quer pessoal, quer profissional.

Por tudo, o meu sincero e profundo, obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Título: Diagnóstico e Impacto do Sistema de Avaliação de Desempenho da Verdy

A avaliação de desempenho (AD) é uma prática inerente à gestão de recursos humanos (GRH), sendo considerada um instrumento de relevância para as organizações. Moura (2000) concluiu que a GRH apresenta elevada sensibilidade às características do sistema organizacional, já que, partindo do princípio que esta gestão deve contribuir de forma estratégica para a organização, torna-se mais evidente especificar quais os objetivos de uma AD (Paradela *et al.*, 2021).

O adequado funcionamento do processo de AD contribui para uma visão mais atenta e exata do desempenho dos funcionários de uma organização. Por isso, e face ao dia a dia sentido nas organizações, estas são chamadas a desenvolverem um sistema de avaliação de desempenho (SAD) capaz de garantir o bom desempenho e estimular a correção de aspetos menos positivos, tendo, assim, sempre em vista a evolução e o sucesso.

O presente projeto trabalha a AD da *Verdy*, empresa alvo deste estudo. Pretende-se analisar o SAD da empresa e o seu respetivo impacto, tendo em conta as perceções dos funcionários. Podendo um SAD ter várias finalidades e impactar várias dimensões da empresa, ele deverá ser o mais bem aproveitado possível, possibilitando, assim, um maior leque de vantagens, já que o atual sistema de avaliação serve apenas para distinguir remuneratoriamente os funcionários.

No projeto serão abordados a definição de AD, a sua utilidade, as bases essenciais para a construção e funcionamento de um sistema de avaliação, nomeadamente o porquê, para quê, por quem, como e quando de uma avaliação, não esquecendo a referenciação de premissas que garantem a construção de um SAD. Para além disso, a satisfação no trabalho também será analisada, dadas as consequências que a AD e a sua gestão lhe causam.

Esta investigação assenta num estudo de caso, maioritariamente centrado na pesquisa qualitativa. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas a 20 funcionários da empresa e analisaram-se documentos e informações fornecidas pela mesma, procurando-se, assim, responder com sucesso aos objetivos, e dar mais vantagens à empresa através do melhor aproveitamento da AD.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Sistema de avaliação de desempenho; Gestão de Recursos Humanos; Satisfação; *Verdy*.

EXECUTIVE SUMMARY

Title: *Verdy's* Performance Evaluation System Diagnosis and Impact

Performance evaluation (PE) is an inherent practice in human resource management (HRM), considered a significant tool for organizations. Moura (2000) found that HRM is highly sensitive to the characteristics of the organizational system, since it starts from the principle that this management should contribute strategically to the organization, making it more evident to specify the objectives of a PE (Paradela *et al.*, 2021).

The proper functioning of the PE process contributes to a more attentive and accurate view of the performance of an organization's employees. Therefore, and given the day-to-day experience in organizations, they are called to develop a performance evaluation system (PES) capable of ensuring good performance and stimulating the correction of less positive aspects, thus always keeping in view the evolution and success.

This project addresses the PE of Verdy, the company targeted in this study. The aim is to analyze the company's PES and its respective impact, considering the perceptions of the employees. Since a PES can have various purposes and impact multiple dimensions of the company, it should be used as well as possible, thus allowing a broader range of advantages, since the current evaluation system only serves to distinguish employees in terms of remuneration.

The project will cover the definition of PE, its usefulness, the essential bases for constructing and operating an evaluation system, namely the why, what for, by whom, how, and when of an evaluation, not forgetting the reference to premises that guarantee the construction of a PES. In addition, job satisfaction will also be analyzed, given the consequences that PE and its management have on it.

This research is based on a case study, mainly centered on qualitative research. Semi-structured interviews were conducted with 20 employees of the company, and documents and information provided by the company were analyzed, thus seeking to successfully meet its objectives and give more advantages to the company through better use of the PE.

Keywords: Performance Evaluation; Performance Evaluation System; Human Resource Management; Satisfaction; *Verdy*.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	v
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	vi
EXECUTIVE SUMARY	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ABREVIATURAS	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA <i>VERDY</i>	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	6
1. A Avaliação de Desempenho.....	6
2. Sistema de Avaliação de Desempenho	12
2.1. Fontes da Avaliação	13
2.2. Métodos de Avaliação	16
2.3. Instrumentos de Recolhas de Dados	17
2.4. Periodicidade da Avaliação.....	18
3. Premissas para construção de um SAD	19
4. Satisfação no Trabalho e Avaliação de Desempenho	23
CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....	25
1. Apresentação do Problema.....	25
2. SAD da <i>Verdy</i>	25
3. Paradigma de Investigação.....	27
4. <i>Design</i> de investigação	28
5. Instrumentos de recolha de dados.....	29
6. População e Amostra.....	30

7. Procedimentos éticos na recolha de dados.....	32
CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
1. Conhecimento sobre o SAD da empresa e o seu processo:.....	34
1.1. Perceção de existência da avaliação	34
1.2. Perceção do funcionamento do SAD e critérios de avaliação aplicados	34
2. Impacto e recomendações da AD atual.....	42
2.1. Aspetos positivos e negativos da AD.....	43
2.2. Premissas do SAD.....	45
2.3. Influência da AD e recomendações de melhoria	46
3. Impactos da AD na satisfação no trabalho	50
3.1. Perceções de satisfação resultante da AD	51
3.2. Perspetivas sobre a noção de satisfação no trabalho.....	52
3.3. Causas da maior e/ou menor satisfação no trabalho.....	54
3.4. Recomendações para aumentar a satisfação no trabalho	56
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
APÊNDICES.....	69
Apêndice I – Guião das entrevistas.....	69
Apêndice II – Enquadramento do guião nos objetivos do projeto.....	71
Apêndice III – Caracterização dos participantes	72
Apêndice IV – Análise de conteúdo	73
Apêndice V – Entrevista sobre o SAD da <i>Verdy</i>	77
ANEXOS	78
Anexo I – Indicadores do SAD da <i>Verdy</i>	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organograma da Verdy.....	5
Figura 2- Fases do processo de avaliação de desempenho.....	8

ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

INTRODUÇÃO

As organizações, cada vez mais, deixam de olhar para os seus colaboradores como sendo simples recursos, com determinadas competências para executar determinadas tarefas, passando a considerá-los verdadeiras pessoas, com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Portanto, gerir pessoas é mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas. Gerir pessoas, para Sousa *et al.* (2006), implica a envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, investimento em mecanismos de motivação, criatividade e inovação. Da mesma forma, Darmawan (2020) explica que os objetivos da empresa devem ser suportados por recursos humanos de qualidade.

A gestão de recursos humanos (GRH), no entender de Khan e Abdullah (2019), inclui várias tarefas, tais como, a preparação de recursos, a gestão, o recrutamento estratégico, formação de funcionários, remuneração, eficiência, condições de trabalho e preocupação com a satisfação dos funcionários. Para além disso, políticas e práticas definidas para melhorar a eficiência organizacional, o envolvimento dos funcionários e a qualidade do trabalho, são cruciais para qualquer gestão. Assim, Paradela *et al.* (2021) defendem que o desempenho de todas as organizações depende de como o trabalho é desenvolvido, tendo em conta o saber observar, conhecer e avaliar cada funcionário.

A avaliação de desempenho (AD) é, portanto, um momento delicado nas organizações, pois pode existir, por exemplo, o receio de se suscetibilizar negativamente os avaliados (Paradela *et al.*, 2021). Por esta razão, os desafios que as organizações enfrentam estimula-as a desenvolver um sistema de avaliação de desempenho (SAD) capaz de maximizar o esforço de cada colaborador, tendo em vista a qualidade e a evolução. Assim, e cada vez mais perante um ambiente de forte competição empresarial, uma boa AD e a fidelização dos colaboradores são prioridades máximas para a vitalidade dos negócios (Darmawan, 2020).

Tendo em conta a importância de um SAD, o presente projeto incide sobre o impacto que o mesmo tem na empresa alvo deste estudo - a *Verdy*. A escolha deste tema justifica-se pelo facto de muitas vezes, perante uma AD não adequada, as organizações, esta incluída, não conseguirem ser tão eficientes e eficazes nas suas práticas, intenções e objetivos, e por isso, não alcançarem melhorias contínuas. Além

do mais, segundo Cunha *et al.* (2016), uma AD não adequada tem tendência a contribuir para a insatisfação, causando atrasos no desenvolvimento organizacional. É, por isso, importante compreender os efeitos da AD, assim como as suas razões, vantagens e implicações para a organização, e consequente desempenho organizacional.

A *Verdy* tem um SAD com periodicidade anual, com indicadores diversificados, mas que serve exclusivamente para diferenciar o pagamento dos trabalhadores na dimensão variável das suas remunerações - ou seja, é a base das decisões para a atribuição do prémio anual (bónus).

Sousa *et al.* (2006) e Chiavenato (2014) mencionam que os contributos da AD são vários, entre os quais, o auxílio nas transferências, promoções, remunerações, retorno de informação ao colaborador sobre o seu desempenho, orientação profissional e desenho de estratégias de desenvolvimento de competências. Desta forma, poderão, por exemplo, serem mantidos, eventualmente, alguns critérios da AD da *Verdy*, assim como proceder-se à implementação de novos, que poderão ajudar a avaliação a contribuir para um melhor levantamento das necessidades de formação, para a gestão de saídas, incentivos à progressão, entre outras dimensões, que se entendam relevantes para um melhor funcionamento da organização, nomeadamente no que à GRH diz respeito.

Compreender que impacto esta AD pode ter na *Verdy* é importante. A condução desta análise poderá surtir num melhor aproveitamento do SAD existente, gerando, consequentemente, mais vantagens para a empresa.

Assim sendo, os objetivos do presente trabalho são:

- 1) Analisar o SAD existente na *Verdy* identificando:
 - a) as suas vantagens e desvantagens, bem como as implicações para a organização;
 - b) os critérios, indicadores, instrumentos usados, propondo eventuais alterações;
- 2) Propor a eventual utilização dos dados do SAD para outras práticas organizacionais, nomeadamente relativas à GRH;

- 3) Identificar as consequências da avaliação de desempenho e da sua gestão na satisfação no trabalho.

CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA *VERDY*

A empresa alvo neste projeto, a *Verdy*, foi fundada no início de 2000, e exerce a sua atividade na área da produção, conservação, importação/comercialização e exportação de fruta. Encontra-se sediada na zona norte de Portugal sendo atualmente uma grande empresa produtora de fruta da Península Ibérica.

Apesar de constituída no início do milénio, a primeira exploração foi iniciada pelo pai do atual *CEO* em 1984. A exploração de fruta era ainda uma novidade em Portugal, sendo que este pioneirismo fez com que a empresa crescesse, começando com 4 hectares e tendo, neste momento, aproximadamente 520, exportando, também, para o mercado estrangeiro, principalmente espanhol.

A *Verdy* conta atualmente com 60 colaboradores a tempo inteiro, estando 11 a exercer funções administrativas no escritório, incluindo o *CEO*, e 49 a desempenhar funções de armazém. Contudo, o número de trabalhadores pode acrescer ao longo do ano, uma vez que, há a contratação de colaboradores temporários para trabalho de campo em épocas específicas do ano. Dos 60 trabalhadores a tempo inteiro, 43 são mulheres, tendo 28 o ensino básico, 11 o ensino secundário, 1 o ensino secundário e curso técnico e 3 o ensino superior. Os restantes 17 colaboradores são homens, tendo 9 o ensino básico, 2 o ensino secundário, 1 o ensino secundário e curso técnico e 5 o ensino superior.

No que toca às funções administrativas, desempenhadas pelos 11 colaboradores, estes dividem-se por 8 departamentos: produção primária; logística; comercial; contabilístico; produção entreposto; qualidade e segurança alimentar; segurança, higiene e saúde no trabalho e, finalmente, desenvolvimento de projetos. Os 11 trabalhadores, de um modo geral, exercem atividades em mais do que um departamento. Quanto às funções desempenhadas pelos colaboradores de armazém, estas não se encontram divididas, já que passam unicamente pela seleção e embalamento de fruta, etiquetagem e manuseamento de máquinas. Assim, todos os 49 funcionários de armazém estão aptos para desempenhar qualquer uma destas funções.

No que diz respeito à área de recursos humanos, a empresa não tem ainda um departamento formalizado, ainda que seja um dos objetivos a ser desenvolvido pela

organização. Existe, assim, um conjunto de 5 colaboradores, composto por 2 mulheres e 3 homens que realizam funções administrativas e outras funções inerentes a esta área, incluindo o próprio *CEO*.

Na figura 1, encontra-se o organograma da empresa alvo de estudo.



Figura 1- Organograma da Verdy

Fonte: Documento interno

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão expostos os principais conceitos, processos e modelos dos temas em discussão neste projeto, nomeadamente questões referentes à AD nas organizações, assim como à satisfação no local de trabalho.

1. A Avaliação de Desempenho

A AD é um instrumento estratégico de extrema importância numa organização, sendo uma das mais importantes ferramentas da GRH (Schedler & Schneider, 2015; Alves, 2016). É um processo organizacional que, devidamente executado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores, sendo que permite uma visão mais objetiva do desempenho e potencial de qualquer colaborador dentro da organização (Schedler & Schneider, 2015; Alves, 2016).

Moura (2000) acrescenta que a AD é o instrumento de gestão de pessoas mais popular, mas também o mais controverso. Segundo o autor, o seu principal objetivo é avaliar o trabalho dos empregados da organização, de forma correta e completa.

Já Almeida (1996), definiu a AD como o processo através do qual uma organização mede a eficiência e a eficácia dos seus respetivos colaboradores. Esse processo pode considerar-se uma ferramenta de auditoria e controlo que contribui para os objetivos e/ou resultados dos participantes organizacionais. Para Robalo (1995), eficiência tem a ver com “como fazer”, enquanto que eficácia diz respeito a “que fazer”. Isto é, a eficiência é referente à melhor forma que se pode desenvolver para se atingir um objetivo, já eficácia tem como base identificar se o objetivo em questão é o que realmente deve ser atingido, bem como se ele o é ou não. De forma complementar, Pereira (2019) refere que eficiência corresponde à otimização da utilização dos recursos que a empresa tem disponíveis, enquanto a eficácia se prende com a capacidade de se atingirem resultados válidos, correspondendo, no fundo, a uma relação entre os objetivos e os resultados alcançados. Assim, observa-se a eficiência no nível de utilização de recursos (meios), alcançando-se a eficácia do sistema quando existe um elevado cumprimento dos objetivos propostos (resultados) (Teixeira & Silva, 2020).

A eficiência e a progressão dos funcionários aumentam quando os indivíduos se sentem integrados numa empresa com uma boa estrutura de práticas de recursos humanos, que impactam positivamente em todas as funções (Anwar & Abdullah, 2021). Mas isto só é possível se o SAD funcionar de forma eficaz e objetiva (Darmawan, 2020). Assim, segundo Almeida (1996), já que uma organização é um conjunto de elementos interligados e interdependentes com objetivos específicos, o sistema organizacional apresenta três finalidades básicas, nomeadamente, a estabilidade, o crescimento e a flexibilidade. Por isso, a eficácia dá-se quando se consegue, simultaneamente, atingir-se estas três finalidades.

A avaliação, segundo Chiavenato (2014), permite ao funcionário analisar e rever as suas ações com maior facilidade, permitindo à empresa e ao indivíduo melhorar a sua *performance* (Francielle, 2021). Desta forma, a AD “é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (Chiavenato, 2014, p. 210). Esta avaliação pode ter várias denominações, mas o seu objetivo é o mais importante, já que é um meio de resolver problemas e melhorar a qualidade do trabalho e da vida organizacional (Alves, 2016).

De forma complementar, o processo de avaliação, segundo Marques (1992), deve ser:

- uma forma de a empresa dar o reconhecimento aos trabalhadores;
- uma demonstração transparente, garantindo aos trabalhadores que a empresa está atenta ao seu desempenho;
- um processo de comunicação claro, onde a empresa partilha o que espera do trabalhador e comenta a forma como ele corresponde, já que, muitas vezes, o trabalhador não sabe como o seu trabalho é avaliado, nem tem noção das expectativas da hierarquia. A AD deve, então, ser uma oportunidade para uma melhor comunicação entre o trabalhador e a hierarquia;
- uma oportunidade para a definição e redefinição de objetivos, processos de trabalho e comportamentos;

- uma análise e avaliação da formação assegurada pela empresa, sendo este um ponto crítico, já que a hierarquia assume a responsabilidade maior em casos de mau desempenho.

Segundo Kubiak (2022), antes do processo de avaliação, o avaliador e avaliado devem chegar a acordo sobre o que precisa ser alcançado e como é definido o bom desempenho. Nesta etapa, as metas e os planos de ação são estabelecidos. Depois, na avaliação de desempenho, o avaliador deve documentar o desempenho do funcionário, avaliar o seu nível de cumprimento das metas e identificar os pontos fortes e fracos do desempenho. Por fim, deve ser atribuído *feedback* ao avaliado sobre o seu desempenho. Segundo Almeida (1996), o avaliador que, normalmente, é o próprio chefe do avaliado confirma a sua autoridade e valida a sua capacidade de liderança sendo justo e avaliando com segurança. Por seu turno, o avaliado encontra-se preocupado com a sua produtividade, conhece os seus pontos positivos, mas também os seus impedimentos. Deste modo, poderá reivindicar tudo o que necessita para que os objetivos definidos possam ser alcançados.

Na *Figura 2*, é possível verificar as fases do processo de avaliação.

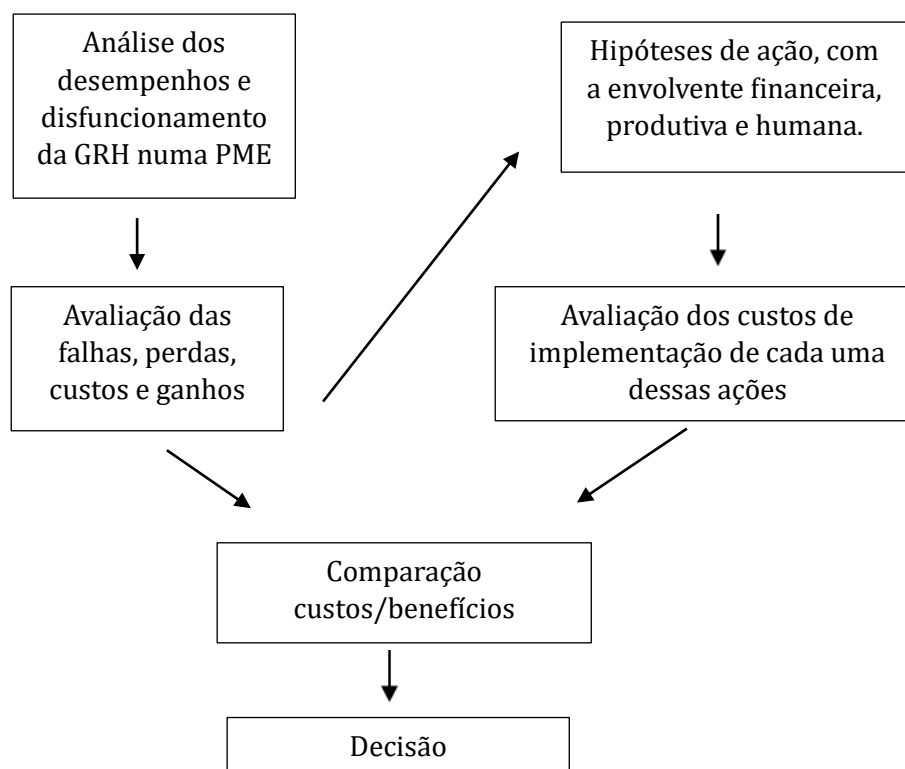


Figura 2- Fases do processo de avaliação de desempenho

Adaptado de Marques (1989)

Resumindo, a aplicação de um processo de avaliação permite que os resultados profissionais dos colaboradores sejam alcançados, tendo em conta a devida integração e atuação de toda a equipa (Francielle, 2021). Chiavenato (2014) considera que, em função das atividades, das metas, dos resultados a serem alcançados, das competências e do potencial de desenvolvimento dos colaboradores e da equipa organizacional, a AD acaba por ser uma apreciação metódica do desempenho individual de cada colaborador de uma empresa.

Facilmente, então, se percebe que a AD é importante não só para o indivíduo, uma vez que lhe permite evoluir nas suas competências, reconhecer os seus maiores entraves e alcançar os objetivos definidos (Almeida, 1996), como para a organização (Darmawan, 2020). O uso sistemático da AD favorece a empresa, já que conta com processos estruturados, que visam a melhoria contínua da produtividade, da qualidade e até mesmo da motivação dos profissionais (Schedler & Schneider, 2015). Apesar disto, num contexto mais detalhado, Sousa e colegas (2006), referem que os objetivos da AD podem ser efetivamente agrupados em quatro grandes domínios.

