

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Avaliação de desempenho:

Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais

Carla Isabel Rosa Rufino Russo

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Professora Doutora Célia Quintas

Setúbal, 2017

Agradecimentos

A realização do presente trabalho não teria sido possível sem o apoio, orientação e compreensão de várias pessoas, a quem quero dirigir os meus agradecimentos.

À minha orientadora, Professora Doutora Célia Quintas, expresso um sincero e profundo agradecimento pelos ensinamentos transmitidos, dedicação, apoio e disponibilidade sempre demonstrados ao longo de todo o trabalho. Agradeço também aos professores que ao longo do meu percurso académico influenciaram pelas aprendizagens que transmitiram e pela disponibilidade sempre demonstrada.

Aos entrevistados da direção de pessoal da organização, que aceitaram participar neste estudo, o meu muito obrigada por disponibilizarem informações fundamentais para o desenvolvimento desta investigação.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu marido Carlos e filhotes, Matilde e Tomás pelo apoio que me deram ao longo do meu percurso académico. De fato eles são a minha força impulsionadora para que este projeto tenha acontecido. Dificilmente conseguiria percorrer um caminho como este sem contar com o inestimável ajuda de quem me deu força para começar, que me apoiou nos percalços do caminho e que se congratulou com a alegria do resultado.

Finalmente, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, me influenciaram e acompanharam ao longo deste tempo, o meu muito obrigada.

Resumo

Este estudo pretende analisar o sistema de avaliação de desempenho. Para tal, formulámos o problema central através da seguinte questão: que características definem o sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização?

Como objetivos específicos, pretendemos encontrar respostas às questões previamente enunciadas tendo em conta os seguintes elementos: caracterizar a avaliação de desempenho, analisar as consequências ao nível do trabalhador e ao nível da organização bem como a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Optámos por uma abordagem metodológica qualitativa, com recursos ao estudo de caso. Procedemos à aplicação de entrevistas semi-diretiva a técnicos superiores da direção de pessoal da organização. Simultaneamente foi realizada a análise documental de documentos disponibilizados, pela mesma, para consulta. Os resultados das entrevistas foram analisados recorrendo à análise de conteúdo, a partir da análise categorial, através da comparação e ordenação dos dados obtidos considerados relevantes para a presente investigação.

Os resultados permitem concluir que nesta organização existe um processo formalizado de avaliação de desempenho, com uma periodicidade de um ano, aplicado a todos os trabalhadores. A fonte de avaliação é predominantemente a chefia direta do trabalhador. Apresenta dois métodos de avaliação de desempenho: por competências e por objetivos. O método por competências é direcionado para todos os trabalhadores da organização, enquanto o método por objetivos é para os quadros. No que diz respeito às consequências do processo de avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização foi possível verificar que as consequências são de alguma forma coincidentes entre si. As tendências verificadas são de promover comunicação entre avaliador e avaliado, garantir a diferenciação dos níveis de desempenho e construção de plano de desenvolvimento. Os resultados mostram, também, que a avaliação de desempenho tem uma relação direta com a formação profissional, com a progressão de carreiras e com as recompensas.

Palavras-Chave: avaliação de desempenho, formação profissional, carreiras e recompensas.

Abstract

This study aims to analyze the performance appraisal system. To that end, we have formulated the central problem through the following question: what characteristics define the performance appraisal system adopted by the organization?

As specific objectives, we intend to find answers to the previously mentioned questions taking into account the following elements: to characterize the performance appraisal, to analyze the consequences at the level of the employee and at the level of the organization as well as the relation between the performance appraisal with the professional training, careers and rewards.

We opted for a qualitative methodological approach, with resources to the case study. We applied semi-directive interviews to senior management position of the direction personnel and organization. At the same time a documentary analysis of the documents made available for consultation was carried out. The interviews results were analyzed using content analysis based on the categorical analysis, through the comparison and ordering of the data considered relevant for the present investigation.

The results allow to conclude that in this organization there is a formalized process of performance appraisal, with a periodicity of one year, applied to all the employees. The source of appraisal is predominantly the direct leadership of the employee. It presents two methods of performance appraisal: by competencies and goals. The competency-based approach is targeted to all employees in the organization, while the goal-based approach is for the middle and senior management position. With regarding to the consequences of the performance appraisal process for the employee and for the organization it was possible to verify that the consequences are somehow coincident with each other. The verified the following trends: to promote the communication between evaluator and evaluated, to guarantee the differentiation of the performance levels and to allow the construction of the development plan. The results also show that the performance appraisal has a direct relation with the professional training, the career progression and the rewards.

Key words: performance appraisal, professional training, careers and rewards.

Índice

Introdução	1
Parte I – Enquadramento teórico	3
Capítulo 1: Avaliação de desempenho	3
1.1. Avaliação de desempenho: evolução histórica	3
Capítulo 2: Processo de Avaliação de desempenho	6
2.1. Fontes de avaliação de desempenho	7
2.2. Erros que distorcem a avaliação de desempenho	9
2.3. Formação para a avaliação de desempenho	10
2.4. Entrevista de avaliação de desempenho	11
2.5. Métodos de avaliação de desempenho	12
Capítulo 3: Relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e remunerações/recompensas	18
3.1. Formação profissional	19
3.2. Carreiras	21
3.3. Remunerações / Recompensas	23
PARTE II: Metodologia de Investigação	26
Capítulo 1: Métodos e técnicas de investigação	26
1.1. Técnicas de recolha de informação	27
1.2. Categorias de análise	32
PARTE III: Análise e discussão dos resultados	34
Capítulo 1: Caracterização da organização	34
1.1. Visão, Missão e Valores	35
1.2. Estrutura Organizacional	36
1.3. Estrutura da Direção de Pessoal e Organização	38
1.4. Caracterização dos Recursos Humanos	39
1.5. Caracterização da Direção de Pessoal e Organização	44
Capítulo 2: Apresentação e discussão dos resultados	46
2.1. Caracterização sociográfica dos entrevistados	47
2.2. Caracterização do sistema de avaliação de desempenho	48
2.3. Consequências da avaliação de desempenho	63
2.4. Relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas	67
Conclusão	76
Bibliografia	79
Apêndices	86
Apêndice I – Guião de Entrevista	87
Apêndice II – Transcrição das Entrevistas	90
Apêndice III – Quadro de categorização da análise de conteúdo das entrevistas	119