O primeiro domínio é o do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização; isto é, quando os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais, através de, por exemplo, conseguir com que o colaborador partilhe mais intensamente os sucessos e os fracassos da organização (Sousa *et al.*, 2006). Isto porque, a falta de integração faz com que a organização não consiga reunir esforços e recursos, e por isso, não evolua (Paradela *et al.*, 2021).

O segundo domínio remete à importância de potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional, através da identificação de oportunidades de desenvolvimento individual de competências, bem como a identificação de lacunas de competências organizacionais (Sousa *et al.*, 2006). Assim, segundo Darmawan (2020) a inovação exige pessoas criativas, independentes, que tomem iniciativa de encontrar e produzir ideias. Dessa forma, o avaliado, conhecendo os seus pontos positivos e impedimentos, tornar-se-ia capaz de evoluir (Almeida, 1996).

O penúltimo domínio prende-se com a superação dos desempenhos medianos, distinguindo os melhores (Sousa *et al.*, 2006), e o último abrange a melhoria da comunicação interna, através da clarificação dos objetivos organizacionais e da

promoção da comunicação, que, segundo Marques (1992), evita os erros existentes e prioriza o bom *feedback*. Neste sentido, a comunicação precisa de ser capaz de integrar todas as partes envolvidas nos objetivos da organização (Paradela *et al.*, 2021). Além disso, fornecer *feedback* contínuo pode aumentar a satisfação, a autonomia, competência e relacionamento e, assim, levar a níveis mais elevados de integração e compreensão no trabalho (Kubiak, 2022). Por este motivo, pode concluir-se que no processo de avaliação se deve sempre promover o *feedback* a todos os avaliados (Paradela *et al.*, 2021).

A AD está, então, diretamente ligada a outras práticas de RH sobretudo em pequenas e médias empresas. No entanto, para além de impactar positivamente nas práticas, a seguir descritas, o SAD também pode delas receber *inputs* (Sousa *et al.*, 2006).

Começando pelos contributos no SAD do recrutamento e seleção (respetivamente, procura de candidatos para uma determinada função e processo de escolha do candidato mais adequado a esse objetivo), estas duas técnicas são um dos principais momentos da GRH, pois uma má seleção dificilmente será recuperada na empresa impactando, assim, o desempenho da organização. Assim, o recrutamento e seleção, segundo Sousa *et al.* (2006) auxiliam a aferição dos critérios para a AD.

Tendo a AD como base uma análise funcional, a prática da análise e descrição de funções, permite criar indicadores e critérios para a construção do SAD, pois não é possível realizar uma AD se o colaborador não estiver a concretizar funções. Mais se acrescenta, as práticas de gestão de competências e desenvolvimento de carreiras, já que à medida que se define um plano de formação, a AD pode auxiliar na progressão profissional (Sousa *et al.*, 2006). Portanto, a progressão, para além de ser um dos maiores fatores motivacionais, é também crucial para a manutenção de bons profissionais, resultando no adequado funcionamento da organização (Marques, 1992). Anwar e Abdullah (2021) consideram que os colaboradores envolvidos nos processos da organização revelam uma maior vontade de progredirem. Posto isto, a qualidade de uma AD apresenta contributos relevantes para as organizações, tendo o objetivo de promover o desenvolvimento dos seus colaboradores. Por isso, este

tipo de avaliação representa um contributo importante para a sustentabilidade organizacional (Alves, 2016).

Segundo Marques (1992), nas PME's, a formação deve ser vista como uma necessidade, uma vez que é o aspeto mais importante para que o trabalhador se prepare para desempenhar determinada função na empresa. Através da formação, a intenção é aumentar os conhecimentos do trabalhador para que este desenvolva aptidões, atitudes e comportamentos correspondentes com os objetivos da empresa. Neste seguimento, para apurar as formações indicadas, o levantamento das necessidades de formação e, consecutivo alinhamento dos objetivos individuais e estratégicos, reforça o sucesso da organização e ensina a melhorar a execução de tarefas (Paradela *et al.*, 2021). Para que os resultados da AD sejam úteis para o avaliador, avaliado e para a organização em geral, estes devem permitir a identificação de necessidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado (Otlvelre-Castro *et al.*, 1996). Segundo Almeida (1996), a formação está positivamente relacionada com a objetividade das avaliações. Portanto, para colocar o processo a funcionar e conseguir mantê-lo é necessário um esforço contínuo e aperfeiçoamentos, sendo que sem os quais, as avaliações podem considerar-se rotineiras e menos nobres. Concomitantemente, uma boa AD permite reter talentos, possibilitando, por exemplo, a formação de novos líderes para a maximização dos resultados (Schedler & Schneider, 2015). Neste sentido, as competências proporcionadas pela formação são variadas, dado que vão desde aprender a executar tarefas mais básicas, realizá-las bem à primeira, até à obtenção de novos conhecimentos e novas tecnologias. Perante isto, e com formações capazes de criar bons líderes, estas permitirão lideranças adequadas e futuramente reproduzidas, resultando, ainda, em influências significativas no desempenho, satisfação e autonomia (Paiis & Pattiruhu, 2020).

Finalizando, Serrano (2010), menciona que o recrutamento e seleção, informações precisas para o levantamento de necessidades de formação, as próprias formações, bem como, o controlo do nível de correspondência entre o trabalhador e as suas obrigações são fatores que contribuem para uma melhor *performance* organizacional, resultante de uma AD adequada. Assim, as diferentes práticas de

GRH, são consideradas fatores essenciais na determinação da relação entre a AD e a GRH (Anwar e Abdullah, 2021).

2. Sistema de Avaliação de Desempenho

O SAD revela-se um meio poderoso que possibilita a melhoria da qualidade do trabalho e até da vida profissional dos trabalhadores, quando bem executada (Chiavenato, 2014). Posto isto, antes de o construir, segundo Reifschneider (2008) é necessário estabelecer as áreas a serem avaliadas, os instrumentos de recolha dos dados e o período para a sua realização, para além dos indicadores. Formular indicadores de sucesso permite a obtenção de dados mais concretos para as diferentes tomadas de decisão. A utilização de um método para avaliar o desempenho dentro da organização, aperfeiçoa os resultados dos trabalhadores, inclusive o seu talento. Resumindo, é fundamental criar um sistema que permita identificar o que será avaliado, para quê/ porquê, por quem, como e quando.

É importante mencionar que a AD pode revelar-se difícil de pôr em prática, uma vez que pode ter vários objetivos. Para além de se avaliarem as competências referentes a determinada função e/ou pessoa (Armbrut, 2023), o sistema de avaliação pretende avaliar o resultado do desempenho que deriva das várias funções e/ou pessoas existentes numa organização (Almeida, 1996). Ademais, objetivos de avaliação podem passar pela avaliação do sucesso dos processos de recrutamento e seleção; pela avaliação do potencial de liderança; aferição da eficácia da formação, ou até mesmo a tomada de decisões em relação a prémios (Almeida, 1996). Assim, é fundamental que exista sempre um propósito para a avaliação (Armbrust, 2023), podendo este ser para oferecer recompensas, planejar formações, aconselhamento dos avaliados, entre muitos outros, já referidos.

Tendo em consideração os possíveis e diferentes propósitos de uma avaliação, esta não pode ser utilizada apenas como um critério ou forma de calcular o desempenho com um único e mesmo propósito, por exemplo, ascender a nível remuneratório. Esta ferramenta deve ser utilizada com a intenção de aperfeiçoar tanto o desempenho organizacional como o profissional (Schedler & Schneider, 2015). De facto, se o SAD for confiável e adequado, a remuneração faz todo o sentido,

já que reforça que o método utilizado deve ser claro, justo, aceite e compreendido. No entanto, alguns autores, segundo Marques (1992), referem que relacionar a avaliação com a remuneração vicia a pureza da própria, já que esta deve ser dinâmica. Em concordância, Paradela *et al.* (2021), defendem que há valores que podem atrair mais as pessoas que as próprias recompensas monetárias, isto porque a qualidade de vida no trabalho é vista como prioritária. Assim, os avaliadores não são os únicos detentores desses valores, mas são responsáveis por expressá-los, vivenciá-los e integrá-los na rotina e em todas as tomadas de decisões da organização.

2.1. Fontes da Avaliação

As principais fontes de avaliação de desempenho são, segundo Pereira (2021) a avaliação 360°, a avaliação pelo superior hierárquico, a avaliação pelos subordinados, a avaliação pelos pares e a autoavaliação.

A Avaliação 360° é, segundo Silveira (2018), um procedimento relativamente moderno de avaliação de desempenho. É um tipo de avaliação, de acordo com o autor, diferenciado dos métodos tradicionais, uma vez que todos os elementos que apresentam alguma interação com o avaliado participam na avaliação. Assim, a avaliação não é realizada unicamente pela chefia do trabalhador, mas também pelos seus colegas, subordinados, clientes e até por ele mesmo (autoavaliação). Deste modo, a avaliação 360° concretiza-se através da comunicação de todos os membros da organização, correspondendo, assim, a uma comunicação descendente, quando o supervisor avalia os colaboradores, e a uma comunicação ascendente, quando os colaboradores avaliam os respectivos supervisores. Por fim, inclui ainda a comunicação lateral ou horizontal, ou seja, quando os colegas se avaliam entre si (Mourão *et al.*, 2016). Chiavenato (2014) ressalva que a Avaliação 360° tem de ser bem elaborada de forma a evitar desconforto para os envolvidos, uma vez que, os funcionários de nível inferior podem apresentar algumas dificuldades em avaliar os seus superiores por falta de esclarecimento sobre o processo de avaliação e o respetivo objetivo. Posto isto, esta fonte de avaliação, de acordo com Chiavenato (2014), apesar de ser mais rica, dado que produz diferentes informações vindas de vários lados, pode não ser tão facilmente compreendida pelo avaliado devido à

obtenção de bastantes informações. Isto porque, este pode tornar-se vulnerável caso não tenha a mente educada, aberta e receptiva para o sistema.

Uma outra fonte de avaliação de desempenho é a avaliação pelo superior hierárquico que, tal como o nome indica, é aplicado, exclusivamente, pela chefia. Neste sentido, Pereira (2021) menciona que esta avaliação considera a contribuição que cada trabalhador fornece no cumprimento dos objetivos da organização. Assim, considera a avaliação mais direcionada, sem interferências, objetiva e ainda criteriosa. Porém, no caso de o avaliador não possuir uma boa relação com o subordinado, pode acabar por haver um entendimento erróneo sobre o desempenho do respetivo colaborador. Mattos (2003) menciona que o supervisor é escolhido por lidar uma boa parte do tempo com o avaliado e, deste modo, ser o responsável pelo seu desempenho. Apesar disso, o mesmo autor acrescenta que, recorrer unicamente a esta forma de avaliação pode favorecer a subjetividade.

Em contraste com o mencionado anteriormente, a avaliação de desempenho efetuada pelos subordinados ao seu supervisor direto pretende verificar a forma como este se relaciona com os seus subordinados, designando-se esta avaliação também por avaliação a 90 graus. Assim, Mattos (2003) reforça ainda que, os subordinados, ao avaliarem o desempenho da chefia, permite que esta obtenha conhecimento sobre as opiniões dos trabalhadores a seu respeito, o que se torna uma mais-valia. O autor Pereira (2021) acrescenta que este procedimento é muito pouco realizado pelas organizações dadas as suas fortes desvantagens. Por um lado, existe a possibilidade de algum subordinado não fazer uma apreciação assertiva da sua chefia por receio de represálias e, por outro, os subordinados, muitas vezes, não têm conhecimento suficiente acerca de todas as funções que o chefe desempenha, recaindo numa avaliação pouco incisiva. Na mesma linha de pensamento, Sousa (2020) refere também que esta fonte de avaliação não é realizada muito frequentemente devido às suas limitações. No entanto, menciona que as informações resultantes desta fonte de avaliação podem ser valiosas quando existem preocupações com as noções de justiça organizacional, uma vez que são os próprios colaboradores que avaliam o desempenho das suas respetivas chefias.

De destacar, ainda, a avaliação por pares, que tem por base a avaliação de um colaborador pelos próprios colegas de trabalho que apresentem o mesmo nível

hierárquico e que pertencem à mesma equipa de trabalho. Este tipo de avaliação tem como objetivos a realização de possíveis ajustes de forma a alinhar os membros da equipa, aperfeiçoando o fluxo de trabalho e melhorando a comunicação entre os colaboradores (Pereira, 2021). O autor Mattos (2003) acrescenta também que, através desta avaliação são definidos os objetivos e as metas a alcançar de forma mais eficiente.

Por último, importa ainda referenciar a autoavaliação, outra fonte de avaliação relevante. Ferreira *et al.* (2023) consideram que a autoavaliação é de extrema importância, já que permite à organização/avaliador perceber a opinião do avaliado face a vários aspetos da organização, assim como, os seus comportamentos. Chiavenato (2014) complementa, reforçando que a autoavaliação é uma forma de acompanhar de perto o desempenho e de superar metas, focando-se não só na obtenção de resultados como na criação de oportunidades de melhoria. Posteriormente, deve ter-se em conta uma ampla discussão dos resultados, já que, segundo Kubiak (2022), o *feedback* contínuo e construtivo potencia um impacto positivo no desempenho geral e, finalmente, a adoção de medidas de desenvolvimento, que promovam o crescimento contínuo (Paradela *et al.*, 2021).

Em modo de conclusão, Almeida (1996) considera que uma avaliação pode ser realizada por diferentes fontes, mas o importante é que a escolha de quem irá avaliar dependa sempre do propósito da avaliação, dos critérios utilizados e da função a ser avaliada. Por isso, a implantação de um sistema de avaliação requer o comprometimento das chefias e dos demais trabalhadores com as práticas de avaliação, sendo importante o aumento da participação dos avaliadores e avaliados em todas as fases de implantação e etapas do processo avaliativo (Otlvelre-Castro *et al.*, 1996). Importa ainda referir que a multiplicidade de fatores, sejam estes ambientais, organizacionais ou individuais, influenciam também a avaliação. Isto porque, o facto de existir um leque imenso de questões éticas e emocionais que podem ser levantadas faz com que o processo de avaliação possa ter profundas repercussões no futuro das pessoas (Almeida, 1996).

2.2. Métodos de Avaliação

Chiavenato (2014) descreve alguns métodos tradicionais da avaliação de desempenho, nomeadamente, escalas gráficas, escolha forçada... Segundo Almeida (1996), o método de escalas gráficas é dos mais simples, onde as principais dimensões subjacentes ao desempenho das várias tarefas da função são descritas e, para cada uma, é indicado o grau que o avaliado possui. Em concordância com Sousa *et al.* (2006), o método da escala gráfica é o mais utilizado e simples, apesar de exigir muitos cuidados para que seja possível neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador. Neste método é utilizado uma dupla entrada, em que as linhas horizontais representam os fatores de AD e as colunas verticais representam os graus de variação desses mesmos fatores, que são previamente selecionados para definir as qualidades a avaliar em cada colaborador. Para Almeida (1996) este método apresenta como desvantagem o efeito de *halo*. Contudo, apresenta também vantagens, uma vez que é um método de extrema simplicidade de aplicação e tratamento dos resultados, o que permite a realização de comparações com facilidade.

Além dos métodos de escalas gráficas, Almeida (1996) menciona o método da escolha forçada, que tem como objetivo minimizar os pontos fracos do método das escalas gráficas, tornando o processo mais objetivo, mas sem perder a sua simplicidade. Este método consiste na avaliação do desempenho dos indivíduos através de frases descritivas sobre os seus comportamentos individuais. Adicionalmente, Sousa *et al.* (2006) acrescentam que, em cada bloco, ou conjunto, que são compostos por duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher uma ou duas alternativas como sendo as que mais se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado. Essas frases podem variar, mas existem duas formas de composição:

- Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. Assim, o avaliador escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.
- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. Aqui o avaliador escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Em termos de vantagens, este método apresenta uma menor subjetividade e é de fácil aplicação, não exigindo uma grande formação prévia dos avaliadores. Como desvantagens fornece pouca informação aos recursos humanos e acaba por deixar o avaliador sem a mínima noção da avaliação global que fez a cada um dos seus colaboradores (Almeida, 1996).

Importa ainda referir a existência de métodos baseados na observação de comportamentos; isto é, ao invés de se incidir no desempenho global, avalia-se ações ou comportamentos específicos (Almeida, 1996). Um dos exemplos desses métodos é o dos incidentes críticos que dão destaque ao facto de existirem certas características extremas do comportamento humano capazes de levar a resultados positivos (Sousa *et al.*, 2006). Em concordância, Chiavenato (2014) explica que cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar pontos fortes e pontos fracos de cada colaborador. Posto isto, a observação como método de avaliação permite, segundo Caetano (1998), confrontar os avaliados com as expectativas existentes e aconselhá-los a melhorar o que for necessário.

Em modo de conclusão, cabe, então, a cada empresa construir o seu próprio processo com base nos métodos existentes e encontrar a melhor forma de AD dos seus trabalhadores (Schedler & Schneider, 2015). Neste seguimento, segundo Almeida (1996), não existe um método que seja globalmente melhor, tendo em conta que existe uma multiplicidade de finalidades na avaliação de desempenho.

2.3. Instrumentos de Recolhas de Dados

Ainda no seguimento de como se pode realizar uma avaliação, um dos instrumentos de recolha de dados utilizados são os questionários, que permitem recolher informações sobre as funções, responsabilidades, capacidades e aptidões dos avaliados (Almeida, 1996). Assim sendo, um questionário de avaliação deve ser sempre conciso, claro e com perguntas bem estruturadas e divididas por categorias. Para além disso, permitem determinar as reações dos avaliados aos diferentes aspetos da avaliação de desempenho (Armbrust, 2023; Lima, 2009).

Outra das técnicas mais utilizadas são as entrevistas, que acabam por estimular a comunicação, incitam o reforço positivo do desempenho e o alinhamento de perspectivas (Sousa *et al.*, 2006). A realização de entrevistas pode aumentar a competência e o relacionamento, levando a um melhor entendimento do trabalho desenvolvido e a desenvolver futuramente (Kubiak, 2022). Neste contexto, Almeida (1996) acrescenta que o objetivo da entrevista de AD deve ser a análise dos pontos fracos, de modo a conseguir-se efetuar um planeamento para os ultrapassar e, concomitantemente, enaltecer os pontos fortes. Caso a entrevista seja conduzida de forma incorreta, o avaliado pode acabar por apostar numa atitude mais defensiva, tornando-se a entrevista uma frustração, em vez de um incentivo ao desenvolvimento individual. Logo, o processo é idealizado para fornecer informações cruciais sobre a apuração dos interesses que potencializam o comprometimento com o trabalho, bem como, promover a confiança entre avaliadores e avaliados (Paradela *et al.*, 2021).

Da mesma forma, Paradela *et al.* (2021) sugerem algumas questões fundamentais que devem ser tidas em conta durante as entrevistas de avaliação. Em primeiro, a sensibilização, ou seja, esclarecer que o objetivo não é a crítica negativa, mas sim fomentar o crescimento individual e organizacional. Em segundo, a escolha correta de fatores a serem avaliados e, seguidamente, a boa aplicação da avaliação, ou seja, existir uma comunicação aberta que permita que os avaliados também avaliem os avaliadores.

2.4. Periodicidade da Avaliação

Relativamente à periodicidade, Sousa *et al.* (2006) referem que essa questão se coloca quando se trata de uma avaliação formal. Quando existe a formalização da avaliação, normalmente, esta é efetuada anualmente. Porém, quando se trata de funções muito operacionais não é incomum que a periodicidade da avaliação seja menor, por exemplo, trimestralmente ou até mensalmente. Assim, a escolha do momento de avaliação depende das preocupações da altura da criação do programa de avaliação, do método e do contexto organizacional. Em concordância, Almeida (1996) considera que o que deve ser tido em conta são quais as funções que se

devem avaliar e a qualidade dos colaboradores a avaliar, independentemente se é realizada de 6 em 6 meses ou 1 vez por ano.

Por tudo isto, é importante adotar um sistema coerente com as características da organização, estimulando os funcionários a compreenderem e a cuidarem dos valores organizacionais existentes (Paradela *et al.*, 2021).

3. Premissas para construção de um SAD

Para a construção de um sistema de avaliação existe um conjunto de características/premissas importantes para tentar garantir o sucesso do procedimento. A equidade e exatidão, pertinência, credibilidade, consistência, validade, simplicidade, precisão, transparência, direcionamento da informação, flexibilidade e detecção de sucessos são pressupostos a garantir na construção de um SAD (Almeida, 1996; Enes, 2019; Choon & Embi, 2012).

A **equidade** e a **exatidão** garantem que o sistema é percebido como justo e exato por todos os participantes (Almeida, 1996). A **pertinência** permite que os resultados da AD sejam aproveitados para tomada de decisões, usando a avaliação com propósito, para que este não seja considerado irrelevante ou dispensável pelos avaliados (Enes, 2019). O SAD deve incluir medidas específicas e credíveis, garantindo a ausência de erros nos resultados obtidos, de modo a assegurar a sua **credibilidade** (Enes, 2019). O sistema a ser construído deve ser **consistente**, isto é, atendendo a determinada função, os avaliadores devem aplicar a mesma forma de avaliação a todos os respetivos avaliados, para que se possa medir o real desempenho de cada um, não fundamentando favoritismos (Choon & Embi, 2012). Ao mesmo tempo, deve-se ainda incluir todos os aspetos relevantes de uma função, bem como a não aceitação de fatores que não dizem respeito aos avaliados, criando um SAD **válido** (Enes, 2019).