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Gestão do Desempenho	5
Figura 2 - Estrutura da Direção de Pessoal e Organização.....	39

Índice de Gráficos

Gráfico I - Distribuição dos trabalhadores por sexo	40
Gráfico II - Idade Média dos Trabalhadores	40
Gráfico III - Estrutura dos trabalhadores por antiguidade	41
Gráfico IV - Estrutura por tipo de contrato	41
Gráfico V - Estrutura por habilitação académica	42
Gráfico VI - Número de trabalhadores por grupo profissional.....	42
Gráfico VII - % dos trabalhadores por grupo profissional	43

Índice de Quadros

Quadro 1 - Tipo de recompensas.....	24
Quadro 2 - Designação dos códigos atribuídos aos dados recolhidos	33
Quadro 3 - Categorias e Subcategorias de análise	33
Quadro 4 - Categoria e Subcategorias da Caraterização de Avaliação de Desempenho	46
Quadro 5 - Categoria e Subcategorias das Consequências da Avaliação de Desempenho	47
Quadro 6 - Categoria e Subcategorias da Relação da avaliação de desempenho, com a formação profissional, Carreiras e Recompensas	47
Quadro 7 - Caraterização Sociográfica dos Entrevistados	48
Quadro 8 - Competências atribuídas para os executantes.....	53
Quadro 9 - Escala de avaliação das competências para os executantes	54
Quadro 10 - Competências atribuídas para os quadros	55
Quadro 11 - Componentes da avaliação de desempenho por competências dos quadros .	55
Quadro 12 - Escala de avaliação das competências para os quadros	56
Quadro 13 - Escala de avaliação dos objetivos.....	57
Quadro 14 - Síntese da escala de avaliação global dos quadros	58
Quadro 15 - Avaliação de desempenho individual dos objetivos: Calculo dos objetivos.....	59
Quadro 16 - Síntese dos resultados da caraterização do sistema de avaliação de desempenho	61
Quadro 17 - Síntese das consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização	66

Quadro 18 - Matriz de suporte ao cálculo do prémio individual	73
Quadro 19 - Tipo de recompensas aplicado na organização.....	74
Quadro 20 - Síntese da Avaliação de desempenho e a relação com os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos.....	75

Esta dissertação é o resultado de um trabalho de investigação com vista à obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

O estudo desenvolvido surgiu do interesse de analisar e compreender a avaliação de desempenho na perspetiva dos técnicos superiores da direção de pessoal, numa organização do setor de papel e dos produtos florestais. Deste modo, definimos como pergunta de partida: que características definem o sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização?

A partir da questão de partida enunciamos duas sub-questões de partida, respetivamente:

- Quais são as consequências da avaliação de desempenho para o individuo e para a organização?
- Qual é a relação que se estabelece entre a avaliação de desempenho e os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos: formação profissional, carreiras e recompensas?

Para o efeito, partimos do conceito de avaliação de desempenho proposto por Chiavenato (2008a:241) que a descreve como uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento”. É a partir desta proposta conceptual, que definimos como objetivo principal, analisar a avaliação de desempenho na organização.

Neste pressuposto, atendendo à multiplicidade de autores que remetem para o tema de avaliação de desempenho como uma prática da Gestão de Recursos Humanos (Caetano, 1996; Camara, Guerra & Rodrigues, 1998; Cunha *et al.* 2010; Seixo, 2007, Lopes, 2012), definimos como objetivos específicos, encontrar respostas às questões previamente enunciadas e que consistem no seguinte: 1. caracterizar a avaliação de desempenho, ou seja, analisar se a avaliação de desempenho é um processo formalizado, a sua periodicidade, no âmbito de aplicação, a quem é dirigida, identificar as fontes que procedem à avaliação; como é monitorizada (se a entrevista da avaliação de desempenho é aplicada, se existe espaço de discussão entre avaliador e avaliado e os seus objetivos); se existe formação sobre o processo de avaliação de desempenho e analisar os métodos de avaliação (caraterísticas e os critérios); 2. analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e

para a organização; e 3. analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, as carreiras e as recompensas.

A presente dissertação encontra-se dividida em três partes que passamos a descrever. A primeira parte deste estudo é composta pelo enquadramento teórico, onde se procede a uma revisão da literatura sobre a avaliação de desempenho. Neste sentido, o capítulo 1 faz referência à avaliação de desempenho e à gestão de desempenho: evolução histórica dos conceitos. No capítulo 2, descrevemos a avaliação de desempenho enquanto processo, propomo-nos identificar os principais elementos contidos no sistema de avaliação. Por sua vez, no capítulo 3 indicamos a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreira e recompensas.

Na segunda parte apresentamos os pressupostos metodológicos de que partimos para a concretização do estudo. Deste modo, recorremos a uma pesquisa de natureza exploratória estabelecendo categorias por forma a permitir obter e trabalhar a informação de forma direcionada para responder aos objetivos do estudo. Por ser um tipo de pesquisa muito específica assume a forma de estudo de caso (Gil, 2010) com o objetivo de compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade envolvendo várias fontes de informação (Yin, 1992). Para o efeito, utilizamos técnicas documentais (dados estatísticos e documentos produzidos pela organização), pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-diretivas a seis técnicos superiores na direção de pessoal e organização. As entrevistas foram tratadas com recurso à análise de conteúdo categorial temática com a finalidade de interpretar o quadro teórico sugerido pela literatura, caracterizada pela interpretação de significados e características da realidade (Minayo, 2007).

Na terceira parte, procedemos à discussão dos principais resultados empíricos. No capítulo 1, iremos caracterizar a organização e seus recursos humanos. No capítulo 2 é apresentada a discussão dos resultados e a conclusão do trabalho baseada na fundamentação teórica e suportada na investigação empírica. Termina-se com uma interpretação dos resultados e uma breve reflexão sobre as limitações da investigação onde são enunciadas algumas recomendações para posteriores estudos a realizar nesta área.

Parte I – Enquadramento teórico

A primeira parte do estudo aborda os principais contributos teóricos que enquadram a articulação de um conjunto de conceitos associados, construindo a base do suporte teórico necessário ao desenvolvimento e à apresentação da dissertação.

Capítulo 1: Avaliação de desempenho

1.1. Avaliação de desempenho: evolução histórica

No decorrer dos anos, inúmeras reflexões têm surgido em torno da avaliação de desempenho na gestão das organizações. De acordo com Grote (2002), as referências sobre a avaliação de desempenho surgiram há mais de cem anos. Existem referências que indicam o ano de 1842, em que o serviço público nos Estados Unidos desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho para avaliar os seus trabalhadores. No ano de 1918, a General Motor's também desenvolveu um sistema de avaliação para avaliar os seus executivos (Chiavenato, 1996).

No entanto, só após a segunda guerra mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a ter maior importância entre as organizações, deixando de ser vistos numa lógica meramente quantitativa, herdada do taylorismo, para passarem a ser encarados numa lógica qualitativa. Esta perspetiva coincide com uma abordagem comportamental, que decorre da teoria das relações humanas, onde se propõe uma visão mais ampla sobre o que motiva as pessoas a agir ou a ter determinados comportamentos, onde a organização privilegia a dinâmica de grupo e interpessoal dos trabalhadores, enfatizando as pessoas, melhorando a qualidade do trabalho e a vida das organizações (Marras, Lima & Tose, 2012; Chiavenato, 1996, 2006).

Mas a evolução continua, na década de 70 o choque petrolífero, a globalização e as rápidas mudanças tecnológicas, exigem às organizações, um planeamento estratégico por forma a promover a eficácia e eficiência organizacional (Cunha *et al.*, 2010), surgindo então uma nova versão do sistema de avaliação de desempenho, possivelmente por influência de Peter Drucker, com a introdução de uma gestão por objetivos, tendo como pressuposto uma maior participação dos trabalhadores na definição dos objetivos (Marras *et al.*, 2012).

No entanto, nos anos 90 começaram a surgir novas direções na investigação sobre avaliação de desempenho, aspetos que até ao momento estavam descurados, tais como: o contexto em que a avaliação ocorria. Esta nova abordagem focava-se na organização enquanto processo social dos trabalhadores (operacionalizado através de relações interpessoais no grupo de trabalho), o momento específico da avaliação (operacionalizado através de reuniões e sessões de informação) e a perceção da avaliação (operacionalizado através da exatidão dos julgamentos emitidos pelos avaliadores) (Caetano, 1996).

Em função das transformações consequentes da evolução dos tempos, vários são os conceitos de avaliação de desempenho. Embora possam variar quanto à sua forma, no seu conteúdo possuem ideias comuns. Apontam para a avaliação de desempenho como impulsionadora de desenvolvimento de todas as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Na perspetiva de Lucena (1992) a avaliação de desempenho permite desenvolver as dimensões, de negociação dos resultados esperados, a análise da capacidade profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até ao planeamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar as pessoas e a avaliação dos resultados obtidos.

Ao nível dos conceitos, emerge alguma diversidade no que diz respeito à avaliação de desempenho e gestão de desempenho. Embora se possa estabelecer uma relação entre os dois, são conceitos distintos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

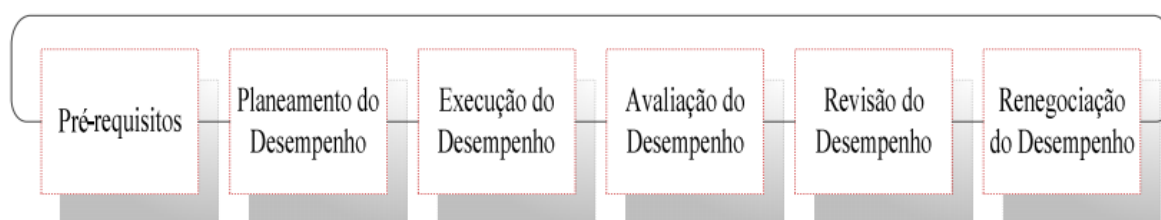
Se procuramos distinguir os dois conceitos, diríamos que a avaliação de desempenho é uma ferramenta da Gestão de Recursos Humanos, que parte exatamente da definição clara dos compromissos assumidos pelos trabalhadores, sobre os quais serão estabelecidos critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados apresentados (Lucena, 1992).