Na construção de um SAD ainda se deve ter em conta a **simplicidade**, escolhendo um método que não seja demasiado complexo para ser compreendido (Almeida, 1996), bem como o SAD deve minimizar critérios de avaliação que impelem à subjetividade (Enes, 2019), sendo importante que os mesmos reflitam o

verdadeiro desempenho dos avaliados (Choon & Embi, 2012), garantindo, assim, a **precisão** do processo.

A construção do sistema deve permitir que, tanto os critérios de avaliação como os resultados sejam comunicados de uma forma **transparente**, sem esconder informação (Enes, 2019). Os resultados da avaliação devem ser também divulgados às pessoas corretas, **direcionando adequadamente a informação**, de modo a tomarem-se decisões mais adequadas (Almeida, 1996), uma vez que se deve ter em conta as diferentes finalidades de uma avaliação de desempenho (Enes, 2019).

Criando um sistema **flexível**, permite-se a possibilidade de o avaliador escolher qual técnica prefere utilizar no processo de avaliação, tendo em consideração todas as características organizacionais. Ao mesmo tempo, a flexibilidade permitirá que os processos de avaliação se vão adaptando às mudanças, garantindo a sobrevivência do sistema (Almeida, 1996). Finalmente, o SAD deve ser utilizado para **identificar e premiar sucessos**, mais do que para reprimir fracassos, e estar associado a um processo positivo, que ajude a desenvolver competências (Almeida, 1996).

De forma sintetizada, para garantir uma boa conduta organizacional, a AD deve ser realizada de forma justa, com profissionalismo e consciência, pois só assim levará à motivação dos trabalhadores e evitará consequências negativas (Alves, 2016). Ao mesmo tempo, deve ir ao encontro das características culturais da organização, aperfeiçoando o trabalho em equipa e o seu respetivo contexto (Schedler & Schneider, 2015). Por isso, é também crucial estimular uma eficiente comunicação entre avaliadores e avaliados, fomentando a interação (Pereira, 2013). Nesta lógica de compromisso, uma AD, para além de justa, deve ser entendida como tal, já que, influencia os avaliados a agirem justamente, colocando o profissionalismo num quadro de legalidade e de equidade (Baptista, 2011). Assim, uma adequada AD imana uma influência positiva no suporte necessário para que a empresa se torne mais competitiva, acompanhando este mundo globalizado (Schedler & Schneider, 2015).

Tendo em consideração o descrito em *supra*, a AD, segundo Pereira (2013), por si só, não sustenta uma boa execução, sendo, como já referido, necessário definir e assegurar critérios rigorosos para a sua aplicabilidade. Ora, se o processo e a construção do próprio sistema de avaliação forem criados de forma errónea, não se

garantindo as premissas adequadas, pode conduzir-se a erros de difícil resolução (Mattos, 2003). Neste sentido, vários autores apresentam um conjunto de erros que podem acontecer num qualquer processo de julgamento, como é o caso de uma avaliação de desempenho e que deterioram algumas das premissas acima mencionadas.

Entre eles, Mattos (2003) destaca a falta de singularidade das situações, isto é, quando se avalia de igual forma pessoas em cargos e situações diferentes, assim como quando se utilizam padrões antiquados, não atendendo às rápidas mudanças organizacionais. Almeida (1996) refere os estereótipos, ou seja, quando um gestor faz um juízo de valor sobre um determinado grupo e aplica esse juízo a todas as pessoas desse grupo sem considerar o caso concreto de cada um. Caetano (1998) destaca a produção de julgamentos sem exatidão, criando-se uma imagem negativa face ao avaliado.

Marques (1992) e Sousa *et al.* (2006) mencionam, respetivamente, o efeito de *halo* e o efeito de *horn*, erros que devem ser ultrapassados, já que põe em causa a avaliação correta do desempenho. O efeito de *halo*, trata-se precisamente de um erro onde o avaliador, por ter uma opinião favorável de uma característica do avaliado, avalia-o positivamente em todos os outros fatores (Marques, 1992). O efeito de *horn* é exatamente o contrário, isto é, quando o avaliador tem uma opinião desfavorável de uma característica do avaliado e decide avaliá-lo negativamente em todos os outros fatores (Sousa *et al.*, 2006). Ainda estes autores denotam outros erros, nomeadamente, a tendência central, onde, como o próprio nome indica, o avaliador tende a atribuir notas médias, receando o seu comprometimento futuro. No erro do efeito de recentidade, só situações recentes da vida profissional do avaliado são importantes para a sua avaliação. Para além destes, Almeida (1996) chama a atenção para o erro de semelhança, isto é, quando o avaliador se identifica com características do avaliado, atribuindo uma avaliação mais favorável; e para o erro de primeira impressão, onde a primeira ideia que o avaliador tem do avaliado permanece inalterável.

Chiavenato (2014) comenta que outros dos erros são a preocupação no preenchimento de formulários, ao invés de uma avaliação crítica do desempenho, e a aplicação de uma avaliação não planeada, já que pode conduzir à estagnação

organizacional. Neste seguimento, Paradela *et al.* (2021) ressaltam o perigo de basear a avaliação num conjunto de variáveis burocráticas, sendo necessário que sejam apresentados factos que comprovem que a organização foi eficiente na gestão dos recursos e eficaz no cumprimento dos seus objetivos e metas. Ainda, Sousa *et al.* (2006) ressaltam o erro de leniência (complacência/rigor excessivo), em que, por um lado, avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação baixos, ou, por outro, avaliadores exigentes estabelecem padrões de desempenho elevados e de difícil alcance.

Tendo em conta os erros mencionados torna-se crucial entender com mais detalhe quais as consequências da AD. Dessa forma, é possível aludir a um conjunto de consequências negativas, que passam pelo desenvolvimento de sentimentos de injustiça e iniquidade por parte dos avaliados, podendo, tais factos, conduzir à indiferença e descomprometimento das suas obrigações profissionais (Otlvelre-Castro *et al.*, 1996). Ao mesmo tempo, Schraeder, Becton e Portis (2007), ressaltam a criação de perceções negativas que podem gerar medo e tensão entre os trabalhadores e os seus supervisores, prejudicando a qualidade organizacional. Assim, estes aspetos podem propiciar desmotivação e, consequente, redução da produtividade, podendo ser mortíferos para a organização como um todo (Otlvelre-Castro *et al.*, 1996).

Todos estes erros colocam em causa as premissas do SAD, no entanto, Caetano (1998) dá destaque ao efeito de *halo*, tendência central e leniência já que estes podem causar graves problemas nos sistemas de avaliação, sendo crucial, segundo o autor, reduzir as suas consequências, utilizando as formações, a boa comunicação e a exatidão de julgamentos na avaliação.

Posto tudo isto, Caetano (1998) salienta o esforço da reconceptualização da AD, salientando que esta é um processo de comunicação e negociação, tendo por base o contexto da atividade socio-organizativa de atores interdependentes, no qual a validação social dos julgamentos é um fator determinante da sua eficácia. Ainda assim, importa às empresas perceberem como reaproveitar de forma mais vantajosa o seu SAD, podendo ser definidos mais critérios que assim o possibilitem, já que uma “boa gestão e a prática correta da AD podem gerar resultados excecionais para as organizações.” (Francielle, 2021, p. 2).

4. Satisfação no Trabalho e Avaliação de Desempenho

A AD apresenta, ainda, implicações noutras dimensões, tais como, na satisfação no trabalho, percepção de justiça e clima organizacional. Assim, uma vez que um dos objetivos deste projeto diz respeito à identificação de consequências da AD e da sua gestão na satisfação no trabalho, será analisado com maior destaque o tema da satisfação.

O desenvolvimento de práticas de GRH, tendo em vista a satisfação no trabalho, são importantes para todas as organizações (Lobo, 2020). Uma adequada avaliação de desempenho, compensação, recrutamento e progressões de carreira contribuem para o aumento da satisfação no trabalho. Em concordância, Neto *et al.* (2023) indicam que a remuneração e a AD são fatores que se relacionam positivamente com a satisfação no trabalho. Mais se acrescenta que, a satisfação profissional pode ser entendida como resultado de um processo de avaliação de desempenho, obtendo-se recompensas diversificadas no contexto laboral (Lobo, 2020).

A satisfação no trabalho refere-se às atitudes e características relacionadas ao trabalho, como remuneração, recompensas, comportamentos de liderança, estilos de gestão e colegas de trabalho (Neto *et al.*, 2023). Silva *et al.* (2021), mencionam que esta atitude é bastante subjetiva, uma vez que varia de trabalhador para trabalhador, dado que, mesmo estando perante situações idênticas, pessoas diferentes acabam por reagir de forma distinta e valorizam também aspetos diferentes. Os mesmos autores mencionam que são vários os fatores que influenciam a satisfação, sendo que, podem influenciar de forma diferente os indivíduos. Por exemplo, um colaborador pode estar contente com os colegas e ambiente organizacional, mas insatisfeito com a remuneração, enquanto que outro pode encontrar-se satisfeito com ambas as variáveis.

A satisfação também pode depender de recompensas. Posto isto, segundo Anwar e Abdullah (2021), os colaboradores trabalham com mais eficiência se forem recompensados, nomeadamente com remunerações monetárias ou qualquer outro tipo de incentivo. Cunha *et al.* (2016) mencionam que se o desempenho for compensado, de diversas maneiras, tal conduz à satisfação no trabalho e, assim, essa

satisfação fomenta o empenhamento com a organização e os seus objetivos. Portanto, de forma resumida, a satisfação pode gerar desempenho, mas a compensação pelo desempenho também pode gerar satisfação.

A recompensa é, ainda, um aspeto que interfere nos sentimentos de justiça e, em sequência, numa maior satisfação no trabalho. Segundo Lobo (2020), se existir uma diferença considerável entre o que o profissional obtém (resultados ou recompensas) e o que esperaria obter (expectativas), gera-se insatisfação, o que poderá privar o trabalhador da vontade de querer desempenhar novas funções. É, por isso, importante ter em consideração que níveis de satisfação baixos significam acomodação e não estimulação (Cunha *et al.*, 2016).

Resumindo, as empresas devem atuar na organização do trabalho, de modo a desenvolver satisfação nos seus trabalhadores. Desta forma, criar condições que permitam provocar uma maior sensação de realização; promover o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores; dar mais autonomia; potenciar uma boa comunicação entre chefias e subordinados; criar a possibilidade de progressão na carreira; utilizar práticas de recrutamento interno, entre outros, gerará uma maior satisfação, um maior desempenho e, finalmente, o maior sucesso empresarial (Lobo, 2020). Posto isto, segundo Almeida (1996), controlar variáveis como a satisfação é o primeiro passo para a obtenção de bons resultados: o lucro.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Aqui expõe-se a metodologia aplicada no presente estudo, iniciando-se pela apresentação do problema principal deste projeto e os respetivos objetivos. Em seguida são descritos o SAD da respetiva empresa, o paradigma de investigação usado, o *design* da investigação, instrumentos de recolha de dados, população e amostra e, por fim, os procedimentos éticos inerentes adotados.

1. Apresentação do Problema

Como já referido, pretende-se analisar e contribuir para o aperfeiçoamento do SAD da *Verdy*, possibilitando o eventual reaproveitamento do SAD para outras práticas da empresa.

Assim sendo, pretende-se:

- 1) Analisar o SAD existente na *Verdy* identificando:
 - a) as suas vantagens e desvantagens, bem como as implicações para a organização;
 - b) os critérios, indicadores, instrumentos usados, propondo eventuais alterações;
- 2) Propor a eventual utilização dos dados do SAD para outras práticas organizacionais, nomeadamente relativas à GRH;
- 3) Identificar as consequências da avaliação de desempenho e da sua gestão na satisfação no trabalho.

2. SAD da *Verdy*

O SAD da *Verdy* é utilizado em 59 colaboradores da empresa, excluindo o *CEO*, através de um conjunto estipulado de indicadores, a seguir apresentados. Neste sentido, importa recordar que esta avaliação serve meramente para distinguir remuneratoriamente os colaboradores, através da atribuição de um bónus anual. Por isso mesmo, o objetivo da empresa com este projeto é procurar um aproveitamento e melhoria da AD, produzindo os efeitos desejados na organização como um todo.

O desempenho dos 49 trabalhadores de armazém é avaliado pelo *CEO* com o auxílio da responsável pela equipa de armazém, enquanto que os 10 trabalhadores de escritório, incluindo a própria responsável pela equipa de armazém são avaliados meramente pelo *CEO*. A AD é efetuada por estes dois membros, uma vez que, segundo o *CEO*, ambos desempenham a função de supervisão. Ou seja, face à fonte de informação da AD, estamos perante uma forma de avaliação supervisor-subordinado.

Independentemente do cargo/função e/ou departamento, todos os funcionários são avaliados em todos os critérios existentes que passam, a título exemplificativo, por assiduidade, pontualidade, disponibilidade, liderança, produtividade, contribuição para a redução dos custos, etc.... No *Anexo I*, encontra-se uma tabela com todos os critérios e respetiva descrição.

Numa reunião de esclarecimento com o *CEO*, em dezembro de 2023, compreendeu-se que a próxima AD, que se realizou em janeiro de 2024, contou com menos critérios de avaliação. A razão dada para a redução foi por uma questão de sintetização. Assim, o *CEO* decidiu apenas optar pelos treze seguintes: liderança; assiduidade; flexibilidade; disponibilidade; organização; trabalho em equipa; produtividade; qualidade do trabalho produzido; integração; ética; aptidão técnica e apresentação. Ressalva-se que para cada um dos critérios estão determinados indicadores comportamentais que auxiliam a avaliação de cada critério, ainda que careçam de maior precisão, como por exemplo no indicador "chega atrasado (acima da média)" onde não é especificado qual a média.

Os últimos quatro critérios (integração; ética; aptidão técnica e apresentação) estiveram em dúvida durante algum tempo; no entanto, o *CEO* acabou por optar colocá-los. O motivo de ter estado em dúvida sobre a sua inclusão deveu-se ao facto de considerar que o peso destes não devia ser igual aos dos restantes. Isto porque, disponibilidade e assiduidade têm muito mais valor para a empresa do que, por exemplo, o critério da apresentação, e, por isso mesmo, não deviam ser avaliados com a mesma relevância. Concomitantemente, foi explicado que um critério como a produtividade não é tão palpável, ou seja, não possui dados concretos para avaliação, ao contrário da disponibilidade, assiduidade e flexibilidade que contam com indicadores objetivos. Apesar de tudo isto, nada se alterou, já que mesmo tendo

optado por uma diminuição de critérios, o peso atribuído continua o mesmo para todos, deixando essa mudança para o futuro.

Para todos os critérios mencionados é atribuída uma classificação de 1 a 5, consoante o desempenho do respetivo trabalhador, sendo que 1 representa estar abaixo de qualquer expectativa e 5 um exemplo a ser seguido. Esta classificação é concedida tendo em conta apenas a observação dos avaliadores (sem recurso a nenhuma grelha de suporte). Portanto, perante estes critérios e a classificação dos mesmos, a empresa atribui um prémio monetário ao colaborador, tendo em conta uma escala de 0% a 100% do valor estipulado. Assim sendo, segundo o *CEO*, o SAD da empresa acontece unicamente para o prémio. Porém, o mesmo considera que há alguns constrangimentos nesta atribuição, uma vez que, apesar de ser um bónus, os colaboradores não o entendem como tal, pois veem-no como um direito adquirido e consideram que todos deveriam receber o máximo.

Ainda segundo o *CEO*, os resultados da avaliação não são afixados publicamente. Apesar disto, quando os trabalhadores se sentem injustiçados com o resultado, muitas vezes devido a conversas com os colegas, estes dirigem-se ao *CEO* e, segundo o próprio, mostra-se disposto a esclarecer a classificação atribuída.

3. Paradigma de Investigação

Um paradigma é um conjunto de suposições básicas que são consideradas como certas. Estas suposições “sustentam o quadro de referência, o modo de teorizar e as formas de trabalhar” (Saunders *et al.*, 2009, p. 142).

Existindo vários paradigmas de investigação o positivista, o interpretativista, o realismo crítico, o pós-modernismo e o pragmatismo (Saunders *et al.*, 2009), este projeto optou pelo interpretativista e pragmático, tendo por base uma pesquisa qualitativa, que não aspira à quantificação, mas ao encaminhamento para o desenvolvimento de estudos que procuram respostas que possibilitam compreender, descrever e interpretar os factos. Esta permite o contacto direto e interativo com o objeto de estudo (Proetti, 2017).

Nesta filosofia interpretativista, as interpretações do investigador são fundamentais e evidencia uma natureza dinâmica e evolutiva, uma vez que é

construída pelos participantes do estudo, podendo haver uma vasta gama de interpretações de realidades para o mesmo fenómeno (Nunan *et al.*, 2020; Saunders *et al.*, 2009). Já o pragmatismo suporta-se no facto de que as teorias e conhecimentos verdadeiros são unicamente aqueles que permitem a ação, ou seja, a realidade são as consequências práticas das ideias (Saunders *et al.*, 2009). Além disso, para um pragmático, segundo os mesmos autores, a pesquisa inicia com um problema, sendo a finalidade a contribuição com soluções práticas que informem a prática futura.

4. Design de investigação

Para a obtenção de uma solução para o problema apresentado e concretização dos respetivos objetivos específicos, este projeto recai num estudo de caso, baseado maioritariamente na pesquisa qualitativa. Um estudo de caso, segundo André (1984), procura retratar a realidade de forma completa e profunda, representando os diferentes e, por vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. Já Freitas e Jabbour (2011) referem-se ao estudo de caso como uma história do presente ou passado, elaborada a partir de diversas fontes de provas e informações. Assim, através de uma variedade de dados, provenientes de diferentes informadores e/ou momentos, é possível construir-se um estudo de caso (André, 1984). Posto isto, e sendo este projeto baseado maioritariamente na metodologia qualitativa, Freitas e Jabbour (2011) corroboram que, cada vez mais, os estudos de casos são aceites como estratégia de pesquisa qualitativa.

De acordo com Nunan *et al.* (2020), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser um estudo principalmente exploratório, baseado em pequenas amostras e destinado a prover profundidade, visão e compreensão. Além disso, a abordagem qualitativa realça valores, crenças, representações culturais, opiniões e atitudes comportamentais de diferentes indivíduos (Proetti, 2017). No mesmo sentido, Mack *et al.* (2005), mencionam que esta abordagem de pesquisa apresenta a capacidade de fornecer informações sobre o lado mais “humano” de uma determinada questão, oferecendo descrições textuais complexas de como as pessoas vivenciam um determinado problema.

5. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados é uma das etapas primordiais deste projeto. Assim, na pesquisa qualitativa, segundo Mack *et al.* (2005), os três métodos mais comuns são a observação do participante, as entrevistas e os grupos de foco. Mack *et al.* (2005) mencionam que a entrevista é uma técnica, cuja finalidade é a obtenção de uma imagem vívida acerca da perspetiva que o participante apresenta sobre o problema. Além disso, é pessoal e direta, na qual são intervenientes um único participante e um entrevistador, com o objetivo de descobrir as suas motivações, crenças e opiniões relativamente ao tema (Nunan *et al.*, 2020).

Para a recolha de dados deste projeto procedeu-se, sobretudo, à realização de entrevistas semiestruturadas com um guião, que se encontra detalhado no *Apêndice I* deste projeto. Além disso, no *Apêndice II* expõe-se um enquadramento das questões do guião com os objetivos do projeto. As entrevistas semiestruturadas concedem uma maior flexibilidade de respostas, uma vez que, o entrevistador conduz o entrevistado através de tópicos predeterminados, mas não de forma rígida. Isto significa que o entrevistador elabora um determinado número de questões, relativamente abertas, para obter respostas valiosas, que permitam o fornecimento de informações gratificantes (Lancaster, 2005). Alves e Silva (1992) consideram que este tipo de entrevistas produzem um valor relevante para a investigação pela diversidade de informação verbalizada por cada entrevistado.

Além das entrevistas semiestruturadas a colaboradores foram também utilizadas como fontes de recolha de dados, entrevistas anteriormente efetuadas com o *CEO*, no âmbito da realização de um trabalho para a disciplina de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, decorrida no 1º semestre do presente mestrado, em 2022. Apesar de algumas questões não se encaixarem diretamente no problema deste projeto, outras enquadram-se, pelo que se tornou pertinente incluí-las como fontes de informação. Além disso, e sendo este projeto um estudo de caso, foram ainda utilizados documentos e respostas virtuais fornecidas pela empresa, como consta no *Apêndice V*. Em acréscimo, ao longo da elaboração deste projeto foram utilizadas informações sobre a AD, fornecidas pelo próprio *CEO* em resultado de uma conversa informal.

6. População e Amostra

Tal como mencionam Mack *et al.* (2005), numa investigação qualitativa, é selecionada apenas uma amostra de uma determinada população. Existem três tipos de amostragem qualitativa consideradas como as mais comuns: amostragem por quotas, bola de neve e propositada (Mack *et al.*, 2005). A amostragem por quotas é mais exclusiva no que toca aos tamanhos e proporções de possíveis subamostras ou subgrupos correspondentes a uma população. Por sua vez, na amostragem em bola de neve, os participantes encaminham o investigador a outras pessoas que possam participar no estudo. Por último, a amostragem propositada é utilizada quando se agrupa os participantes tendo em consideração critérios pré-selecionados que se indicam significativos para a questão de pesquisa (Mack *et al.*, 2005). Adicionalmente, Campbell *et al.* (2020), mencionam que esta amostragem apresenta fatores como credibilidade e confiabilidade.

Na amostragem propositada, o tamanho da amostra é, muitas vezes, determinado com base na saturação teórica. Isto é, a recolha de dados acaba quando os novos dados já não trazem informações adicionais para os objetivos da investigação, começando a informação a ser repetitiva (Mack *et al.*, 2005). Deste modo, evita-se o desperdício de informações e otimiza-se o tempo disponível (Campbell *et al.*, 2020). Todos estes aspetos são o que se pretende neste projeto, pelo que a amostragem é do tipo não probabilística e propositada.

A população do estudo agrega os 60 colaboradores da empresa *Verdy*. Quanto à amostra, dado o tema desta investigação, recaiu sobre 20 trabalhadores da *Verdy* sujeitos à AD, tendo em conta a sua antiguidade e recentidade na empresa, assim como, a ocupação profissional. Importa, no entanto, referir que, no que toca às funções, a diferença encontra-se apenas entre funções de armazém e de escritório, uma vez que, e como já referido, dentro do armazém todos sabem desempenhar as mesmas tarefas. Variáveis como o género, as habilitações e a idade, não foram considerados para a seleção da amostra, uma vez que, e como já exposto anteriormente, o género é predominantemente feminino e as habilitações recaem, sobretudo, no ensino básico, não dando espaço para grandes diferenciações. Já as informações relativas à idade foram apenas conseguidas no decorrer das entrevistas, não sendo, por isso, um fator possível de considerar no momento da

escolha da amostra. Assim, o critério da antiguidade/ recentidade e o das funções desempenhadas eram os que permitiam uma maior abrangência de dados, sendo, também por isso, os escolhidos.

Em seguimento do descrito anteriormente, foram, então, realizadas 20 entrevistas a trabalhadores da *Verdy*, sendo 10 realizadas a colaboradores com data de admissão anterior ou no ano de 2017 (antiguidade) e 10 a colaboradores com data de admissão pós o ano de 2017 (recentidade). Este ano, 2017, foi o escolhido por se tratar da média de anos relativo às datas de admissão. Também dos 20 entrevistados e, tendo em conta, o total de 10 funcionários a desempenhar funções de escritório e sujeitos à AD, foram inquiridos 6 desses funcionários nesta amostra. Por fim, as entrevistas decorreram do dia 23 de janeiro de 2024 até ao dia 29 de janeiro do mesmo ano, sendo a duração média das entrevistas de, aproximadamente, 20 minutos, destacando a maior com 42 minutos e a menor com 12 minutos.

Das 20 entrevistas, 16 correspondem a mulheres e 4 a homens, com idades compreendidas entre os 23 e os 50 anos.

Relativamente à antiguidade/ recentidade na empresa, existem funcionários que estão na empresa desde há 19 anos até aos que estão apenas há 1 ano.

No que toca à ocupação profissional, 6 entrevistados desempenhavam funções mais administrativas, de escritório, e os restantes 14 desempenhavam todo o tipo de funções de armazém.

No *Apêndice III*, é possível observar os números de identificação utilizados, o género, a idade, a ocupação profissional e a informação sobre o 1º emprego, correspondente a cada participante das entrevistas.

A prepósito da questão de o 1º emprego ser na empresa alvo de estudo, a pergunta inicial apresentada no guião era “Há quanto tempo trabalha?”, no entanto, a maioria das pessoas tinham dificuldade em recordar o número total de anos e, por isso, em conversa com a investigadora, iam referindo se aquele era ou não o seu primeiro emprego, daí a adaptação para esta questão. Posto isto, dos 20 entrevistados apenas 4 referiram que estão atualmente no seu 1º emprego.

7. Procedimentos éticos na recolha de dados

O consentimento informado é uma das ferramentas mais importantes para garantir e demonstrar o respeito para com os participantes de um estudo (Mack *et al.*, 2005). Além disso, numa pesquisa qualitativa, o consentimento informado é necessário para todos os participantes, independentemente do método de amostragem e das estratégias utilizadas para recrutá-los, uma vez que é um mecanismo para garantir que, neste caso, os entrevistados, entendam o tema para que possam decidir de forma consciente e deliberada se pretendem ou não participar.

Assim, os entrevistados da *Verdy* foram informados sobre o problema sobre o qual o projeto se debruça, bem como dos seus objetivos. A voluntariedade e anonimato da entrevista foi garantida apesar de ser necessária a gravação áudio das entrevistas, autorizada pelos mesmos, para um tratamento posterior mais aprofundado dos dados recolhidos.

Todos os participantes, durante a gravação, autorizaram o consentimento informado e, deste modo, aceitaram a gravação em áudio das suas intervenções. Os nomes dos participantes e quaisquer informações potencialmente identificáveis foram alterados para números para assim garantir-se o anonimato da participação.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Será aqui apresentada a análise e discussão dos resultados das entrevistas, para um maior aproveitamento e estudo dos dados recolhidos, comparando-se as várias informações obtidas. Para além da descrição dos resultados, será realizada a respetiva discussão dos mesmos, confrontando-se as informações recolhidas com a revisão da literatura elaborada.

A análise das entrevistas foi efetuada de acordo com uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (2007), esta análise pode ser temática, bem como, uma análise dos procedimentos. Para se proceder à análise do conteúdo no presente projeto e, após leitura das entrevistas e atendendo aos objetivos do trabalho, consideraram-se os temas mais relevantes para o estudo:

- Conhecimento sobre o SAD da empresa e o seu processo:
 - Perceção de existência da avaliação;
 - Perceção do funcionamento do SAD e critérios de avaliação aplicados.
- Impacto e recomendações da AD atual:
 - Aspetos positivos e negativos da AD;
 - Premissas do SAD;
 - Influência da AD e recomendações de melhoria.
- Impactos na satisfação no trabalho:
 - Perceções de satisfação resultante da AD;
 - Perspetivas sobre a noção de satisfação no trabalho;
 - Causas da maior e/ou menor satisfação no trabalho;
 - Recomendações para aumentar a satisfação no trabalho.

Referir ainda que as citações utilizadas ao longo deste capítulo estão associadas ao respetivo número de entrevistado (E(nº)), género (F- Feminino; M – Masculino), idade, referência à antiguidade/recentidade na empresa (A/R) e às funções desempenhadas pelos entrevistados (FA- funções de armazém /FE- funções de escritório). O *Apêndice IV* dispõe uma síntese relativa à análise de resultados presente ao longo deste capítulo.

1. Conhecimento sobre o SAD da empresa e o seu processo:

Este tema refere-se à percepção dos entrevistados quanto ao processo de AD da empresa onde trabalham, desde a noção relativa à existência de avaliação até às bases necessárias para a construção de um SAD. Assim, são aqui agrupadas informações relativas às questões do conhecimento dos entrevistados sobre o “porquê”, “para quê”, “por quem”, “quando” e “como” da respetiva avaliação.

1.1. Percepção de existência da avaliação

Relativamente ao entendimento sobre a existência de avaliação, dos 20 entrevistados, metade considera não ser avaliado e outra metade sim. Dos 10 participantes que consideram ser avaliados, 7 responderam um convicto sim, ao contrário de 3 entrevistados que não demonstraram segurança na resposta, como se pode verificar:

“[...] eu acho que sim, e sei lá, acho que é sempre feita alguma avaliação [...]” (E15, F, 27, R, FE).

Da outra metade que revela não ter conhecimento sobre a avaliação, as respostas, numa primeira instância, foram dadas de forma confiante:

“Não [...] sendo uma profissão técnica, sendo uma profissão regulamentada [...] nós temos regulamentos da ordem dos contabilistas [...] a empresa não teria forma de avaliar.” (E20, M, 47, A, FE).

Assim, verifica-se uma clara divisão de respostas, algo que não deveria acontecer, já que, de acordo com o mencionado por Marques (1992), um processo de AD deve ser comunicado de forma clara e transparentemente demonstrado, pois só assim garante aos trabalhadores que a organização atenta ao seu desempenho. Para além disso, o SAD deve ser percebido como exato (Almeida, 1996).

1.2. Percepção do funcionamento do SAD e critérios de avaliação aplicados

Durante a realização das entrevistas, foram colocadas questões relativamente ao porquê, para quê, por quem, quando e como da respetiva avaliação. Adicionalmente, e tendo em conta o modo como a avaliação é realizada, foram ainda expostas

questões associadas aos critérios de avaliação, bem como, a todo o processo geral da presente avaliação.

Dos 10 entrevistados que afirmavam a existência de uma avaliação, 8 referem que a mesma existe para atribuição de um prêmio – **o porquê e o para quê**. No entanto, verificam-se diferenças na explicação das respostas, entre funcionários de armazém e os de escritório, sendo a destes últimos mais elaboradas e seguras, como se verifica nos exemplos abaixo:

“Porque temos que fazer uma avaliação do nosso desempenho e também de certa forma, é uma forma escondida, de nós também evoluirmos [...] há uma avaliação formal que dá um resultado de um prêmio monetário [...]” (E19, F, 37, A, FE).

“Em função de um prêmio.” (E9, F, 29, R, FA).

Uma peculiaridade que aconteceu no decorrer das perguntas iniciais das entrevistas foi que dos 10 entrevistados que, inicialmente responderam não ser avaliados, 6 contradisseram a resposta inicial, afirmando, desse modo, a existência de um prêmio que provém da avaliação dos desempenhos, deixando, mesmo assim, escapar alguma confusão de ideias.

“Ah, atenção, nos últimos anos tem havido uma atribuição [...] dá uma atribuição anual aos colaboradores e essa atribuição é feita pela avaliação, dá-me a entender ou pelo menos é o conhecimento que nós temos [...]” (E12, F, 39, A, FA).

“O patrão dá um prêmio e é atribuído sem lógica nenhuma [...] o patrão deve supostamente pegar num dia, ver o trabalho daquela pessoa e ficou assim a avaliação, não interessa o que fazes num ano [...]” (E7, F, 23, R, FA).

Assim sendo, dos 10 entrevistados que inicialmente comentaram não ser avaliados, restaram apenas 4, já que, como mencionado, 6 modificaram a sua opinião. Dos 4 que restaram, 3 mantiveram a mesma convicção e nunca mencionaram a existência de uma gratificação monetária resultante de uma avaliação, sendo que apenas 1 interveniente mencionou a existência dessa gratificação, mas não associada à avaliação de desempenho:

“O desempenho não sei, não sei, como avaliam isso [...] só o prêmio e não dá o porquê.” (E18, M, 45, A, FA).

Posto isto, o número de entrevistados que afirmaram a existência de avaliação passou de 10 iniciais para 16, considerando os últimos 6 mencionados, que modificaram a sua opinião. Assim, estes 16 entrevistados passaram a ser o total considerado nas perguntas seguintes acerca do SAD.

Tendo em consideração as respostas face ao porquê da presente avaliação, segundo Armbrust (2023) é crucial que exista sempre um propósito para a avaliação, podendo este servir para planejar formações e recomendar comportamentos, com vista à melhoria dos avaliados, ou para oferecer recompensas. Assim, o propósito desta avaliação, segundo grande parte das respostas mencionadas, é a atribuição de uma gratificação pelo desempenho, indo de encontro às possibilidades apresentadas pelo autor. Schedler e Schneider (2015) ressaltam, no entanto, que apesar de existirem diferentes propósitos de avaliação, o mesmo não deve ser sempre utilizado no decorrer de avaliações.

Relativamente ao resultado da AD, ou seja, ao “para que serve esta avaliação”, dos então 16, 15 responderam que esta serve meramente para a atribuição do prêmio, excluindo a presença de formação, progressão e até mesmo de oportunidades de melhorias como resultado da AD. A única exceção corresponde ao entrevistado 19, que desempenha funções de escritório, sendo também responsável pela supervisão dos funcionários de armazém.

“É só e é só mesmo no prêmio [...]” (E4, F, 26, R, FA).

“Não, não há formações que resultem da avaliação, as que temos são formações mais gerais, que tem a ver com o dia a dia, mais técnicas.” (E5, F, 36, R, FA).

“Não, eu acho que o principal objetivo é incentivar as pessoas a melhorar [...] o incentivo monetário, pronto e infelizmente, ou felizmente, as pessoas são muito motivadas pelo dinheiro, portanto, é uma forma mais simpática de serem avaliados.” (E19, F, 37, A, FE).

Efetivamente, uma AD não deve ser utilizada apenas como forma de calcular o desempenho humano com um mesmo propósito, por exemplo, de ascender a nível

remuneratório (Schedler & Schneider, 2015). Paradela *et al.* (2021), defendem que há valores que podem atrair mais as pessoas que as próprias recompensas monetárias, reforçando a necessidade e valorização atribuída a uma boa qualidade de vida no trabalho. Ora, de acordo com a maioria dos entrevistados, a presente avaliação serve apenas para os distinguir remuneratoriamente, não indo ao encontro das convicções dos autores mencionados.

Importa referir ainda que a avaliação pode ter muitos mais fins, já que segundo Sousa *et al.* (2006), esta deve garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional, superar os desempenhos medianos e, segundo Marques (1992), melhorar a comunicação interna. Para além disso, a AD pode impactar de forma positiva nas práticas de RH, nomeadamente no recrutamento e seleção, na progressão profissional, nas formações e levantamentos de necessidades formativas, e, ainda, na retenção de talentos e, conseqüentemente, na formação de novos líderes. Todas estas práticas, quando derivadas de uma AD adequada, segundo Serrano (2010) contribuem para uma melhor *performance* organizacional.

Neste seguimento, pelas respostas obtidas, a avaliação para além de possuir o mesmo propósito, também não é aproveitada para nenhuma outra prática organizacional, contrapondo-se, tal facto, com a revisão de literatura apresentada.

Relativamente à questão sobre os responsáveis pela realização da avaliação (**quem**), 13 dos entrevistados concluíram que a mesma é feita por duas pessoas, isto é, pela responsável de armazém que, entre muitas outras funções, desempenha também a de supervisão desses funcionários e pelo próprio *CEO*. Ou seja, do tipo supervisor-subordinado.

“Eu penso que a avaliação, para além do patrão, é feita por a engenheira que está lá a comandar a tropa [...]” (E6, M, 49, A, FA).

Destes 13, 11 exercem funções de armazém, ao contrário de duas, que desempenham funções de escritório. No entanto, como a avaliação é sentida como algo novo, visto ainda se sentirem num processo de aprendizagem, estas consideraram que a avaliação era feita pelos seus superiores diretos, portanto, os dois responsáveis acima mencionados.

“Eu penso que sejam os meus superiores diretos, que é a responsável de produção e o patrão.” (E15, F, 27, R, FE).

Já os restantes 3 entrevistados afirmaram ser avaliados unicamente pelo patrão, uma vez que desempenham funções de escritório.

“Normalmente é o meu chefe que é o patrão.” (E19, F, 37, A, FE).

Parece não existir nenhum tipo de autoavaliação, referindo que a AD é feita apenas pela discussão entre os avaliadores, como se verifica nas citações seguintes:

“Não é feita, na minha antiga empresa sim, aqui não.” (E5, F, 36, R, FA).

“Não [...] não se fazem autoavaliações.” (E13, M, 24, R, FE).

Segundo Almeida (1996), uma avaliação pode ser realizada por diferentes fontes, desde chefias aos próprios colegas de trabalho, podendo a avaliação ser ascendente, descendente ou horizontal (Pereira, 2021). No caso da empresa, segundo as respostas atribuídas, a responsável de produção, através da supervisão, avalia os funcionários de armazém, auxiliando o *CEO* nessa função, sendo, este último, ainda, referenciado como responsável pela avaliação dos funcionários de escritório. Este caso vai de encontro à avaliação pelo superior hierárquico, que é corroborado pela apreciação de Almeida (1996), já que, segundo o próprio, o avaliador é a própria chefia do avaliado. No entanto, segundo Pereira (2021) esta fonte de avaliação pode acabar por gerar consequências negativas, caso o avaliador não possua uma boa relação com o subordinado. Ainda neste seguimento, Mattos (2003) indica que o supervisor é escolhido por lidar uma boa parte do tempo com o avaliado e, deste modo, tal é comprovado com o que acontece na *Verdy*. Apesar disso, o mesmo autor acrescenta que recorrer unicamente a esta forma de avaliação pode favorecer a subjetividade.

Segundo Ferreira *et al.* (2023), a autoavaliação é bastante importante de se contemplar perante uma AD, uma vez que, através dela, o avaliador consegue obter mais informações sobre as opiniões e modos de estar dos avaliados. Ao mesmo tempo, como referido por Chiavenato (2014), a autoavaliação permite a superação de metas, a obtenção de resultados e, algo bastante essencial numa organização, a criação de oportunidades de melhoria. Deste modo, a presente empresa, não realiza,

segundo os entrevistados, a autoavaliação, o que faz com que os avaliados não se sintam integrados no processo, já que este é apenas decidido e realizado pelos avaliadores. Assim, esta situação não vai de acordo ao que é defendido pelos autores, já que, segundo Otlvelre-Cestro *et al.* (1996), perante um sistema de avaliação é importante a participação dos avaliadores e avaliados em todas as fases de implantação e etapas do processo avaliativo.

Quanto à periodicidade (**quando**), os 16 entrevistados relataram que a mesma é anual. A entrevistada 7 acrescentou que, apesar de saber que a avaliação é anual, esta sente que o mês anterior à entrega da gratificação é a única altura a ter-se em conta.

“Segundo o que eu sei é anual, em janeiro.” (E5, F, 36, R, FA).

“É anual [...] só naquele último mês que ele faz a avaliação é o que fica.” (E7, 23, F, R, FA).

Sousa *et al.* (2006) referem que quando se trata de uma avaliação formal esta é efetuada, normalmente, de forma anual. Contudo, se se tratar de funções muito operacionais a periodicidade pode ser trimestral ou até mensal. No caso da empresa, sendo que os funcionários de armazém desempenham funções de índole operacional, as avaliações deveriam ser mais frequentes, algo defendido pelos autores, mas não praticado pela empresa, já que esta apresenta uma avaliação de cariz anual.

No que diz respeito ao **como**, à forma como é feita a avaliação na empresa, a maioria dos entrevistados apresentou respostas semelhantes, explicando que o prémio atribuído, resultante da AD, não é igual para todos, variando consoante o resultado das avaliações de cada um, ou seja, de acordo com a perceção que os avaliadores têm de cada desempenho. Além disso, 6 entrevistados tentaram explicar em que consiste essa diferenciação, como se verifica nos exemplos seguintes:

“Não. É consoante o desempenho. [...] cada parâmetro tem um, por exemplo, [...] existe um certo número de faltas, para, para o mau, para o bom, etc... e a partir daí é que nós vamos fazer essa avaliação.” (E19, F, 37, A, FE).

“O prémio, é assim, há uns certos critérios, os quais têm pontuação e mediante a pontuação atribui-se 20% ou 40% ou 60% etc... do salário.” (E16, F, 45, A, FE).

Todos os entrevistados, ao longo das suas intervenções, mencionaram que nem os critérios de avaliação, nem os resultados da mesma são publicados, e, por isso, a única forma de se obter conhecimento em relação aos critérios e à classificação de cada avaliado nos mesmos, é recorrendo ao *CEO*. No entanto, tal facto acontece maioritariamente se os avaliados, em conversas com os colegas de trabalho, se sentirem injustiçados face ao valor monetário recebido, fomentado por comparações entre eles.

“Exatamente, nem quais os critérios, nem se estamos dentro dos critérios, nem o que devemos melhorar [...] para um bom funcionário é bom sentir que realmente é valorizado e reconhecido o esforço que fez e aqui, pronto, não temos essa perceção” (E5, F, 36, R, FA).

“Houve alguma fuga de informação há 2 anos atrás porque ele foi muito injusto com várias pessoas e então as pessoas começaram a, pronto, a irem falar com ele a pedirem justificações porque receberam aquilo, porque outra pessoa faz menos recebeu mais até, pronto, começou a dizer porquê, “não és capaz de liderar uma equipa, não és capaz disto, não és capaz daquilo, ela faz, tu não fazes” pronto, começou assim a deixar fugir algumas informações.” (E9, F, 29, R, FA).

“Não, não publica nada. É só quem não tá contente com o prémio é que tem que falar.” (E8, F, 50, A, FA).

Assim, apenas 2 entrevistados revelaram que, apesar dos critérios não serem publicados, tinham acesso a todos eles, uma vez que, para além de exercerem as suas habituais funções, desempenhavam, ainda, funções de recursos humanos.