A gestão de desempenho, por seu lado, é considerada como um novo conceito de avaliação de desempenho (Nascimento & Pereira, 2015), onde é possível estabelecer uma relação de causalidade entre o desempenho organizacional e o desempenho dos trabalhadores (Camara *et al.*, 2007).

Portanto, a avaliação de desempenho considerada como uma prática de Gestão de Recursos Humanos, faz parte de um ciclo de gestão de desempenho, agregada nas demais atividades de uma organização não sendo por isso considerada um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta (Moura, 2000; Chiavenato, 2006; Aguinis, 2009; Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015) que envolve atividades de planeamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita, permitindo “rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, objetivando a correção de desvios” (Brandão & Guimarães, 2001:12) para melhorar os resultados da organização como um todo.

Esta perspectiva pode ser desenvolvida pela análise da figura 1, que apresenta as etapas de um processo de gestão de desempenho, em que na primeira etapa, estabelece os pré-requisitos importantes necessários de um sistema de gestão de desempenho, nomeadamente: 1) o conhecimento da missão da organização e os objetivos estratégicos e 2) o conhecimento das características dos postos de trabalho. Na etapa “planeamento do desempenho”, tem como objetivo, que os trabalhadores tenham um conhecimento “profundo” do sistema de gestão do desempenho. Na etapa “execução do desempenho”, refere-se à execução de produzir resultados e comportamentos *à priori* acordados. Na fase “avaliação de desempenho”, é onde se dá a avaliação “propriamente dita” do trabalhador. Na fase “revisão do desempenho” envolve reunião entre o trabalhador e avaliador, onde é discutido o desempenho do trabalhador. Na fase “renegociação do desempenho” é possível, como o próprio nome indica, renegociar os objetivos acordados na fase de “planeamento do desempenho”, utilizando as informações obtidas também nas outras etapas do processo. Como podemos ver na figura 1, este ciclo de gestão do desempenho é considerado como um processo continuo obedecendo a uma determinada estrutura evolutiva (Aguinis, 2009).

Figura 1 - Ciclo de Gestão do Desempenho



Fonte: Aguinis, 2009

Face ao exposto, no que diz respeito à avaliação de desempenho, considerada como parte integrante do ciclo de gestão (Aguinis, 2009) é a “chave” principal da própria gestão (Sarmiento *et al.*, 2015) representa um instrumento de levantamento de dados permitindo à organização atuar no sentido de aproveitar da melhor maneira a estratégia acordada (Bergamini, 1997), para medir a excelência e as qualidades de uma pessoa (Chiavenato, 1999), para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2004).

No pensamento de Fernandes e Caetano (2007) a avaliação de desempenho caracteriza-se por ser um sistema formal, que aprecia o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, através de integração de objetivos, instrumentos e procedimentos com vista a apoiar as decisões administrativas da organização e que se propõe, por um lado, permitir ao avaliado conhecer

a apreciação do seu desempenho e, por outro lado, permitir ao avaliador conhecer os trabalhadores e aconselhá-los no que respeita ao processo profissional.

Outra perspetiva é apresentada por Camara (2012), que considera a avaliação de desempenho como uma revisão anual por parte do trabalhador, restringindo-se esta ao julgamento e à classificação formal dos trabalhadores por parte das chefias, com o intuito de premiar ou punir. Alguns autores consideram esta uma forma de posicionar o desempenho do trabalhador relativamente a outros, acabando por se mostrar pouco interessante e burocrática, centrada nos comportamentos passados do indivíduo, em vez de considerar a avaliação de desempenho como uma estratégia para identificar necessidades de desenvolvimento futuras (Armstrong, 2009).

Atendendo às diversas perspetivas apresentadas, independentemente das diferenças conceptuais existentes é importante reter que a avaliação de desempenho sofreu uma evolução histórica ao longo do tempo, iniciando-se como uma simples ferramenta para avaliar o trabalhador, para passar a ser vista como uma ferramenta de desenvolvimento profissional e organizacional. Assim, face ao exposto e atendendo aos pressupostos teóricos apresentados, decidimos investigar a avaliação de desempenho, por considerarmos uma área fundamental da Gestão de Recursos Humanos e por ser um contributo fundamental para o desenvolvimento do trabalhador e da organização.

Capítulo 2: Processo de Avaliação de desempenho

Neste ponto, apontámos por um conjunto de elementos importantes no processo de avaliação de desempenho que estão dinamicamente interligados e que sustentam a sua execução. Passaremos, de seguida, a analisar cada um deles.

A avaliação de desempenho deve ser entendida como um dos elementos, entre outros, de um sistema de gestão do desempenho, como referido anteriormente. Como um processo contínuo, deve ser bem definido, cuja eficácia deve ser medida, cujos dados criados devem ser analisados e submetidos a melhorias contínuas, isso significa que a avaliação não é considerada como um evento aleatório ou isolado (Almeida, 1996; Cunha *et al.*, 2010; Camara, 2012) deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação e satisfação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos de negócio da organização.

Neste sentido, desenvolver um sistema de avaliação de desempenho como um instrumento formal, periódico e de reconhecimento do trabalho, é algo, nos dias de hoje, essencial para a gestão das organizações, pois estimula o desenvolvimento de todas as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos.

No que diz respeito à concepção do sistema, nomeadamente no que diz respeito ao contexto de análise da organização e do trabalho, sobretudo de processos, a análise de funções é fundamental pois permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho, dando origem a uma arquitetura de funções e postos de trabalho (Cunha *et al.*, 2010).

Neste sentido, de forma a apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos inseridos numa organização é necessário que os avaliadores tenham presente as bases do processo de avaliação, designadamente a construção do perfil da função, a identificação das competências e a construção de métodos de avaliação de desempenho (Cunha *et al.*, 2010).