“Eu sei que é pontualidade, disponibilidade, assiduidade, [...] autonomia...pronto... pronto se é capaz de ser autónomo e em que trabalhos é que é capaz de o ser, a questão da responsabilidade, se é capaz de ser ou não responsável de equipa, até que ponto é que aquilo é, como é que eu vou explicar, por exemplo, um chefe de equipa é capaz de liderar e ele consegue transmitir a sua liderança [...] depois também a questão do desperdício se é só bota pra lá ou se tem um bocadinho

de cuidado com o material...pronto e basicamente são estas...há outras, mas...aquilo é uma lista enorme.” (E19, F, 37, A, FE).

Dos restantes 14, só 9 conseguiram descrever alguns dos critérios, porque já se tinham dirigido ao patrão, para perceberem o resultado da sua avaliação ou porque já tinham comentado entre colegas. A seguir é possível verificar alguns desses exemplos. Importa mencionar que os demais não conseguiram descrever nenhum critério.

“É assim ele nunca explicou muito bem os conceitos disso, mas depende, ele olha muito se as pessoas faltam muito; se tipo há muito que fazer; se a pessoa tem disponibilidade de ficar; se uma pessoa vê que há trabalho naquele lado tem a iniciativa de ir ajudar, ele também vê isso e é basicamente isso.” (E10, F, 34, A, FA).

“Avalia a pontualidade, disponibilidade, portanto, ser versátil ou não. Portanto, eu conseguir fazer várias funções ou não. Portanto, é o que ele diz, honestamente, honestamente, há falhas.” (E12, F, 39, A, FA).

Posto isto, os entrevistados relevaram que só percebem se a sua avaliação é boa ou má, comparando o valor monetário recebido com o dos colegas de trabalho, sendo esta situação bastante discutida entre os mesmos. Assim, todos, sem exceção, expressaram a ausência de *feedback* por parte dos avaliadores, já que tanto os critérios como o porquê do resultado da avaliação só são conhecidos se cada entrevistado procurar por tal.

“Não, não, esse *feedback* não existe, o *feedback* existe é entre as pessoas, porque ninguém guarda [...] “ei como tu recebeste x e eu recebi y e eu trabalho mais que tu, [...] da chefia não.” (E6, M, 49, A, FA).

“Não, mas temos facilidade de, portanto, se acharmos que alguma coisa não está bem, se eu acho que “A” recebeu igual a mim [...] eu tenho a liberdade de ir perguntar e é me explicado o porquê.” (E12, F, 39, A, FA).

Já relativamente ao conhecimento e divulgação dos critérios de avaliação, segundo os entrevistados, foi possível compreender que estes não são publicados e que, excetuando os que procuram perceber o resultado da avaliação e os dois

intervenientes que fazem parte do escritório, os critérios não são conhecidos pelos avaliados.

De acordo com Marques (1992) um processo de avaliação deve sempre ser uma demonstração transparente e apresentar uma comunicação clara, garantindo aos trabalhadores que a empresa está atenta ao seu desempenho. Ainda, a avaliação tem de ser percebida como exata por todos e tanto os critérios como os resultados devem ser sempre comunicados de forma límpida (Almeida, 1996; Enes, 2019). Neste seguimento, segundo Choon e Embi (2012) os resultados de uma avaliação devem ser bem divulgados às pessoas corretas, o que não se verifica na empresa alvo de estudo. Assim sendo, é possível constatar que, neste caso, a presente avaliação não cumpre muitos das premissas subjacentes à construção e funcionamento de um SAD.

Para além do já discutido até aqui, os entrevistados mencionaram que não lhes é atribuído *feedback* por parte dos avaliadores, fazendo com que estes apenas percebam se a avaliação foi boa ou má, comparando o prémio recebido com o dos colegas, o que, de acordo com Kubiak (2022) não é correto, já que este defende a atribuição de um *feedback* construtivo por parte dos avaliadores. Posto isto, a ausência de *feedback* impacta negativamente o desempenho dos trabalhadores, não assegurando, concomitantemente, o crescimento (Kubiak, 2022; Paradela *et al.*, 2021)

2. Impacto e recomendações da AD atual

Este tema tem como objetivo principal analisar as consequências da AD, apresentando os pontos fortes e fracos referidos pelos entrevistados, assim como a perceção que estes têm quanto às premissas essenciais para um SAD. Por sua vez, também serão referenciadas as apreciações feitas quanto à concordância ou não com a respetiva avaliação e as opiniões em relação à influência desta AD no seu desempenho, dando ainda espaço para a análise de recomendações de melhorias sugeridas.

2.1. Aspetos positivos e negativos da AD

Dos 16 entrevistados que defendem a existência de uma avaliação, todos referiram, sem exceção, que o único ponto positivo é o valor monetário recebido, já que faz diferença para a qualidade de vida das pessoas. Fora isto, apenas a entrevistada 19, acrescentou que a percepção que os próprios têm da sua avaliação deve fazer com que se sintam impactados, quer positivamente ou negativamente e, por isso, considera ser sempre um fator importante.

“É assim, a avaliação é boa só por causa do prémio, porque não sabemos em que é que somos avaliamos [...]” (E5, F, 36, R, FA).

“Pronto, positivos, acho que nós, ao sermos avaliados, vamos mudar alguma coisa negativamente ou positivamente, vamos mudar. Depende, depois da nossa perspectiva e da nossa própria autoavaliação [...]” (E19, F, 37, A, FE).

Já relativamente aos pontos fracos da avaliação foram referidos bastantes, sendo que a ausência de divulgação e, consequente, conhecimento e classificação dos critérios de avaliação, foram os mais evidenciados.

“[...] os critérios não serem explicados é um enorme ponto fraco [...]” (E5, F, 36, R, FA).

“[...] o facto de não saberem onde é que é o muito bom e onde estão mais fracos é uma desvantagem [...]” (E13, M, 24, R, FE).

Cinco dos entrevistados referiram sentir injustiças por parte dos avaliadores, uma vez que partilharam a opinião de que o *CEO* não tem real conhecimento do desempenho, acreditando meramente na supervisão da responsável de produção, e que esta age sem imparcialidade, referindo-se a favoritismos.

“E o problema aqui é que vai alguém que lhe diz “olha esta merece x” e ele então sem ver acredita.” (E11, F, 45, A, FA).

“[...] ele deu o prémio sem saber quem era.” (E2, F, 31, R, FA).

“[...] até há aqui gente que ganha mais e para te ser sincera não sei o que fazem para o receber [...] falta disciplina à responsável.” (E7, F, 23, R, FA).

Além disso, foram ainda referidos como pontos fracos a ausência de *feedback*, a competitividade que ocorre da comparação de prémios entre colegas, assim como, a sensação de que o critério da disponibilidade para dar horas extras é associado ao grande responsável pela decisão da atribuição do prémio máximo.

“[...] mesmo o patrão devia falar [...] “mereceu mais porque ela faz isto, faz aquilo” que era para tentar as outras pessoas serem incentivadas [...]” (E10, F, 34, A, FA).

“[...] a parte negativa é esta competitividade que é prejudicial depois [...]” (E12, F, 39, A, FA).

“[...] 8 horas de trabalho, pessoas que realmente dão o máximo nessas 8 horas de trabalho, só por irem embora são penalizadas [...] têm que ir buscar os filhos à escola e dão o máximo nessas 8 horas e não deviam ser prejudicadas em relação àquelas que ficam a dar horas, e até por vezes nessas 8 horas nem fazem quase nada.” (E6, M, 49, A, FA).

Como já mencionado anteriormente, uma avaliação transparente e comunicativa, onde os critérios de avaliação são divulgados e o *feedback* é garantido, conduzem ao sucesso na realização e aplicação de uma avaliação de desempenho. Neste sentido, os entrevistados mencionaram que a falta de conhecimentos destes critérios e a ausência de *feedback* são pontos fracos a apontar à presente avaliação. Assim, a existências destas faltas não vão ao encontro do que é defendido por Marques (1992) e Kubiak (2022).

Em relação à perceção de favoritismos, segundo Choon e Embi (2012) a avaliação deve ser consistente, isto é, os avaliadores devem aplicar a mesma forma de avaliação a todos os respetivos avaliados, para que se possa medir o real desempenho de cada um, não dando espaço a favoritismos. Ao mesmo tempo, Enes (2019) defende que a avaliação deve minimizar critérios que impelem à subjetividade, já que é importante que a avaliação reflita verdadeiramente o desempenho de cada um. Assim sendo, e de acordo com os entrevistados, a avaliação que lhes é feita não espelha estas condições, não indo, por isso, de encontro à revisão bibliográfica.

2.2. Premissas do SAD

No que diz respeito ao conhecimento de premissas essenciais para uma AD, nomeadamente, a justiça e a pertinência, os entrevistados dividem as suas opiniões. Sem dúvida, a maioria dos intervenientes não considera justa a avaliação, sendo que apenas 3 intervenientes não concederam uma resposta concreta, já que associavam a resposta ao valor do prémio que recebem, que, normalmente, corresponde ao máximo. Acrescenta-se ainda que um dos intervenientes disse que não sabia responder à questão, precisamente por não ter noção dos critérios e da respetiva classificação nos mesmos.

“É assim, é o que lhe digo, eu não sei em que sou avaliada, nem posso comparar, não sei os parâmetros avaliados, portanto eu nunca vou saber se é justa ou não.” (E5, F, 36, R, FA).

“Pessoalmente não tenho razão de queixa.” (E13, M, 24, R, FE).

Também no que toca à pertinência, a maioria não considera essa premissa presente nesta avaliação, e os 6 que consideram esta avaliação pertinente, dizem-no, igualmente, tendo em conta o valor do prémio recebido.

“É assim, eu não considero nada, porque eu não me preocupo com os outros, só com o meu desempenho aqui, de resto para mim.” (E11, F, 45, A, FA).

“Sim, eu costumo receber quase sempre o prémio máximo.” (E10, F, 34, A, FA).

Posto isto, 10 dos entrevistados mencionaram não concordar com a avaliação realizada na *Verdy*. Acrescenta-se ainda que 2 dos intervenientes, não expressaram opinião em relação a tal facto, precisamente por sentirem que ainda são novos na organização. Os restantes 4 que referiram concordar com a avaliação, complementam que apesar de concordarem, ainda há muito a melhorar.

“Não, não concordo.” (E2, F, 31, R, FA).

“Concordo, concordo, porque lá está é uma forma de distinguir os trabalhadores, porque lá está a nossa única distinção é no prémio de gratificação [...] mas é injusto [...]” (E4, F, 26, R, FA).

“Sim. Podia ser melhor aproveitada, para ter resultados reais [...]” (E13, M, 24, R, FE).

De acordo com a revisão de literatura, existe um conjunto de premissas essenciais para o adequado funcionamento de uma avaliação de desempenho. Duas dessas premissas são a justiça e a pertinência. Assim, segundo Almeida (1996) o sistema de avaliação tem de ser percebido como justo e a avaliação, segundo Alves (2016), deve ser realizada de forma justa, com profissionalismo e consciência, para que se evitem consequências nefastas. Para além disso, a avaliação, de acordo com Enes (2019) tem de ser pertinente, já que os seus resultados devem ser aproveitados com um propósito, para, assim, garantir que a avaliação não seja considerada irrelevante pelos avaliados. Ao comparar a teoria com as informações dadas pelos entrevistados, a maioria revela não considerar a AD justa e/ou pertinente, acabando por não concordar com esta. Assim, novamente, a maioria dos entrevistados refutam a presença destas premissas na avaliação de desempenho da *Verdy*.

2.3. Influência da AD e recomendações de melhoria

No que respeita à influência que a AD tem no desempenho dos entrevistados, 6 referiram que a AD não tem influência no seu trabalho, ao contrário dos restantes 10 que afirmaram sim.

“Em mim não tem, em mim não tem, mas já teve em pessoas, porque como ficaram descontentes com esse prémio consoante a avaliação, pronto, negaram-se a vir trabalhar aos sábados.” (E9, F, 29, R, FA).

“Honestamente não, no meu, atenção...o meu trabalho em particular, a minha postura, não, não, porquê? Porque a minha postura de trabalho é “estou numa empresa para trabalhar” ponto. Só estou aqui para trabalhar [...] não é porque me vão atribuir um prémio lá à frente que eu vou ter uma atitude diferente do que tenho que fazer por lei, por base, portanto, é a nossa obrigação.” (E12, F, 39, A, FA).

“Eu própria já fiz isso [...] quando soube que havia pessoas que tinham um salário maior que o meu que não tinham tanta disponibilidade, que não davam tantas horas que não vinham sábados [...] então eu não estou a ser compensada e

elas tão, eu disse “Ah é? então vou trabalhar para isso” (risos) eu própria já fiz isso.” (E4, F, 26, R, FA).

Tendo em conta os pontos fracos apresentados ao longo das suas intervenções, os entrevistados aludiram que a AD devia sofrer algumas alterações, prestando algumas recomendações de melhoria para a respetiva avaliação. Neste sentido, 12 intervenientes, voltaram a referir que publicavam os critérios para todos terem conhecimento pelo que estão a ser avaliados. Também defendem a autoavaliação, a presença de *feedback*, uma maior presença do *CEO* na apreciação dos seus desempenhos, mais supervisores na avaliação do seu desempenho e um melhor aproveitamento da avaliação em geral, nomeadamente, para possibilitar progressões a nível salarial e formações. Por fim, um menciona, ainda, a falta de um responsável específico pelos recursos humanos, de modo a ajudar também no processo da avaliação de desempenho.

“Sim, afixava os critérios, depois os resultados eram publicados e depois lá está dependendo das pessoas se elas quisessem *feedback* dava-se o *feedback* [...] se calhar alguns pontos dentro do método de avaliação tentava trocar ou por algum ponto que se observasse melhor em alguns colaboradores, por exemplo, a liderança, dificilmente se vai adaptar a toda a gente.” (E13, M, 24, R, FE).

“Os critérios a avaliar acho que era importante serem divulgados, para as pessoas fazerem depois a sua autoavaliação baseada nesses critérios.” (E16, F, 45, A, FE).

“[...] porque a avaliação quando é feita, qualquer tipo de avaliação que seja feita, a pessoa avaliada deveria também saber, e não é saber depois, devia ser antes para se poder discutir sobre isso.” (E5, F, 36, R, FA).

“[...] até ajudava a incentivar, não é, porque ele pensa que por dar um pouco mais de dinheiro que incentiva, mas não incentiva nada, elas estão a fazer o trabalho de uma maneira e continuam igual [...] ele estando presente, as pessoas se estiverem na conversa calam-se [...]” (E11, F, 45, A, FA).

“[...] é muita coisa para ela e claro que ela não consegue ver o trabalho de toda a gente aqui dentro [...]” (E8, F, 50, A, FA).

“Mostrava os critérios como falamos e aproveitava para meter um chefe mais firme [...] tinha de ser mais aproveitada.” (E17, F, 36, A, FA).

“Sim, acho que e, aliás, isto é um pau de dois bicos, porque eu sou apologista de existir progressão salarial [...] devia existir sim formações com base nos resultados da avaliação [...]” (E5, F, 36, R, FA).

“[...] acho que nos falta muita organização nesse sentido na parte dos recursos humanos.” (E19, F, 37, A, FE).

Aqui, a maior parte dos entrevistados revelou que a avaliação tem influências no seu desempenho. Segundo Schedler e Schneider (2015) e Alves (2016) a AD é um processo organizacional que, devidamente executado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Para além disso, é muito importante para o indivíduo, já que lhe permite evoluir nas suas competências, reconhecer os seus maiores entraves e alcançar os objetivos definidos (Almeida, 1996). Neste sentido, a bibliografia é comprovada pelas respostas dos intervenientes, até porque, como verificado, em alguns casos, o descontentamento perante a avaliação leva a uma diminuição de esforço no desempenho das próprias funções, quando o objetivo é precisamente o contrário, algo que revela a existência de uma imperfeição na AD da organização. Além disso, estes, por não saberem como são avaliados, não conseguem perceber onde têm de melhorar, sendo, por isso, uma grande falha reconhecida na presente avaliação.

No que concerne à apresentação de melhorias, os entrevistados, em geral, consideraram que a presente avaliação poderia ser melhor aproveitada, já que, e como visto anteriormente, a mesma não deve ter somente um fim, podendo impactar positivamente em muitas práticas de RH. Tanto a autoavaliação, como o *feedback* e a importância da avaliação justa já foram defendidos ao longo desta discussão de conteúdo. No entanto, os entrevistados decidiram apontar novamente estas características como recomendações de melhoria. Outra recomendação apontada foram as formações resultantes da avaliação, que sabe-se serem cruciais numa organização.

Assim sendo, para que os resultados da AD sejam úteis para o avaliador, avaliado e para a organização em geral, estes devem permitir a identificação de necessidades

específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado (Otlvelre-Castro *et al.*, 1996). Deste modo, a AD permite identificar o que deve ser melhorado e, através disso, potenciar formações que garantam o desenvolvimento e o fim de avaliações rotineiras e menos nobres (Almeida, 1996). Também o recrutamento de mais responsáveis pela supervisão do desempenho dos avaliados foi mencionado como recomendação, comprovando a teoria de Sousa *et al.* (2006) que consideram que a AD se relaciona positivamente ao recrutamento.

Sendo a GRH, no entender de Paradela *et al.* (2021), responsável por várias tarefas, incluindo a garantia do desempenho, é necessário saber observar, conhecer e avaliar cada funcionário. Assim, seria importante ter um responsável específico pelos recursos humanos, já que daria uma maior atenção à realização de uma adequada AD. Posto isto, todas as recomendações mencionadas pelos entrevistados foram consideradas úteis, estando grande parte delas relacionadas ao que defendem os autores da revisão literária, apresentada ao longo deste projeto.

Para enriquecer a análise, ainda neste âmbito de recomendações, a investigadora questionou alguns intervenientes, incluindo os que desde o início mantiveram a opinião de não existir avaliação do seu desempenho, se caso tivessem oportunidade de criar uma AD na respetiva empresa, quais os critérios que não poderiam faltar. Apesar de respostas variadas, destacaram-se com maioria os critérios da assiduidade, responsabilidade, organização, qualidade, trabalho em equipa, disponibilidade e comunicação.

“Critérios...talvez a assiduidade por causa de se alguém faltar que já descompensou o trabalho e a responsabilidade para fazer bem os trabalhos, assiduidade, responsabilidade, ai, só me ocorrem estes para já [...] mas também a comunicação, eu acho que a comunicação também falha muito aqui.” (E15, F, 27, R, FE).

“[...] disponibilidade e, deixe-me pensar, trabalho em equipa, outro dos critérios sem dúvida [...] organização também e a melhor distribuição de tarefas, penso que era isso.” (E17, F, 36, A, FA).

“[...] questão da assiduidade ou da pontualidade, da disponibilidade, porque há alturas de muito trabalho e a qualidade [...] acho que agora não me estou a lembrar de mais [...]” (E3, F, 28, R, FA).

Finalmente, para compreender alguns pontos de vista, a investigadora perguntou, de forma imparcial, se os entrevistados consideravam fazer sentido o critério da liderança numa eventual AD para todos os trabalhadores da empresa. As respostas dividem-se, como constado a seguir:

“Sim, porque é assim, por exemplo, imagina que numa máquina há uma equipa, não é, mas não é fixa. Hoje pode conseguir fazer a encomenda, mas se amanhã for preciso para outra máquina, vai para outra máquina aquela equipa. Se for qualquer pessoa que esteja capacitada para pegar em 4 ou 5, liderar uma equipa e andar com uma encomenda para a frente era mais vantajoso [...]” (E9, F, 29, R, FA).

“Não, eu acho que a liderança, havia de ser mais avaliada pelos que estão com cargos de mais responsabilidade.” (E15, F, 27, R, FE).

“A liderança, eu interpreto como a capacidade, na ausência de um chefe, não é bem um chefe, mas é quem tá mais habituado a distinguir os processos chegar à frente e organizar as pessoas. Aqui é muito complicado esse aspeto. É muito raro eles terem essa independência porque os trabalhos são sempre muito repetitivos, obviamente vão fazer o que têm de fazer.” (E13, M, 24, R, FE).

Ao longo desta análise, os entrevistados mostraram-se divididos no que toca à inclusão ou não do critério da liderança, no caso de criarem um SAD na empresa onde trabalham. De acordo com Enes (2019) e Choon e Embi (2012) devem minimizar-se critérios de avaliação que impelem à subjetividade sendo igualmente importante que os mesmos reflitam o verdadeiro desempenho dos avaliados. Assim, os critérios utilizados e a função a ser avaliada são fatores bastante importantes a se ter em conta numa avaliação (Almeida, 1996).

3. Impactos da AD na satisfação no trabalho

Este último tema pretende compreender o que causa a satisfação dos trabalhadores da empresa. Assim, numa primeira instância, serão referenciadas as

percepções de satisfação dos entrevistados resultante da AD e do próprio desempenho de cada um. Posteriormente, serão analisadas as suas ideias relativamente à noção de satisfação no trabalho e, se estes se sentem satisfeitos ou não. Além disso, serão aqui expostas as opiniões em relação aos fatores que potenciam uma maior ou menor satisfação no trabalho, e, como consequência dos fatores que causam uma menor satisfação, serão apresentadas medidas que, no entender dos intervenientes, aumentariam a satisfação no seu trabalho.

3.1. Percepções de satisfação resultante da AD

Questionados se se sentiam satisfeitos com a AD atribuída (16 entrevistados que afirmaram a existência de avaliação) e, em consequência, com o seu próprio desempenho (todos os 20 entrevistados), a maioria confirmou sentir-se satisfeito com a AD, apenas pela questão de receberem o valor máximo de prémio ou pela mera atribuição monetária, já que o dinheiro tem influência na qualidade de vida. Só 5 intervenientes consideraram não estarem satisfeitos com a respetiva avaliação.

“É assim, eu sinto-me porque ele dá-me o máximo.” (E4, F, 26, R, FA).

“Não, sinto-me pouco reconhecida.” (E12, F, 39, A, FA).

Em relação à satisfação face ao próprio desempenho, todos garantiram que se sentiam satisfeitos com o seu desempenho:

“Eu estou satisfeito com o meu desempenho.” (E6, M, 49, A, FA).

“Ahh sim, tenho tido nota máxima em 3 anos, por isso não me posso queixar.” (E13, M, 24, R, FE).

Indo de encontro à literatura, a satisfação pode ser resultado de um processo de avaliação de desempenho, obtendo-se recompensas diversificadas no contexto laboral (Lobo, 2020). Assim, a maioria dos entrevistados considerou sentir-se satisfeito com a recompensa recebida pelo seu desempenho (prémio) e, por isso, consideraram-se satisfeitos com a respetiva avaliação realizada. Segundo Cunha *et al.* (2016), a percepção de um mau resultado da avaliação tem tendência a contribuir para a insatisfação, causando atrasos no desenvolvimento organizacional, o que, neste sentido, não é defendido por grande parte dos entrevistados, já que se

consideram contentes com o prêmio atribuído. Além disso, mesmo os que não recebem a totalidade do valor do prêmio, vêm esta recompensa como algo valioso para as suas vidas, por isso consideram-se satisfeitos com a existência dessa atribuição.

3.2. Perspetivas sobre a noção de satisfação no trabalho

Os 20 intervenientes, apesar de terem apresentado um conjunto variado de fatores que definem a sua noção de satisfação, esboçaram respostas mais frequentes no fator do ambiente de trabalho e relação com os colegas, na sensação de se sentirem bem, no reconhecimento e valorização, e, ainda, no fator do gosto pela função. Com menos frequência foram ressaltados fatores como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a relação com a chefia, a justiça, quer monetária, quer de oportunidades e a existência de condições de trabalho. Importa, no entanto, referir que cada entrevistado apresentou mais do que um fator para demonstrar o que entendiam por satisfação. Assim, 9 respostas recaíram no fator do ambiente de trabalho, 6 na sensação geral de se sentirem bem, 5 em sentirem valorização e reconhecimento e 3 no gosto pela função. A seguir, serão expostos alguns dos exemplos comprovativos do que os entrevistados entendem por satisfação.

“Satisfação no trabalho é ter um bom ambiente primeiro, uma boa relação com a chefia, não ser uma relação de medo como muitas vezes se vê.” (E5, F, 36, R, FA).

“É termos num local em que gostamos e nos sentimos bem e acima de tudo somos reconhecidos pelo nosso esforço.” (E7, F, 23, R, FA).

“Satisfação no trabalho? É, pronto, receber o que é justo e a boa relação com os colegas de trabalho também.” (E9, F, 29, R, FA).

“Gostar do que faço, se não gostasse do que fizesse e se não me desse alguma satisfação não estava cá.” (E12, F, 39, A, FA).

“Ui agora, [...] bom ambiente de trabalho, cooperação acima de tudo e trabalho em equipa, [...] obviamente, o retorno do trabalho deve estar alinhado, tanto em termos de remuneração como com a prestação através da avaliação que é feita do colaborador após x tempo que ele lá está [...]” (E14, F, 30, R, FE).

“Sei lá, conseguir fazer tudo o que eu tenho que fazer bem feito, não é, não errar muito [...] a satisfação acho que também vem do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.” (E15, F, 27, R, FE).

Tendo em conta as respostas anteriores, os entrevistados foram interrogados relativamente à sua satisfação no trabalho da presente empresa. Neste sentido, as respostas atribuídas foram bastante divididas, já que 11 dos intervenientes responderam não se sentirem satisfeitos no trabalho, ao contrário dos restantes 9 que afirmaram essa satisfação. Destes 9, alguns, apesar de se considerarem satisfeitos, não tardaram em referir que, mesmo assim, há espaço para a aquisição de algumas melhorias com vista ao aumento da satisfação.

“Sim, mas podia estar melhor, não é? Por exemplo, Eu não estou a trabalhar na minha área.” (E15, F, 27, R, FE).

“Atualmente, eu estou.” (E16, F, 45, A, FE).

“Não, neste momento não, apesar de não ser totalmente, mas principalmente pela questão das horas extras e de tu seres uma mais-valia e não seres valorizado como quem dá as horas, é o pior.” (E5, F, 36, R, FA).

“Tem dias. Confesso que ainda ontem mandei currículos, há dias que gosto disto, há dias que detesto isto [...]” (E13, M, 24, R, FE).

A satisfação no trabalho, segundo Neto *et al.* (2023) é um conceito psicológico que se refere às atitudes e características relacionadas ao trabalho, como remuneração, recompensas, comportamentos de liderança, estilos de gestão e colegas de trabalho. Além disso, a satisfação no trabalho é algo bastante subjetivo, uma vez que pode variar de trabalhador para trabalhador (Silva *et al.*, 2021). Efetivamente, os entrevistados foram mostrando diferentes pontos de vista em relação ao que sentiam como satisfação, mas, grande parte dos fatores por eles apresentados, vão de encontro aos referidos pelos autores ao longo da revisão realizada.

Em relação ao facto da maioria dos entrevistados se sentirem insatisfeitos no seu local de trabalho, tal significa que, segundo Khan e Abdullah (2019), a empresa terá de tomar medidas para responder a esta questão. Isto porque, para além de ser responsável por diversas tarefas que à GRH diz respeito, não pode nunca deixar de

se preocupar com a satisfação dos funcionários e com as consequências negativas que a insatisfação pode gerar para a organização.

3.3. Causas da maior e/ou menor satisfação no trabalho

Relativamente aos fatores que mais impactam positivamente e negativamente na sua satisfação no trabalho, a maioria das respostas recolhidas em relação ao que impacta mais positivamente recaiu no gosto pela função, sendo mencionada por 12 dos entrevistados. Em seguida, foi o ambiente de trabalho e a relação com os colegas, apontado por 3 intervenientes, seguido das condições de trabalho e do prémio que contaram com 4 entrevistados, 2 para cada. Ainda 1 interveniente mencionou como fator mais positivo a localização da empresa, já que se encontra perto de sua casa.

“O mais positivo é que ainda gosto disto, da minha função, senão [...]” (E8, F, 50, A, FA).

“Acho que é o ambiente, o trabalho em si [...]” (E4, F, 26, R, FA).

“É assim, neste momento é tar a trabalhar com gente que gosto, que me dou muito bem, que nos apoiamos umas às outras acima de tudo, ajudamo-nos muito.” (E7, F, 23, R, FA).

“Positivo, eu acho que é mesmo o trabalho que não é assim nada de rigoroso, não é esforço físico [...]” (E1, F, 23, R, FA).

“É assim, o mais satisfação é perceber que o patrão no fim do ano reconhece que fiz um bom trabalho e que as coisas correm bem, que a empresa está a tentar fazer um esforço para melhorar certos aspetos [...]” (E13, M, 24, R, FE).

“[...] o positivo, sei lá, é estar perto de casa, isso é muito bom. Estou a 2 minutos de casa, isso é muito positivo mesmo.” (E15, F, 27, R, FE).

No que toca aos fatores que impactam mais negativamente na satisfação dos entrevistados, estes mencionaram mais o ambiente de trabalho e a falta de organização, sendo referidos num total de 13 respostas. Também a sensação de ausência de valorização, incluindo a nível salarial, e a existência de rivalidades entre colegas foram apontados em 7 respostas totais, sendo que 3 apontavam a ausência de valorização e as restantes 4 os conflitos. A escassez de boa comunicação, as horas

extras excessivas e a pressão dos prazos foram os fatores menos mencionados, contando com um total de 5 respostas.

“[...] um ambiente bom não existe aqui.” (E8, F, 50, A, FA).

“[...] um aspeto a melhorar muito e que no meu entender é negativo é a organização.” (E4, F, 26, R, FA).

“É trabalhar aqui bastante anos e não ganhar mais, uma pessoa dar tudo e não receber nada [...] receber o ordenado mínimo, mas é eu saber que faço mais e imagina a própria chefe é sempre a nós, é sempre a nós para alguma coisa, não é? Se não chama outras, porquê, não é? é isso e depois a falta de organização aqui também.” (E7, F, 23, R, FA).

“Aquilo que menos gosto, mas que comecei a conseguir mudar foi o facto de haver pouca cooperação e muitas rivalidades.” (E13, M, 24, R, FE).

“[...] organização é o principal fator e a comunicação porque é preciso dar horas extra aqui e ninguém diz nada. Não chega sempre a informação a toda a gente, chega só a um limite de pessoas e prontos.” (E1, F, 23, R, FA).

“Um aspeto que acho mesmo muito negativo é a valorização que aqui se dá às horas extras. Porque, é assim, em qualquer empresa, e na minha, única que trabalhei antes desta, nós tínhamos umas formações e uma das principais perdas de rentabilidade numa empresa são as horas extras.” (E5, F, 36, R, FA).

“Negativamente, é assim, diretamente com a empresa não. Com a parte do trabalho sim, a questão dos prazos, de cumprir prazos, estamos sempre pressionados pelo tempo. Não pela empresa, lá está isto não é a empresa, é a profissão [...]” (E20, M, 47, A, FE).

Neste tópico foram meramente apresentados os fatores que causam um impacto mais positivo e negativo na satisfação dos funcionários. Desta forma, Silva *et al.* (2021) mencionam que são vários os fatores que influenciam a satisfação, sendo que, podem influenciar de forma diferente os indivíduos. Neste sentido, o que a um indivíduo causa satisfação, a outro pode gerar insatisfação. Ora, tal facto é comprovado pelas respostas recolhidas através das entrevistas, já que, por exemplo, apesar da maioria dos intervenientes destacar como fator negativo o ambiente de trabalho, uma minoria apresentou esse fator como o causador de maior satisfação.

3.4. Recomendações para aumentar a satisfação no trabalho

Os entrevistados terminaram as suas intervenções, apresentando propostas de melhorias de modo a gerar um aumento na satisfação. Assim, em 13 respostas foram destacadas propostas de melhoria a nível da organização, sendo sugerido por alguns o estabelecimento de um plano diário/semanal que permitisse aos funcionários terem conhecimento das tarefas que têm de realizar para iniciar cada dia de trabalho. Isto porque, muitos deles expuseram que quase nunca sabem o que têm de fazer quando chegam ao seu local de trabalho, no dia a dia. Em acréscimo, grande parte dos entrevistados mencionaram que melhorias na comunicação aumentariam a satisfação, já que, para além de se pouparem conflitos e males entendidos, também serviria para auxiliar a boa organização.

“Depois, uma coisa que devia ser feita, não com todos, mas se calhar com quem está à frente das encomendas, não é, quem for, também não sei se é possível, ao fim do dia nós sabermos o que íamos começar a fazer na manhã seguinte, por exemplo, fazer um planeamento diário ou matinal, era para nos orientar e assim, a gente focava e parece que não, mas acabava por haver mais organização [...]” (E5, F, 36, R, FA).

“Olha, o maior é organizarem-se. Segundo, comunicação, acho que há uma lacuna muito grande aqui. Comunicação é...há muito “diz que disse” que há muito...pronto, é fruto também do número de pessoas que existe [...]” (E19, F, 37, A, FE).

Outra proposta mencionada em 6 respostas foi a possibilidade de “diferenciação salarial”, já que os entrevistados não concordam que os salários (confusão entre salários e bónus) sejam maioritariamente iguais para todos quando existem desempenhos diferentes. Verifica-se aqui uma confusão entre as componentes da remuneração (sobretudo entre pagamento fixo – salário e pagamento variável – prémios/bónus) (Nascimento *et al.*, 2017). Para além disto, em prol do aumento da satisfação, 3 entrevistados sugeriram um chefe de armazém mais firme, sendo que um deles mencionou, novamente, a imparcialidade necessária em tal cargo. Outros 3 intervenientes chegaram mesmo a propor mais disciplina, nomeadamente através da aplicação de castigos. Por fim, 1 entrevistado considerou que a aplicação de turnos na empresa aumentaria a satisfação e outro propôs a atribuição de benefícios aos trabalhadores, como, por exemplo, a isenção de trabalho no dia de aniversário.

“Então primeiro eu acho que seria diferenciar nos salários, mesmo valorizar quem lá está, mais faz [...]” (E4, F, 26, R, FA).

“[...] eu sei que ninguém é perfeito, eu acho que é muito para ela, então aconselharia a arranjarem mais um responsável [...]” (E5, F, 36, R, FA).

“O que havia de melhorar é isto que lhe disse, haver mais regras, menos discussão, e quem se portar mal vai para casa de castigo e sem receber nesses dias, para aprenderem!” (E11, F, 45, A, FA).

“O que eu aconselhava, isto é a minha opinião, vou ser sincero consigo, o que eu aconselhava era a empresa fazer turnos, rotatividade. Porque, nestes anos todos nunca fez turnos e tem sido muito pesado [...]” (E6, M, 49, A, FA).

“[...] alguns benefícios, por exemplo, oferecer o dia de anos assim, assim, coisas mais alternativas, que incentivassem a felicidade dos trabalhadores [...]” (E15, F, 27, R, FE).

Segundo Anwar e Abdullah, (2021) os colaboradores trabalham com mais eficiência se forem recompensados, nomeadamente com prémios ou qualquer outro tipo de incentivo. Ora, propostas sugeridas como a atribuição do dia de aniversário e o pagamento variável de bónus vão ao encontro do tipo de recompensas defendido pelos autores. De igual forma, as principais propostas mencionadas, isto é, a melhoria da organização e comunicação fomentam também a satisfação nos funcionários, já que, segundo Cunha *et al.* (2016) o desempenho ao ser compensado, de diversas maneiras possíveis, conduz à satisfação no trabalho e essa mesma satisfação é responsável pelo maior empenhamento com a organização e os seus objetivos. Assim, segundo a revisão literária elaborada, se a empresa optar por acolher estas propostas, tal gerará consequências positivas para o sucesso empresarial, já que, segundo Almeida (1996), controlar variáveis como a satisfação é o primeiro passo para a obtenção de bons resultados.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste último capítulo do projeto é importante fazer uma reflexão dos principais pontos abordados, para, dessa forma, dar resposta aos objetivos deste estudo. Para além disso, serão referidas as limitações por detrás desta investigação, assim como, recomendações para futuras investigações que venham a ser desenvolvidas nesta área.

Com as informações recolhidas da amostra deste estudo, pode concluir-se que grande parte dos entrevistados não tinham um conhecimento aprofundado e concreto sobre o SAD. Desta forma, de modo a responder ao objetivo primeiro do presente projeto, conclui-se que:

- a perceção de avaliação não foi tida por todos, sendo que, inicialmente, metade dos intervenientes consideraram não ser avaliados. Apenas com o desenrolar das entrevistas, alguns dos que tinham dito não ser avaliados, mudaram a sua opinião; no entanto, alguns mantiveram-se fixos à convicção de não serem avaliados;
- face às bases essenciais do sistema de avaliação, a maioria dos entrevistados mencionaram que a avaliação era feita por causa do prémio e que esta servia apenas para os distinguir remuneratoriamente;
- relativamente às fontes e periodicidade da avaliação, os entrevistados apresentaram respostas idênticas, que vão ao encontro do que foi mencionado à investigadora pelo próprio *CEO*, ou seja, que a fonte de avaliação da AD é na forma de supervisor-subordinado, sendo realizada por 2 membros, e a periodicidade é de cariz anual. Além disso, não é realizada nenhuma autoavaliação, nem utilizado nenhum instrumento de avaliação que registe os resultados da apreciação dos critérios a serem avaliados, já que esta resulta da supervisão da responsável de armazém e do patrão.
- os critérios de avaliação não são conhecidos pela esmagadora maioria dos funcionários, revelando não só a ausência de divulgação, como o desconhecimento da classificação que obtém em cada critério;
- não há *feedback*, já que este apenas acontece se os entrevistados, através da sua própria apreciação face ao valor de prémio recebido forem questionar os seus superiores.

Deste modo, foi possível responder ao objetivo 1, alínea b.

Ainda no objetivo 1, mas à alínea a, as vantagens e desvantagens deste SAD foram:

- a atribuição do prémio que foi referido como maior vantagem e, por sua vez, o único ponto positivo da avaliação para a maioria dos entrevistados;
- como maior desvantagem, a ausência de conhecimento e divulgação dos critérios e, consequentemente, a respetiva classificação, fazendo com que os avaliados não consigam perceber os aspetos pelos quais são avaliados.

Ainda se verificou:

- que a maioria não considera a avaliação justa ou pertinente, não concordando, com a sua finalidade. Ora, neste sentido, os intervenientes expuseram, como justificação, que a mesma deveria ser mais reaproveitada, tendo outras aplicações, para além da atribuição monetária;
- que, há uma influência da avaliação tida no próprio desempenho e que acarreta implicações para a organização, tanto no sentido positivo, ou seja, fomenta a satisfação, como no negativo, isto é, neste caso, menos empenho e disponibilidade.

Posto tudo isto, foi possível analisar e identificar as bases essenciais, as vantagens, desvantagens e implicações do SAD existente na organização, respondendo-se, assim, ao objetivo 1 na sua totalidade.

Para o objetivo 2, referente às melhorias do atual SAD, sugerem:

- a divulgação dos critérios de avaliação;
- melhor aproveitamento da AD para o levantamento de necessidades de formação, a progressão salarial e mais responsáveis para a gestão e supervisão do armazém.

Relativamente ao objetivo terceiro:

- os entrevistados demonstram, na sua maioria, estar satisfeitos com a AD, algo que parece contraditório, mas que se explica sobretudo pela questão do prémio;
- relativamente à satisfação com o desempenho, não existiu um interveniente

que referisse não estar satisfeito;

Destaca-se ainda que face à satisfação:

- a maioria não se sente satisfeito no seu local de trabalho;
- o ambiente de trabalho e a relação entre colegas; o reconhecimento/valorização e o gosto pela função foram os aspetos mais referidos como causa de satisfação;
- sendo que a causa de menor satisfação se liga também ao ambiente de trabalho, seguido da falta de organização, da ausência de valorização e da existência de conflitos entre colegas.

Para aumentar a satisfação as recomendações passaram pela melhor organização através de, por exemplo: um plano de tarefas diário/semanal estipulado, comunicação adequada para evitar conflitos e o reconhecimento através de bónus.

Relativamente ao bónus (o que chamam de “diferenciação salarial”) é importante referir a dificuldade dos entrevistados em distinguir compensações fixas de compensações variáveis. Isto é, o desempenho dos funcionários é avaliado e resulta num prémio variável consoante a AD. No entanto, para aumentar a satisfação, estes defendem explicitamente que, para além da premiação que recebem pelo desempenho, deveria existir uma diferenciação salarial que também resultasse da análise dos diferentes desempenhos. Tal recomendação demonstra que os intervenientes não compreendem que o salário é uma compensação fixa, que acontece independentemente do tipo de desempenho. Já o prémio que resulta da AD é variável e apenas acontece se a empresa tiver dinheiro para realizar esse fim (Chiavenato, 2014).

Perante tudo isto, comprovou-se que tanto a AD como a sua gestão poderiam impactar mais positivamente na satisfação dos seus funcionários, reaproveitando, como mencionado pelos entrevistados, a AD para outras práticas de GRH, mas também estimulando uma melhoria de alguns aspetos da gestão como por exemplo, os métodos de organização e a capacidade de comunicação.

Denota-se ainda a pertinência em articular alguns aspetos relativos à perceção do SAD da presente empresa. Antes de iniciar as entrevistas, foi definida a amostra

deste estudo. Assim, como já mencionado, para garantir uma maior abrangência de dados na amostra, teve-se em conta a antiguidade/recentidade na empresa e a ocupação profissional como critérios de escolha. Desta forma, foi possível denotar que, apesar destas divisões, não foram destacadas grandes diferenças em termos de respostas. O que se destacou foi o facto de, tirando os que se mantiveram convictos à ausência de avaliação, os restantes entrevistados apresentarem, no geral, respostas bastante semelhantes, quer a nível de entendimentos sobre o SAD, como de propostas de melhoria apresentadas e até mesmo em questões de satisfação.