No que remete para a construção do perfil da função, Pires (1993), menciona que a elaboração da descrição e a análise de funções é um processo que está relacionado com a estrutura funcional de uma organização e que permite recolher informação considerada importante relativamente a uma determinada função, permitindo identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada uma delas, e determinar indicadores de desempenho (Cunha *et al.*, 2010).

No entanto, Sousa *et. al.* (2006) fazem uma crítica à análise de funções, pois perante uma envolvente de instabilidade, as organizações necessitam de ter uma rápida capacidade de resposta, implicando uma capacidade para aprender novas competências e rapidamente mudar o que os trabalhadores fazem, isto é, as organizações necessitam de grande flexibilidade e capacidade de resposta rápida às condições e aos desafios da envolvente. Uma estrutura baseada em funções, relativamente estáveis, não permite essa agilidade.

Independentemente do tipo de avaliação de desempenho que a organização utilize, é sempre necessário que o avaliado saiba quais os intervenientes organizacionais que estão afetos na avaliação e que passaremos a apresentar a seguir.

2.1. Fontes de avaliação de desempenho

Quando chega o momento de avaliar os trabalhadores, a organização encontra-se numa situação sensível, sendo importante escolher as pessoas que procederão a uma avaliação justa e equitativa. No entender de Almeida (1996) a avaliação de desempenho é um processo bastante emocional. Qualificar pessoas com quem se trabalha diariamente torna o processo de avaliação uma situação sensível e suscetível de provocar transtornos pessoais e organizacionais e, portanto, uma avaliação justa e equitativa é uma tarefa difícil.

Fernandes e Caetano (2007) referem que os intervenientes organizacionais que estão capacitados para realizar a avaliação de desempenho são o chefe direto, os colegas do avaliado e o próprio avaliado (auto-avaliação) ou os subordinados. O fato de ser a chefia direta responsável pela avaliação está muito relacionado com a estrutura organizacional, pressupondo que está em melhores condições para avaliar a adequação do desempenho uma vez que orienta o trabalhador.

A auto-avaliação, denominada pelos mesmos autores, de avaliação pelo avaliado, foi desenvolvida com o intuito de superar deficiências e insatisfação por parte dos avaliados. Este tipo de avaliação permite que o trabalhador se avalie a si próprio de forma a permitir definir não apenas os pontos fortes como os pontos fracos bem como as suas potencialidades já que mais do que qualquer outra pessoa, o indivíduo sabe avaliar as suas próprias capacidades.

Para além das fontes mencionadas, Cunha *et al.* (2010) propõem outras fontes possíveis: o técnico do departamento de recursos humanos e os clientes. Alguns autores, por sua vez enfatizam o papel da comissão de avaliação, uma vez que este é um procedimento comum em organizações de grande dimensão e que, geralmente, são compostas por três pessoas, em que a opinião dessas pessoas é provavelmente a mais completa do que a de um único indivíduo (Chiavenato, 2008).

A avaliação por múltiplas fontes denominada de 360 graus é outro tipo de fonte pouco convencional, mas cada vez mais mencionada. Trata-se de um método de avaliação que se baseia na participação de todos os que têm relação direta com o avaliado, pressupondo a recolha dos contributos de várias fontes em redor do trabalhador, isto é, visa essencialmente obter o maior número de informação sobre o desempenho do trabalhador, a partir da quantidade de pessoas que o avaliam. O profissional é avaliado não somente pelo superior, mas também pelos seus pares, eventuais subordinados, e outros, é uma excelente fonte de motivação para os trabalhadores, porque fornece uma avaliação “honesta” de como o trabalhador e o seu desempenho são vistos por uma variedade de componentes (Sousa et. al. 2006; Marras, 2000; Chiavenato, 2002; Araújo, 2006).

Partindo do pressuposto que no processo de avaliação de desempenho, os avaliadores podem influenciar e distorcer a realidade, sendo que avaliar é uma prerrogativa humana que orientada pelos atos, podem conduzir a consequências favoráveis ou desfavoráveis para os avaliados (Lucena, 1995; Sousa et. al., 2006). Neste sentido, iremos a seguir apresentar alguns erros que podem distorcer a avaliação de desempenho.

2.2. Erros que distorcem a avaliação de desempenho

Os erros que distorcem a avaliação são designados por Caetano (1996) como um processo de distorção da realidade no qual se incluem “erros” de julgamento, ou “enviesamentos”. O autor apresenta três tipos de erros: 1) Efeito de Halo, tendência para classificar aspetos positivos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do trabalhador tem tendência a considera-lo bom em todos os aspetos. 2) Efeito de severidade, tendência para atribuir sistematicamente pontuações baixas; 3) Tendência central, tendência para atribuir uma nota média em todos os aspetos, ou seja, o avaliador adota duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar o trabalhador, ou evita classificações elevadas temendo comprometer-se futuramente.

Para além destes erros outros autores nomeadamente Hampton (1992), Sousa *et. al.* (2006) e Cunha *et. al.* (2010), apresentam outros, designadamente: 1) Efeito Horn, tendência para classificar aspetos negativos desse desempenho. Se o avaliador tem uma opinião desfavorável relativamente ao comportamento de um trabalhador irá considera-lo negativamente em todos os aspetos; 2) Efeito de recenticidade, tendência de dar maior relevância a acontecimentos e comportamentos mais recentes do avaliado, quer positivos quer negativos e que exercem maior impacto sobre a avaliação; 3) Erro constante (Complacência /Rigor excessivo), o avaliador condescendente estabelece padrões de avaliação baixos e o avaliador exigente estabelece padrões elevados de atingir; 4) Erro de “primeira impressão”, a primeira impressão que o avaliador tem do avaliado tem tendência a manter-se e irá sobrepor-se ao desempenho real, 5) Erro de semelhança (projeção pessoal ou auto-identificação), tendência a avaliar o trabalhador à sua semelhança; 6) Erro de fadiga/rotina, tendência a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo; 7) Incompreensão do significado dos fatores, o avaliador não compreende ou distorce o verdadeiro significado dos fatores de avaliação.