Importa reforçar que, para além dos dois entrevistados que desempenham funções de escritório e, concomitantemente, funções de RH, nenhum entrevistado conseguiu detalhar com certeza todos os critérios de avaliação utilizados, vendo-se afetado um dos principais fatores de uma avaliação, demonstrando, assim, que a organização tem ainda um longo caminho a percorrer.

Assim sendo, no ponto de vista da investigadora, a inexistência do conhecimento dos critérios, da respetiva classificação e, portanto, do *feedback* que se deveria seguir, justifica o facto de a maioria dos entrevistados não compreender com certeza o intuito de uma avaliação, já que, neste caso específico, estes só a sentem como resultado de uma atribuição monetária. É de destacar que, tendo em conta os entrevistados, seria relevante, no caso em questão, enquadrar a autoavaliação, já que, para além de possibilitar aos avaliados expressarem a sua opinião sobre o próprio desempenho, permitiria aos avaliadores uma visão mais alargada para a avaliação.

Ainda neste seguimento, o *feedback* seria essencial, já que, para além de elucidar os avaliados face ao que deveriam manter e melhorar no seu desempenho, permitiria aos avaliadores culminar com incompreensões e, por sua vez, reduzir conflitos desnecessários, algo também mencionado ao longo das entrevistas.

Igualmente, o melhor aproveitamento da AD permitiria maiores implicações para a organização, já que para além de impactar de forma mais positiva na satisfação, por exemplo, através da atribuição de recompensas, permitiria, também, corrigir imperfeições e alguns dos comportamentos, através de ações de formação.

A par de tudo isto, é de aludir que a nível pessoal, a elaboração deste projeto, permitiu o desenvolvimento da capacidade de análise; melhorias na organização;

capacidade de síntese, improvisação e aperfeiçoamento da comunicação verbal e escrita, já que também no decorrer das entrevistas, foram estimuladas várias destas competências. Este projeto revelou-se uma mais valia para o âmbito profissional, já que o gosto pela GRH aumentou consideravelmente, juntamente com a vontade de realizar avaliações de desempenho no futuro empresarial. Neste sentido, é de realçar que alguns dos entrevistados demonstraram interesse relativamente ao projeto, deixando escapar que gostariam que a investigadora fosse recrutada para essas e demais funções que à GRH diz respeito.

Apesar de tudo, compreende-se que nada é perfeito e reconhece-se, por isso, a existência de algumas limitações no decorrer deste projeto. Assim, mesmo sendo compreensível, o facto de os entrevistados terem maioritariamente habilitações a nível do ensino básico, fez com que algumas questões tivessem de ser moldadas, mais do que uma vez, de modo a gerar um melhor entendimento. O vocabulário utilizado por alguns dos entrevistados não era o mais estético, obrigando a investigadora a colocar asteriscos em algumas transcrições e a improvisar algumas questões. Outra limitação, prendeu-se, inicialmente, ao facto de alguns dos entrevistados, com medo de as respostas dadas chegarem identificadas ao patrão, sentirem-se receosos em algumas perguntas. No entanto, esclareceram esse medo com a investigadora e a mesma voltou a garantir a confirmação de anonimato, fazendo com que, no decorrer das intervenções, a conversa fosse fluindo.

Em termos de recomendações, sugere-se investigações neste tema, pois para além de pertinente e essencial numa organização, permite aos investigadores uma maior noção prática do que é a avaliação de desempenho e as suas consequências, como possibilita, por outro lado, a evolução da respetiva organização nas suas práticas. Sugere-se uma análise realizada em empresas de maior dimensão, possivelmente com um SAD mais compreendido, já que as respostas poderiam ser mais diversificadas. Neste caso, dependendo do número de funcionários da empresa, seria mais eficiente o uso da pesquisa quantitativa ou a junção dos dois tipos de pesquisa. Posto isto, visto que a avaliação de desempenho é uma prática crucial nas organizações, alargar futuras investigações nesta área, conduzirão a contributos relevantes.

Pode acrescentar-se que o grande contributo prático deste projeto foi comparar a revisão literária sobre o tema com o que acontece na prática da empresa alvo de estudo. Para além de se conseguir realizar este contraponto, quer refutando-se ou indo de encontro às teorias, o presente projeto permitiu também aos entrevistados uma maior reflexão, não só sobre as bases e o processo do SAD da empresa onde trabalham, como também sobre o seu próprio desempenho e satisfação.

O que é certo é que esta não deve ser a única organização onde o SAD não é tão compreendido, ou, dito de melhor forma, divulgado de forma eficiente e eficaz. Por isso, importa continuar a percorrer este caminho de investigação, já que quando uma avaliação é realizada de forma coerente, justa, imparcial, bem exposta e compreendida pelos demais, os resultados da mesma gerarão efeitos mais positivos nos avaliados e, consequentemente, no sucesso organizacional. Desta forma, como visto ao longo de toda a revisão de literatura, a AD pode ter várias formas de realização, gerar várias interpretações, conduzir a diferentes finalidades e apresentar diversificados propósitos. Quando uma AD é adequada, esta permite corrigir comportamentos, estimular novos, adquirir diversas habilidades, desenvolver espírito crítico, entre muitas outras competências que afetam o âmbito profissional como também o pessoal. Por tudo isto, o que nunca se deve esquecer é que, mais do que tudo, a avaliação de desempenho, entre muitas outras coisas, existe para gerar evolução, melhorias, e nunca para denegrir ou desapreciar o desempenho de cada um. Mais se acrescenta que a AD é uma prática de GRH, e como o próprio nome indica, está associada a pessoas, à humanidade. E, por isso, em nome desta, deve continuar a lutar-se por departamentos humanos, capazes de conduzirem avaliações que sustentem a aprendizagem e nunca a estagnação. Só desta forma será possível a evolução das gerações futuras e, concomitantemente, a lógica destas investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- André, M. E. D. A. (1984, may). Estudo de caso: seu potencial na educação. *Cadernos de Pesquisa*, (49), 51-54. <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/528.pdf>.
- Armbrust, G. (2023, december). O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer. *Gupy Blog*. <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho#t3>.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. McGraw-Hill.
- Alves, M. P. G. L. (2016). *Avaliação de Desempenho*. (Dissertação de pós-doutoramento, Universidade Fernando Pessoa). Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5797>.
- Alves, Z. M. M. B., & Silva, M. H. G. F. D. (1992, july). Análise Qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paidéia*, (2), 61-69. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021, january). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47. https://dx.doi.org/10.22161/ije_bm.5.1.4.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baptista, I. (2011). *Ética, Deontologia e Avaliação de Desempenho Docente*. [Versão eletrônica]. Ministério da Educação - Conselho Científico para a Avaliação de Professores. <https://edufor.pt/edufor1/doc/Caderno-CCAP-3-ADD-Etica.pdf>.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho Metáforas, Conceitos e práticas* (1th Ed.). Editora RH.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020, june). *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652-661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. [Versão eletrônica]. Editora Manole. https://www.academia.edu/93021947/CHIAVENATO_I_Gest%C3%A3o_de_Pessoas_o_novo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_e_a_gest%C3%A3o_de_pessoas.
- Choon, L. K., & Embi, M. A. (2012, october). Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: Understanding the concept of subjectivity in leading towards employees' perception of fairness in the performance appraisal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 189-193. [10.1016/j.sbspro.2012.09.030](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.030).

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8th Ed.). Editora RH.
- Darmawan, D. (2020, march). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592. <http://dx.doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>.
- Enes, S. C. (2019). *Implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho numa PME*. [Projeto de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60547>.
- Ferreira, L. M., Alves, V. L. O., Lachi, H. M., & Cabral, D. F. (2023). *Avaliação de Desempenho*. Centro Universitário Anhanguera de São Paulo – Unidade Itaquera. https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/36062?filter_field_1=author&filter_type_1>equals&filter_value_1=ALVES%2C%20Vit%C3%B3ria%20Larissa%20Oliveira.
- Francielle, G. (2021). *Avaliação de Desempenho nas empresas e as implicações na relação entre líder e liderados*. [Dissertação de Licenciatura, Universidade Evangélica]. Repositório Associação Educativa Evangélica. <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/16810/1/GEOVANA.pdf>.
- Freitas, W. R.S., & Jabbour, C. J. C. (2011, december). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Estudo e Debate*, 18(2), 7-22. <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>.
- Khan, S. I., & Abdullah, N. N. (2019, april). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4 (1), 37-45. <https://doi.org/10.14254/jems.2019.4-1.4>.
- Kubiak, E. (2022, september). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100792>.
- Lancaster, G. (2005). *Research Methods in Management a concise introduction to research in management and business consultancy*. [Versão eletrónica]. Elsevier Butterworth-Heinemann. <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/169/research-in-management.pdf?sequence=1>.
- Lima, G. M. R. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2085>.
- Lobo, V. L. C. P. (2020). *A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar].

Repositório Comum.
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36485/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%2020out.pdf>.

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M.M., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: a data collector's field guide*. [Versão eletrónica]. Family Health International. <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf>

Marques, J. (1989). *Recursos Humanos um Desafio à Gestão*. Multinova – União Livreira e Cultural.

Marques, J. (1992). *Recursos Humanos técnicas e gestão* (1th Ed.). Texto Editora.

Mattos, I. L. (2003). *Problemas no processo de Avaliação de Desempenho*. [Dissertação de Licenciatura]. Repositório Comum.
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20Final.pdf>.

Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos Influências e Determinantes do Desempenho* (1th Ed.). Edições Sílabo.

Mourão, R., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2016, january). A avaliação 360º e a comunicação das chefias: onde se cruzam?, *Revista Comunicando*, 5(1), 182-202.
https://www.researchgate.net/publication/311791150_A_AVALIACAO_360_E_A_COMUNICACAO_DAS_CHEFIAS_ONDE_SE_CRUZAM.

Nascimento, A. L., Mercier, E. L., & Oliveira, F. E. (2017, december). Remuneração variável como fator motivacional para funcionários. *Rede Doctum de Ensino*, 1-23.
<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1208/1/ARTIGO%20ALTERADO%20ATUALIZADO%2013%2012%202017.pdf>.

Neto, M. N. F., Santos, A. C. O., & Teixeira, M. R. B. (2023, december). Antecedentes da satisfação no trabalho de colaboradores das micro e pequenas empresas. *Revista Gestão e Planejamento*, 24, 137-156. [10.53706/gep.v.24.7295](https://doi.org/10.53706/gep.v.24.7295).

Nunan, D., Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research: Applied Insight* (6th Ed.). Pearson.

Otlvelre-Castro, G. A., Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1996, july/september). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.
<https://repositorio.unb.br/handle/10482/1299>.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020, august). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.

- Paradela, V. C., Lopes, R. L. B., & Doro, A. P. G. (2021). *Gestão de Pessoas em ONGs*. [Versão eletrónica]. Editora UFJF. <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/13928/1/GestaodepessoasemONGs.pdf>.
- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1816>.
- Pereira, M. V. A. (2021). *Impacto das perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho sobre a satisfação no trabalho: Desigualdade de género*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório Científico. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/13970>.
- Pereira, S. B. (2019). *O Impacto da Implantação do Sistema Eletrónico de Informação (SEI) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/14665>.
- Proetti, S. (2017, june). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4), 1-23. <http://dx.doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>.
- Reifschneider, M. B. (2008, january/march). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(58), 47-58. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000100004>.
- Robalo, A. (1995,). Eficácia e Eficiência Organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, 105-116. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1383/5/robalo RPG 1995.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1383/5/robalo_RPG_1995.pdf).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Understanding research philosophies and approaches. In Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (Eds.), *Research Methods for Business Students* (122-161). Pearson Education. https://www.researchgate.net/publication/309102603_Understanding_research_philosophies_and_approaches?enrichId=rgreq-ae08ecb2d3d4ea68c1e8ac66a91e93ed-XXX&enrichSource=Y292ZXIjQYWdlOzMwOTEwMjYwMztBUzo0MTgxOTk2OTU4MzkyMzdAMTQ3NjcxNzk4NTg0OA%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf.
- Schedler, M. F., & Schneider, E. (2015). Administração de Recursos Humanos – Política de Avaliação de Desempenho. *Revista Destaques Académicos*, 7(1), 20-30. <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/446/438>.

- Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007, may). A Critical Examination of Performance Appraisals. An Organization's Friend or Foe? *The Journal for Quality and Participation*, 30(1), 20-25;47. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/critical-examination-performance-appraisals/docview/219158187/se-2>.
- Serrano, O. M. E. (2010). *A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre]. Repositório de Administração Pública. <http://repap.ina.pt/handle/10782/563>.
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021, january/march). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias*, 28(1), 323-354. http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1532/1121.
- Silveira, X. A. (2018, october). Análise dos benefícios da implantação da técnica de avaliação 360º na atual metodologia de mensuração de desempenho adotada no âmbito do ministério público do trabalho. *Revista Científica Semana Académica*, 135(1), 1-46. <https://semanaacademica.org.br/artigo/analise-dos-beneficios-da-implantacao-da-tecnica-de-avaliacao-360deg-na-atual-metodologia-de>.
- Sousa, J. S. (2020). *Os sistemas de avaliação de desempenho – aplicação a uma empresa do setor segurador*. [Dissertação de mestrado, Instituto superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório Científico. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/15280>.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas* (7th Ed.). Lidel - Edições Técnicas.
- Teixeira, A. A., & Silva, D. B. (2020, september/december). A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 9(3), 45-61. <http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2020v9n3p4561>.

APÊNDICES

Apêndice I – Guião das entrevistas

Bom dia, o meu nome é Bárbara Marques e sou aluna da Universidade do Minho, do mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Para concluir o meu mestrado, estou a elaborar um projeto (tese) sobre a avaliação de desempenho, mais concretamente, sobre o impacto do sistema de avaliação de desempenho na empresa onde trabalha. Para isso, necessito de realizar algumas perguntas, para as quais peço a sua colaboração.

Mais se informa que todas as informações referenciadas durante esta entrevista serão tratadas unicamente para o objetivo deste estudo, mantendo-se o anonimato, se assim pretender.

Aceita responder a esta entrevista e autoriza que a mesma seja gravada, unicamente para uma melhor análise das respostas?

Muito obrigada.

1. Qual a sua idade?
2. Qual a função que desempenha na empresa?
3. Há quanto tempo trabalha aqui?
4. E há quanto tempo começou a trabalhar? [nº de anos de emprego, não só na empresa]
5. É avaliado/a?
6. Porque é que é avaliado/a?
7. Tem noção de quantas vezes é avaliado/a ao ano?
8. Quem é que o/a avalia?
9. Faz/pedem-lhe algum tipo de autoavaliação? / Dá a sua opinião sobre o seu trabalho?
10. Conhece os parâmetros/ indicadores/ critérios da avaliação que lhe é feita? / Sabe a que “coisas” é avaliado/a? / Sabe o que é que é avaliado em si?
11. Quais são?
12. Para que serve esta avaliação que lhe fazem? / Qual o resultado?
13. O facto de ser avaliado/a tem influência no seu trabalho? Como?
14. Quais os fatores positivos e negativos que destaca da avaliação que é feita?

15. Considera a avaliação que lhe fazem pertinente? Porquê?
16. E justa? Porquê?
17. Como sabe se o seu desempenho é bom ou mau, ou seja, existe *feedback* por parte dos avaliadores?
18. Concorda com este tipo de avaliação? Porquê?
19. O que mudava neste tipo de avaliação?
20. Que melhorias surgiria para a avaliação de desempenho?
21. Sente-se satisfeito/a com a avaliação de desempenho que lhe fazem?
22. Está satisfeito/a com o seu desempenho?
23. O que é para si satisfação no trabalho?
24. Está satisfeito no seu trabalho? Porquê?
25. Considera que há algum aspeto que tem impacto na maior ou menor satisfação no seu trabalho?
26. O que poderá a empresa fazer para aumentar a satisfação? (se a resposta anterior for negativa)

Apêndice II – Enquadramento do guião nos objetivos do projeto

Objetivos do projeto	Perguntas do Guião
Analisar o SAD existente na <i>Verdy</i> identificando: • as suas vantagens e desvantagens, bem como as implicações para a organização; • os critérios, indicadores, instrumentos usados, propondo eventuais alterações;	• Qual o resultado da avaliação que lhe fazem? Para que serve? • Conhece os parâmetros/ indicadores critérios da avaliação que lhe é feita? / Sabe a que “coisas” é avaliado(a)? / Sabe o que é que é avaliado em si? • Quais são? • Faz/pedem-lhe algum tipo de autoavaliação? / Dá a sua opinião sobre o seu trabalho? • Como sabe se o seu desempenho é bom ou mau, ou seja, existe <i>feedback</i> por parte dos avaliadores? • Considera a avaliação que lhe fazem pertinente? Porquê? • E justa? Porquê? • Concorda com este tipo de avaliação? Porquê? • Quais os fatores positivos e negativos que destaca da avaliação que é feita? • O facto de ser avaliado tem influência no seu trabalho?
Propor a eventual utilização dos dados do SAD para outras práticas organizacionais, nomeadamente relativas à GRH;	• O que mudava neste tipo de avaliação? • Qual a melhoria que surgiria para a avaliação de desempenho?
Identificar as consequências da avaliação de desempenho e da sua gestão na satisfação no trabalho	• Sente-se satisfeito/a com a avaliação de desempenho que lhe fazem? • Está satisfeito/a com o seu desempenho? • O que é para si satisfação no trabalho? • Está satisfeito no seu trabalho? Porquê? • Considera que há algum aspeto que tem impacto na maior ou menor satisfação no seu trabalho? • O que poderá a empresa fazer para aumentar a satisfação? (se a resposta anterior for negativa)

Fonte: Elaboração própria

Apêndice III – Caracterização dos participantes

Número	Gênero	Idade	Antiguidade na empresa	Funções desempenhadas	1º emprego na empresa
1	Feminino	23	4 anos	Funções de Armazém	Não
2	Feminino	31	5 anos	Funções de Armazém	Não
3	Feminino	28	3 anos	Funções de Armazém	Não
4	Feminino	26	6 anos	Funções de Armazém	Não
5	Feminino	36	2 anos	Funções de Armazém	Não
6	Masculino	49	8 anos	Funções de Armazém	Não
7	Feminino	23	5 anos	Funções de Armazém	Sim
8	Feminino	50	7 anos	Funções de Armazém	Não
9	Feminino	29	3 anos	Funções de Armazém	Não
10	Feminino	34	8 anos	Funções de Armazém	Não
11	Feminino	45	19 anos	Funções de Armazém	Não
12	Feminino	39	18 anos	Funções de Armazém	Sim
13	Masculino	24	3 anos	Funções de Escritório	Sim
14	Feminino	30	1 ano	Funções de Escritório	Não
15	Feminino	27	2 anos	Funções de Escritório	Não
16	Feminino	45	10 anos	Funções de Escritório	Não
17	Feminino	36	19 anos	Funções de Armazém	Sim
18	Masculino	45	16 anos	Funções de Armazém	Não
19	Feminino	37	15 anos	Funções de Escritório	Não
20	Masculino	47	16 anos	Funções de Escritório	Não

Fonte: Elaboração própria

Apêndice IV – Análise de conteúdo

Temas	Subtemas	Excertos
Conhecimento sobre o SAD da empresa e o seu processo	Percepção de existência da avaliação	“Sim, acho que sim.” (E4, F, 26, R, FA). “Não, eu penso que não.” (E8, F, 50, A, FA).
	Percepção do funcionamento do SAD e critérios de avaliação aplicados	“É uma política da empresa para a atribuição do prémio e para o patrão perceber o que é que o funcionário faz ao longo do ano.” (E13, M, 24, R, FE).
		“[...] faz a avaliação porque há gratificação no final do ano [...]” (E17, F, 36, A, FA).
		“Ahh, o patrão dá um prémio que eu no meu ver acho que as pessoas são avaliadas [...] esta merece isto e esta aquilo.” (E11, F, 45, A, FA).
		“Nós formações temos porque ele tem que las dar, tem que mandar aqui vir o formador e de resto não, para te ser sincera, nós aqui não vamos a lado nenhum [...]” (E7, F, 23, R, FA).
		“É, e as próprias pessoas só pensam no dinheiro também [...]” (E11, F, 45, A, FA).
		“É assim, na altura ele disse que não fez aquilo sozinho, pediu à gerente que está aqui dentro ajuda.” (E8, F, 50, A, FA).
		“[...] está mais ligado ao departamento, no caso do escritório é mais o patrão, praticamente.” (E13, M, 24, R, FE).
		“É 1 vez ao ano” (E9, F, 29, R, FA).
		“Sei que todos recebem, mais uns mais, uns menos [...] o mínimo é cento e qualquer coisa e o máximo é 80% do salário base [...]” (E4, F, 26, R, FA).
		“Cá não temos acesso aos parâmetros que são avaliados.” (E9, F, 29, R, FA).
		“Eles têm acesso se for solicitado, nós não afixamos nada [...]” (E19, F, 37, A, FE).
		“Tenho-os todos aqui efetivamente, mas para não estar aqui a ler-se [...] vai desde a liderança, capacidade de um indivíduo que, por exemplo, costuma estar cá em baixo conseguir organizar o trabalho, a assiduidade, flexibilidade, tanto às vezes dar horas como fazer vários trabalhos, disponibilidade, integração, o quão facilmente se integra nos processos da empresa, trabalho em equipa, já fiz referência, organização [...] ética, [...] a produtividade, a qualidade [...] e a apresentação [...]” (E13, M, 24, R, FE).
		“Pois, é isso, eu sei que era ... o seres polivalente, o seres assíduo, pontual, ouvir, a disponibilidade e depois não me lembro de muito mais.” (E4, F, 26, R, FA).
		“Eu perguntei-lhe uma altura e aquilo é dado por saber fazer tudo, por não faltar, por não estar de baixa, essas m***** todas.” (E11, F, 45, A, FA).
		“Sim [...] pergunta-se umas às outras e uma vai dizendo e outra vai dizendo, umas não dizem porque pronto ela é que sabe se diz ou não e quando se começa a ver “porra, eu até de certo metia mais que fulana, fogo, e ele recebeu tanto e eu só recebi isto, porquê?” e começam a ir tirar justificações com o patrão, aí sim é que ele fala, se não...” (E9, F, 29, R, FA).

		“[...] eles recebem uma percentagem do ordenado, então, eles se fizerem as continhas, sabem qual é a percentagem que está [...]” 8 E19, F, 37, A, FE).
Impacto e recomendações da AD atual	Aspetos positivos e negativos da AD	“É assim, o positivo é pronto ele dar esse prémio de gratificação, também mostra o quanto está grato ao nosso trabalho e é sempre bom para nós [...]” (E4, F, 26, R, FA). “É positivo porque os que trabalham bem o ano todo normalmente recebem um prémio melhor e sentem-se mais motivados [...]” (E13, M, 24, R, FE). “Numa avaliação que nem sei quais são os coisos que tem, enfim.” (E2, F, 31, R, FA). “Aquela que melhor parecer ela favorece [...]” (E9, F, 29, R, FA). “Acontece muito, porque não há uma pessoa a avaliar bem.” (E11, F, 45, A, FA). “[...] outra desvantagem é o facto dos atritos que há por causa do prémio.” (E13, M, 24, R, FE). “E até pode ser preciso meter 1 mês de baixa, mas se for preciso o resto do ano estamos aqui ao duro e se ela se lembra [...] “Ah, então teve na baixa, então já não vai ganhar, vai só ganhar x”, 1 mês não reflete 1 ano inteiro.” (E9, F, 29, R, FA).
		“Em relação ao prémio, sim.” [justa] (E4, F, 26, R, FA). “Não.” [justa] (E8, F, 50, A, FA). “É assim, pertinente (risos), acho que a avaliação é sempre pertinente, mas realmente, é assim, aqui ela é feita só por causa do prémio [...]” (E5, F, 36, R, FA). “Não.” [Pertinente] (E12, F, 39, A, FA). “Não, não concordo.” [Com a AD] (E5, F, 36, R, FA). “Concordo, mas acho que deveria ser mais aprofundada e mais uma forma de tirar partido dela.” (E16, F, 45, A, FE).
	Influência da AD e recomendações de melhoria	“Não. Se for para trabalhar assim, nem vale a pena trabalhar.” (E13, M, 24, R, FE). “É assim, claro que, neste momento, eu não sei qual a minha avaliação ou pontos, mas se eu tiver um prémio que entender ser bom e que em média for semelhante ao das minhas equiparadas claro que me sinto bem, porque eu esforço-me. Agora, se tiver um prémio medíocre sinto-me injustiçada.” (E5, F, 36, R, FA). “Claro, influencia, se o prémio for o maior motiva, se não desmotiva-me [...]” (E6, M, 49, A, FA). “Saberem os critérios... o porquê, porque é que fui avaliado desta forma e não ser avaliado só pelas chefias, devia ser avaliado pelo próprio patrão... essa é a minha opinião.” (E6, M, 49, A, FA). “[...] se tivesse falado, se tivesse falado comigo antes de fazer a avaliação já tinha feito uma avaliação justa [...] acho que é o que falta aqui, é falta de comunicação.” (E7, F, 23, R, FA). “Eu acho que sim, porque depois o pessoal aqui oh... tou a fazer isto mal, não dizem nada [...]” (E10, F, 34, A, FA). “[...] então como é que eu recebo o prémio máximo e tenho o mesmo salário que uma pessoa que tem 20%, acaba por não jogar bem [...]” (E4, F, 26, R, FA). “[...] responsabilidade, pessoas com melhor informação, [...] assiduidade [...] polivalentes, que saibam organizar o trabalho e pessoas que saibam organizar, organização.” (E6, M, 49, A, FA). “Qualidade no trabalho a ser feito e a organização.” (E7, F, 23, R, FA). “Acho que era importante para todos.” [critério de liderança] (E8, F, 50, A, FA). “Ah, sim, mas só para a chefia, acho que também faz sentido, lá está, para tentar perceber a próprio líder [...]” (E5, F, 36, R, FA).

Impactos na satisfação no trabalho	Percepções de satisfação resultante da AD	“É o prémio máximo.” (E10, F, 34, A, FA).
		“É assim, eu já fico contente [...] sei que há gente que recebe menos do que eu [...]” (E8, F, 50, A, FA).
		“Não, não mesmo.” (E11, F, 45, A, FA).
	Perspetivas sobre a noção de satisfação no trabalho	“Olha é um bom ambiente, [...] as nossas instalações também são boas, as condições também é importante e a chefia [...]” (E4, F, 26, R, FA).
		“Para mim satisfação no trabalho é, como eu disse atrás, ter um bom ambiente de trabalho, trabalho em equipa [...]” (E6, M, 49, A, FA).
		“Satisfação no trabalho. Essencialmente, ou seja, vir trabalhar não ser um castigo [...] sentir-se feliz nisto, mas feliz com aquilo que se faz, gostar daquilo que se faz e sentir-se valorizado, sentir-se respeitado. E tudo isso faz com que a gente atinja a satisfação [...]” (E20, M, 47, A, FE).
		“Sim. Pode-se dizer que sim. [Satisfação no trabalho] (E19, F, 37, A, FE).
		“Menina, ao fim de 17 anos depois, ainda não fui embora. Porque estou cá bem, não é? Porque a minha vida pessoal não é muito fácil [...]” (E12, F, 39, A, FA).
		“De dia para dia eu tenho aqui sempre um fraquinho triste, porque eu vejo as coisas e vai enfraquecendo trabalhar aqui dentro.” (E8, F, 50, A, FA).
		“Neste momento, estou mais insatisfeita.” (E10, F, 34, A, FA).
	Causas da maior e/ou menor satisfação no trabalho	Causas da maior satisfação: • “É eu gostar do trabalho que faço [...]” (E11, F, 45, A, FA). • “O fator positivo é, sei lá, é o trabalho. Eu até gosto de andar aqui, não vou dizer que não.” (E18, M, 45, A, FA).
		Causas de menor satisfação: • “É a organização principalmente e depois o ambiente, como eu disse, cada um por si aqui.” (E9, F, 29, R, FA). • “É o ambiente de trabalho que é o mais negativo.” (E10, F, 34, A, FA). • “Organização, falta de organização, é o pior, apesar de também não gostar das confusões e do “diz que disse”. (E3, F, 28, R, FA). • “É o salário [...] não valorizarem, não valorizam, trabalhas mais ou menos, acaba por ser tudo igual.” (E4, F, 26, R, FA). • “Acho que geram muitos conflitos desnecessários, se calhar por culpa da própria organização. Acho que acima de tudo é culpa da organização [...]” (E19, F, 37, A, FE). • “[...] sei que um dos pontos que aqui devia de melhorar em geral era precisamente a comunicação.” (E16, F, 45, A, FE).
	Recomendações para aumentar a satisfação no trabalho	“Uma reunião, pelo menos, para dizer... o trabalho acho que não conseguem bem saber o trabalho que vai haver consoante as encomendas [...] organização, por exemplo, nós chegamos de manhã e muitas vezes tamos ali não sabemos por onde vamos começar porque não temos as encomendas, nós não temos acesso às encomendas, é a chefe que mete.” (E1, F, 23, R, FA).
		“Primeiro, haver uma maior organização. Muita das vezes as ... as discussões e assim é mesmo por má organização.” (E7, F, 23, R, FA).
		“A comunicação, porque há coisas que deveriam passar por mim primeiro e não passam e depois atrasa-se, porque sei a Informação atrasada, e depois, olha, atrasa-se a encomenda.” (E17, F, 36, A, FA).

		“Acho que se ele queria prender e gosta daquela pessoa, daquele trabalho [...] dar um aumento no salário para a pessoa ficar motivada.” (E8, F, 50, A, FA).
		“Progressão salarial [...] haver categorias para cada funcionário, coisa que aqui não existe.” (E18, M, 45, A, FA).
		“Se fosse mais uma pessoa a tomar conta de tudo seria mais fácil, porque a falta de organização parte por ela não ter tempo para tudo e, às vezes, começa-se a trabalhar são 8h20/8h30 porque ela ainda não chegou, não sabemos a encomenda qual é[...].” (E9, F, 29, R, FA).
		“A disciplina [...] tinha que existir, tinha que existir, não existe. Não existe a disciplina da boa educação, a disciplina do limite [...].” (E12, F, 39, A, FA).

Fonte: Elaboração própria

Apêndice V – Entrevista¹ sobre o SAD da *Verdy*

1. Quantas pessoas trabalham atualmente na empresa? (dividir o número por funcionários do escritório, armazém e campo)
R: 60 funcionários total (11 escritório + 49 armazém).
2. Relativamente aos trabalhadores do campo, quantos são trabalhadores da empresa, quantos são subcontratados e quantos são temporários?
R: Todos os trabalhadores de campo são por prestação de serviço à empresa do grupo ou à subcontratada (variando o número ao longo do ano).
3. Relativamente aos trabalhadores da empresa, preciso, por favor, de uma lista com a divisão de género e habilitações (dizer quantas mulheres/homens são e qual o nível de habilitações escolares/académicas de cada um).
R: Mulher – Ensino Básico (5 – 9 ano) = 28
Homem – Ensino Básico (5 – 9 ano) = 9
Mulher – Ensino Secundário (12 ano) = 11
Homem – Ensino Secundário (12 ano) = 2
Mulher – Secundário + Curso Técnico = 1
Homem – Secundário + Curso Técnico = 1
Mulher – Ensino Superior (Licenciatura / Mestrado) = 3
Homem – Ensino Superior (Licenciatura / Mestrado) = 5
4. Dos funcionários do escritório preciso dos nomes e habilitações de quem faz funções de recursos humanos.
R: Nome 1 – Técnica Qualidade / Gestão de Armazém (Licenciatura);
Nome 2 - Técnica Contabilidade (Curso Técnico);
Nome 3 – Contabilidade (Licenciatura);
Nome 4 – Engenheiro Agrónomo (Licenciatura + Pós-Graduação (fase final mestrado).
Nome 5 – *CEO*
5. A avaliação de desempenho atual da empresa é aplicada apenas aos trabalhadores de armazém ou também aos do campo?
R: Aplicada apenas aos funcionários da *Verdy*, que neste caso apenas possui pessoal de escritório e armazém.
6. A chefia e funcionários do escritório são avaliados com o mesmo modelo de avaliação de desempenho?
R: Sim, o modelo de avaliação de desempenho é o mesmo para todos os colaboradores.
7. A quem pretendem que seja aplicado este meu projeto de melhoria do Sistema de Avaliação de Desempenho, apenas ao pessoal de armazém ou também ao de escritório e chefia?
R: A todo o pessoal da *Verdy*.

¹ Via e-mail

ANEXOS

Anexo I – Indicadores do SAD da Verdy

	4	3	2	1
ASSIDUIDADE Cumprimento integral do dia de trabalho	Não falta.	Raramente falta	Pequeno número de faltas, com justificção autorizada.	Falta frequentemente (acima da média) - com ou sem justificção.
PONTUALIDADE Horário de entrada	Cumprimento com exatidão o horário de entrada	Respeita o horário de entrada, embora pontualmente chegue atrasado	Chega frequentemente atrasado.	Chega atrasado (acima da média)
DISPONIBILIDADE Horário de trabalho + horas extraordinárias Funções extra cargo	Está sempre disponível.	Realiza trabalho fora do horário e/ou no âmbito da sua função por iniciativa própria	Nem sempre está disponível para realizar trabalho fora do horário e/ou quando solicitado, realiza trabalho fora do âmbito da sua função.	Não realiza trabalho fora do seu horário (acima da média) nem/ ou da sua função
LIDERANÇA Capacidade caracterizada pela forma como mantém a sua autoridade e como se interessa pelos seus subordinados – capacidade de conduzir, orientar, comandar e manter boas relações humanas no grupo	Observa com atenção a atuação dos seus subordinados e orienta-os com eficiência, motivando o grupo para o trabalho.	Não chega a apresentar problemas como superior, mas é demasiadamente liberal com os seus subordinados	A sua supervisão gera problemas de insatisfação entre o seu pessoal, influndo decididamente na qualidade e quantidade de trabalho	Algumas vezes não consegue controlar os seus subordinados, revelando que precisa ser treinado para melhorar a sua supervisão.
DISCIPLINA Facilidade e aceitar instruções de ordem superior, normas e procedimentos da empresa.	Cumprimento sempre as ordens e recomendações. A sua conduta é impecável e serve de modelo	Geralmente cumpre as ordens e regulamentos. É disciplinado	Às vezes mostra-se reticente em cumprir as ordens recebidas, porém sem perturbar o ambiente de trabalho.	Nem sempre acata as instruções transmitidas, ocasionando problemas disciplinares
CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO / COORDENAÇÃO Avaliar a habilidade no controlo do trabalho	Controlo e cuidado nas atividades notável. Programa e distribui adequadamente e eficazmente o trabalho	Consegue manter a produção sem acúmulos de trabalho. Tudo corre normalmente	Não chega a perder-se nas suas funções, mas apresenta dificuldades em desenvolver meios de organizar as suas atividades.	Não é organizado, e apresenta um ritmo irracional (perde-se com frequência na execução das suas funções) – deixa de alcançar os objetivos.
INICIATIVA/ CRIATIVIDADE/ AUTONOMIA Capacidade para resolver os problemas por si em situações imprevistas, ou o encaminhamento correto para a solução dos problemas. Capacidade de inovar e apresentar e desenvolver ideias, aprimorar técnicas e métodos de trabalho.	Age em antecipação tomando decisões adequadas e, quando necessário, informa a chefia.	Em situações rotineiras (dentro e fora da sua função) encontra soluções razoáveis. Às vezes apresenta sugestões, tomando decisões sem hesitação.	Pouco resolve sem perguntar ou consultar o seu superior. Por vezes apresenta sugestões / ideias	Aguarda sem ação quando há dúvida ou problemas, até o orientarem. Consulta o superior para todas as decisões que tem que tomar.
CAPACIDADE E CONHECIMENTO Considerar a facilidade com a qual trabalha, utilizando-se dos conhecimentos teóricos e práticos que possui	Apresenta grande preparo e competência para realizar o seu trabalho. Conhecimentos superiores ao exigido.	Os conhecimentos que possui são suficientes para a execução das suas tarefas.	Conhece perfeitamente todas as funções do seu cargo, embora com algumas ajudas.	Conhecimentos insuficientes para o desempenho regular da função, ocasionando erros que prejudicam o andamento do trabalho.
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM Facilidade de compreender e reter instruções e informações	Aprende com uma rapidez surpreendente. Ótima capacidade de assimilação	Assimila grande parte, porém ao aplica-las, necessita de uma nova explicação.	Apresenta alguma dificuldade para assimilar novas orientações. Aprendizagem lenta.	Muita dificuldade para aprender. Necessita de instruções constantes e pormenorizadas.
QUALIDADE Grau de perfeição com que executa as suas funções	É perfeccionista, sendo a qualidade o fator distintivo do seu trabalho.	Esforça-se por não cometer qualquer erro, tendo falhas muito pontuais.	Qualidade de trabalho irregular: Ora é boa, ora deixa a desejar.	Trabalho mal feito e cheio de imperfeições.
PLANEAMENTO Capacidade de elaboração do trabalho de preparação para qualquer empreendimento, para se atingir os objetivos traçados pela empresa.	Elabora e prepara com perfeição os planos dentro dos objetivos traçados pela empresa	Elabora e prepara com relativa perfeição os planos, adequando-os aos objetivos da empresa	Possui noção de elaboração e preparação de planos, ainda requer acompanhamento.	Não tem capacidade de elaboração e preparação de planos que objetivem metas futuras, despendendo muito tempo

	4	3	2	1
COMPROMISSO COM A EMPRESA Avaliar o grau de dedicação. Relacionado com a confiança que inspira no desempenho das suas funções	Está constantemente preocupado com a importância da empresa e em preservar a sua boa imagem, podendo-lhe delegar qualquer missão que exija confiança	É dedicado ao trabalho e procura atender aos interesses da empresa, portanto, merece confiança.	Não se pode confiar inteiramente. Atribui importância ao trabalho até certo ponto, desde que não exija dele, dedicação especial.	Não se interessa pelos resultados do seu trabalho para a empresa. O seu real interesse pode ser colocado em dúvida
INTERESSE PELO TRABALHO Dedicação e esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos e responsabilidades	Notável interesse em tudo que faz. Tem muita vontade de progredir e faz o possível para isso, inclusive incentivando os colegas	Requer incentivo para se aperfeiçoar profissionalmente.	Mostra algum interesse, porém não se esforça	Indiferente. Parece não ter ambição.
PRODUTIVIDADE Examinar o rendimento alcançado pelo funcionário	Sobressai-se pelas realizações das suas tarefas	Produtividade igual à da maioria. Procura aproveitar bem o tempo	É esforçado, embora não consiga acompanhar a maioria do pessoal	Produtividade insuficiente. Perde tempo
SENSE DE RESPONSABILIDADE Condição de trabalhar sem necessidade de supervisão, adquirida pelo desenvolvimento profissional.	É pessoa de inteira confiança. Tem plenas condições para assumir maiores responsabilidades	Tem consciência das suas funções, porém ainda requer um mínimo de supervisão. Pode assumir maiores responsabilidades desde que devidamente treinado	É responsável, porém necessita de supervisão regular. Ainda não tem capacidade para assumir maiores responsabilidades.	Não é responsável. E/ ou requer supervisão constante
COMPORTAMENTO NO TRABALHO Conduta pessoal. Maneira de ser que o caracteriza nas suas atitudes	É muito simpático e prestável. Dá-se bem com todos	Educado, mantém o bom relacionamento	É educado, porém as suas atitudes as vezes causam algum tipo de discórdia	Pouco educado e as vezes rude.
SENSE DE COOPERAÇÃO/ RELACIONAMENTO HUMANO Capacidade de trabalhar em conjunto com outros colegas, chefias e demais elementos envolvidos de forma harmoniosa e eficiente	Colabora sempre espontaneamente, transmitindo entusiasmo aos colegas. Excelente espírito de cooperação	Trabalha normalmente em equipa. Às vezes colabora espontaneamente.	Só coopera quando solicitado, mas com pouco animo.	Evita prestar auxílio. Dificuldade em se relacionar com outras pessoas.
HÁBITOS DE SEGURANÇA Obediência às regras e instruções para prevenção de acidentes de trabalho	Cumprimento todas as regras em qualquer situação e incute o mesmo cumprimento aos demais.	Cumprimento todas as regras	Na maioria das vezes procura cumprir as regras de segurança	Não obedece às regras
ZELO/ CONTRIBUIÇÃO PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS Maneira pela qual utiliza e conserva os equipamentos, materiais, ferramentas e demais bens da empresa	Reaproveita os materiais, preocupando-se com os custos e sugerindo medidas para a sua redução.	É cuidadoso na utilização e conservação de todos os materiais do seu trabalho	Realiza as suas atividades usando os materiais em função das necessidades, mantendo-os normalmente em bom estado de conservação.	Em qualquer situação mostra-se descuidado. Gasta em excesso os materiais e recursos da empresa.
ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL Capacidade de ajustamento em relação ao trabalho	Aberto à mudança. Demonstra adaptação excepcional.	Adaptado à função, solicitando apenas alguns esclarecimentos.	Ajusta-se com dificuldade carecendo de apoio constante.	Resistente à mudança. Revela grandes dificuldades de ajustamento.
AGILIDADE Coordenação motora, agilidade de movimentos e habilidade em lidar com máquinas	Muito ágil. Possui excelente coordenação motora.	Agilidade regular, condizente com o cargo que ocupa	Não é muito ágil, contudo não atrasa a produção.	Apresenta dificuldade de movimentos, atrasando a produção
RESISTÊNCIA FÍSICA Estado de saúde adequado ao esforço físico que o trabalho requer.	Saúde e resistência física é compatível com o trabalho que executa.	O estado físico não lhe permite fazer serviços pesados e/ou repetitivos e/ou não aguenta sobrecargas de horário.	Pontualmente de Baixa médica e/ou doente.	Está sempre doente. Ou, frequentemente/ longos períodos de baixa médica.

Qual o conceito que você atribuiria ao seu funcionário?

Excelente	Bom	Médio	Insuficiente
4	3	2	1