Quando ocorrem distorções na avaliação, e estas são percecionadas pelo avaliado, destroem a credibilidade do sistema e impedem que o mesmo desempenhe o papel para que foi criado: motivar e estimular os trabalhadores (Camara *et al.* 2007).

Sendo que a principal responsabilidade pelo bom funcionamento do sistema de avaliação de desempenho incide sobre os avaliadores. Cunha *et al.* (2010) e Camara (2012) sugerem a formação de avaliação de desempenho para os avaliadores e avaliados, que iremos apresentar a seguir.

2.3. Formação para a avaliação de desempenho

Num programa de avaliação de desempenho é fundamental não esquecer a formação sobre a avaliação de desempenho. Neste sentido, Lucena (1995) apresenta um programa de formação, em que o seu planeamento tem como ponto de partida os objetivos que se pretendem alcançar e o contexto do ambiente organizacional. Assim, o programa de formação para os avaliadores tem sobretudo duas dimensões, transmitir informações sobre o funcionamento da avaliação de desempenho, isto é, conhecer os objetivos e os procedimentos que irão ser adotados e desenvolver competências de gestão necessárias à sua operacionalização.

No mesmo sentido, Camara (2012) indica também alguns critérios a ter em conta para um programa de formação, quer para os avaliadores quer para os avaliados. Para os avaliadores, o programa é realizado em três momentos, nomeadamente:

No primeiro momento a formação incide sobre a estrutura do sistema de avaliação de desempenho, ou seja, propõe-se:

- 1) Apresentar de uma forma geral o sistema de avaliação e os suportes documentais;
- 2) Fixar objetivos a um ou vários trabalhadores;
- 3) O preenchimento de um relatório de avaliação.

Antes da fixação de objetivos, a descrição e análise de funções deverá ser revista, pois alguns autores explicam que uma descrição de funções atualizada é um guião para a identificação de objetivos da função, e simultaneamente uma garantia para que esses objetivos devam permitir ao titular da função, a capacidade necessária de atuação para o seu desenvolvimento (Cowling & Mailer, 2003; Sousa et. al., 2006; Camara, 2012).

No segundo momento, a formação para os avaliadores é sobre a condução da reunião de fixação de objetivos e acompanhamento do trabalhador ao longo do ano. Esta formação incide sobretudo sobre competências interpessoais no relacionamento com o subordinado, nomeadamente:

- 1) Negociar os objetivos;
- 2) Identificação e compromisso á viabilização dos objetivos;
- 3) Regras para fazer o acompanhamento informal do trabalhador e lhe dar feedback positivo ou negativo;
- 4) Conduzir reuniões intercalares ao longo do ano.

Cowling e Mailer (2003) referem que tanto o acompanhamento, como o aconselhamento informal têm as suas próprias características. Salienta-se que as avaliações intercalares devem ter como objetivo: a correção de possíveis desvios de desempenho, incentivar o feedback contínuo e o registo permanente de dados importantes.

No terceiro momento da formação para os avaliadores, dá-se a preparação e condução da avaliação final de desempenho. Esta formação pretende conduzir as melhores práticas referentes à avaliação final e deve incluir:

- 1) Normas para o agendamento da entrevista;
- 2) Como preparar a entrevista;
- 3) Pedir ao trabalhador para fazer a sua auto-avaliação;
- 4) Utilizar a auto-avaliação como meio de análise na ponderação dos resultados;
- 5) Como estruturar e conduzir a entrevista de avaliação;
- 6) Como lidar com conflitos durante a avaliação;
- 7) Como atribuir a classificação global do desempenho ao trabalhador.

Relativamente à formação para os avaliados, visa essencialmente sensibilizá-los para as características do sistema de avaliação de desempenho, tendo apenas um único momento (Camara, 2012), designadamente:

- 1) Explicar aos trabalhadores abrangidos pela avaliação, de uma forma geral, os objetivos e as suas consequências;
- 2) O acompanhamento e feedback da chefia ao longo do ano;
- 3) A auto-avaliação do trabalho realizado ao longo do ano;
- 4) A marcação da entrevista e a sua duração;
- 5) O conteúdo da entrevista final, e a classificação global do desempenho.

Independentemente do tipo de avaliação de desempenho que a organização utilize, é sempre necessário que o avaliado tenha presente o conhecimento da sua avaliação, por isso a entrevista é um momento fulcral para o trabalhador, que iremos apresentar a seguir.

2.4. Entrevista de avaliação de desempenho

A entrevista é um momento de grande importância, porque permite uma interação entre o avaliador e o avaliado, onde discutem as ocorrências passadas e definem melhorias para o período seguinte (Cunha et al., 2010). Precisando por isso de ser marcada com antecedência, permitindo ao avaliado preparar-se adequadamente (Camara *et al.*, 2001). Na perspetiva de Aguinis (2009) a revisão do desempenho é realizada em reunião, durante o qual, o avaliado recebe feedback, sendo considerada como a parte mais importante de todo o sistema de

avaliação. No entender de Bilhim (2004), o segredo da entrevista passa por abandonar de vez a atitude burocrática e ritualista da avaliação, isto é, o encontro entre avaliador e avaliado, deve ser visto sem “fantasmas”, na medida em que se deve fundar um momento de harmonia. Tratando-se de um momento de forte investimento em tempo, uma hora e meia em média por entrevista em virtude da disponibilidade mental necessária envolvida (Lopes, 2012).

Se este investimento não for considerado e se não existir um adequado feedback, o comportamento futuro do trabalhador e a sua produtividade podem ficar significativamente afetados (Rocha, 1999). Para que não haja falhas de comunicação, as organizações devem criar circuitos documentais que proporcionem aos trabalhadores, em tempo real, disponibilizar informação que lhes permita verificar os seus progressos e resultados (Camara, 2012).

A este propósito, monitorizar o desempenho dos trabalhadores significa que é essencial desagregar aspetos administrativos (remunerações e prémios) de aspetos relacionados com o desenvolvimento profissional do avaliado existindo para o efeito, duas entrevistas (Meyer, Kay e French, 1965, *cit in* Fernandes & Caetano, 2007). No entanto, Carroll e Schneider (1982) citados nos mesmos autores, não concordam quanto à realização de duas entrevistas, referem que a entrevista deve, apenas, ser um apanhado daquilo que é feito entre avaliador e avaliado. Sendo a entrevista de avaliação de desempenho uma técnica que muitos avaliadores não dominam, pressupondo competências que não decorrem apenas de conhecimentos adquiridos, que decorrem de formação específica, deve ser preparada e conduzida em três etapas.

A primeira etapa o avaliador deve esclarecer em primeiro lugar, com clareza, quais são os objetivos para a entrevista. A entrevista deverá ser devidamente comunicada e agendada com os avaliados. A segunda etapa reside na realização da entrevista, em que deverá ser desenvolvido uma auto-avaliação, onde o próprio entrevistado avalia o seu desempenho, deverá ser efetuado um levantamento do desempenho passado, como discutir o desempenho futuro, nomeadamente: sobre a necessidade de desenvolvimento e os objetivos e informar o trabalhador da classificação que lhe é atribuída. A terceira e última etapa é a realização de um relatório, contendo um resumo da entrevista, identificando a respetiva classificação e o comentário do avaliado (Cowling & Mailer, 2003; Camara, 2012), bem como a construção de um plano individual de desenvolvimento para um determinado ciclo de tempo (Seixo, 2007).

2.5. Métodos de avaliação de desempenho

Sabe-se que a partir do momento em que as organizações identificaram a necessidade de avaliar, começaram a surgir métodos que, com o passar do tempo, se foram aperfeiçoando.

Os métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir o seu próprio método para avaliar o desempenho dos seus trabalhadores (Chiavenato, 2009).

No geral, não existe o melhor método de avaliação de desempenho. Porém, dependendo da situação, certos métodos são melhores que outros (Anthony *et al.*, 1996). Entende-se que a escolha do modelo a ser utilizado influenciará diretamente o resultado final da avaliação.

Diante do exposto, encontramos uma multiplicidade de métodos, designados como tradicionais para avaliar o desempenho do trabalhador (Sousa, *et al.*, 2006). Caetano (1996) e Cunha *et al.* (2010) indicam para o efeito quatro métodos de avaliação: o método centrado na personalidade; o método centrado nos comportamentos; o método centrado na comparação com os outros; e o método centrado nos resultados.

De acordo com Caetano (s.d.), o método centrado na personalidade, traduz-se num tipo de escalas ancoradas em traços de personalidade; o método centrado nos comportamentos como o próprio nome indica, baseia-se em comportamentos e não em traços, como exemplo: incidentes críticos; escolha forçada; ancoradas em comportamentos, padrão misto; observação comportamental e listas de verificação; o método centrado na comparação com os outros traduz-se na comparação com outros com a mesma função, como exemplo temos a ordenação simples, a comparação por pares e a distribuição forçada; e o método centrado nos resultados traduz-se nos resultados obtidos com os padrões de desempenho estabelecidos ou com os objetivos definidos para um determinado período de tempo. Neste método inclui-se os padrões de desempenho e a gestão por objetivos.

Tendo em conta a multiplicidade de métodos existentes, e não sendo nosso objetivo neste ponto apresentar uma análise exaustiva de todos os métodos de avaliação de desempenho que se têm desenvolvido ao longo das últimas décadas nas organizações, optou-se por fazer referência a dois métodos que são de alguma forma paradigmáticos. Assim, salienta-se o contributo do modelo orientado para os resultados, nomeadamente o modelo de gestão por objetivos que segundo Camara *et al.* (2001), é um dos métodos mais utilizados pelas organizações para avaliar o desempenho dos trabalhadores. Na opinião de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2014) o modelo de avaliação por competências, considerado como um método contemporâneo nas organizações. Em ambos os métodos, salientam-se os principais pressupostos teóricos em que assentam estas metodologias.

2.5.1. Método de gestão por objetivos

O método de gestão por objetivos foi concebido por Peter Drucker em 1954, é uma metodologia que está assente na definição de objetivos em cadeia, os objetivos são definidos a nível estratégico, e em seguida são alargados em cascata por todos os níveis da

organização (Gomes *et al.*, 2008). Berkley e Rouse (1994) dizem que na prática a gestão por objetivos é afirmar que todos e cada um na organização deve ser julgado pelos seus resultados, tendo em conta os objetivos fixados, quer estes sejam iniciais ou revistos ao longo do percurso.

A gestão por objetivos visa por um lado, criar critérios e por outro facilitar a avaliação, dado que o próprio avaliado participa na definição dos objetivos, e na análise dos resultados. Huse (1980 *cit in* Caetano, s.d.) considera que a gestão por objetivos se baseia em três princípios: no conhecimento das expetativas, dos resultados e do aconselhamento. O conhecimento das expetativas resulta da comparação periódica dos resultados esperados, quer do avaliador quer do avaliado. O conhecimento dos resultados visa essencialmente na análise que o trabalhador faz do seu desempenho, na resolução dos problemas e no desenvolvimento das suas competências. O aconselhamento e a formação baseiam-se quer nos objetivos quer na apreciação do desempenho do trabalhador.

Ao nível dos objetivos da avaliação de desempenho constatamos a importância de os definir, com clareza, para que o seu significado seja de fácil compreensão quer para a organização quer para o trabalhador, devendo para o efeito, ser o menos subjetivo possível, obedecendo a determinados critérios, como por exemplo: serem quantificáveis e exequíveis, devendo para o efeito, ser previamente negociados, calendarizados, revistos e que figurem em suporte escrito, como um contrato individual de desempenho. Este contrato vincula essencialmente o caráter negociado e o compromisso do avaliado em atingir ou mesmo superar aquilo que se comprometeu, eliminando a subjetividade assim como a desconfiança associada ao processo de avaliação (Lucena, 1992; Camara *et al.*, 1999; 2007; Sousa *et. al.*, 2006).

Nesta perspetiva, os objetivos são definidos a dois níveis: a nível individual e a nível grupal. No primeiro nível os objetivos estão associados aos comportamentos do avaliado, que devem evidenciar para conseguir realizar com sucesso a sua função; aos objetivos de melhoria pessoal, que tem em vista o autodesenvolvimento do avaliado, quer técnico quer comportamental, por forma a permitir melhorar no futuro o seu desempenho e os objetivos de incentivos e contribuições, que decorrem dos objetivos de negócio determinados pelo lucro, pelo volume de negócios, pela quota de mercado, entre outros. O segundo nível está associado ao alcance dos objetivos da organização para um determinado ano económico. No entanto quando estabelecidos para uma função ou para um setor dentro da função, podem relacionar-se quer com os objetivos de negócio do setor, quer com a integração de novos elementos na equipa, quer com o índice de satisfação de clientes (Camara *et al.*, 1999)

Na perspetiva de Murphy e Cleveland (1995, *cit in* Bilhim, 2004) os objetivos devem ser distribuídos a outros níveis, ao nível dos avaliadores e dos avaliados, que, na sua essência

são distintos. No que diz respeito aos avaliadores, os autores referem que os objetivos devem ser: dirigidos para as tarefas, visar a melhoria ou manutenção dos níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios futuros; ser interpessoais, dizem respeito aos objetivos cujo fim é manter, ou melhorar, as relações interpessoais entre eles e os avaliados; ser estratégicos, dizem respeito aos objetivos cuja finalidade é de aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho e ser internos, dizem respeito a objetivos que o avaliador tenta atingir para reforçar os valores e as crenças que tem face à avaliação de desempenho. Relativamente aos avaliados, os autores, identificam que os avaliados procuram feedback acerca do seu desempenho, comparando-o com o desempenho dos outros colegas; procuram informação relevante para orientar profissionalmente o seu futuro e que procuram saber que desempenho é pretendido para se ser um bom profissional.

De uma forma geral os objetivos servem para definir o grau de contribuição de cada trabalhador para a organização, considerando as suas competências e o seu desempenho; para identificar trabalhadores que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerido pelo cargo; para obter informação para redefinir o perfil requerido dos trabalhadores ao seu posto de trabalho; para obter informação para a remuneração e promoção; e para conseguir informação para a elaboração de planos de ação para desempenhos insuficientes (Marras *et al.*, 2012). Neste último caso, a elaboração de planos de ação ou ações de apoio servem para aumentar a possibilidade de os avaliados serem bem-sucedidos na execução dos objetivos, servem sobretudo para que se sintam vinculados aos objetivos fixados tornando-os exequíveis (Camara *et al.*, 1999).

Na opinião de Caetano (1996), este método visa sobretudo aumentar a motivação, a satisfação e a produtividade dos avaliados com a obtenção de constante feedback.

Embora a motivação seja importante para alguns autores, que consideram, que ninguém pode motivar ninguém, considerado como um fenómeno comportamental único e natural que vem da importância que cada um dá ao seu trabalho (Bergamini, 1997; Vaz, s.d.). A motivação é vista como estímulo ao comprometimento face aos objetivos (Sarmiento *et al.*, 2015).

Não é nosso propósito estudar a motivação, mas para compreender o comportamento das pessoas é fundamental indicar alguns fatores de motivação que poderão de alguma forma influenciar, sobretudo a motivação pelo dinheiro; o reconhecimento dos seus pares ou chefias e a realização profissional. Neste sentido, dependendo do nível de necessidades, há pessoas que se motivam pelo reconhecimento ao seu trabalho, assim como há pessoas que procuram o desenvolvimento profissional, outras anseiam a melhoria da remuneração, especialmente no que se refere à remuneração variável (Vaz, s.d.; Camara *et al.*, 1999). Por isso, se o

sistema de avaliação for bem elaborado, pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma (Marras *et al.*, 2012).

No entanto, se existirem mudanças de padrões comportamentais, quer pessoais, quer profissionais ou organizacionais, as organizações para manter a sua competitividade, têm de requerer novas atuações, nomeadamente deixar de olhar exclusivamente para as funções e tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, passando a centrar a sua atenção nas pessoas (Sousa *et al.*, 2006). A este propósito iremos apresentar o método de avaliação por competências.

2.5.2 Método de avaliação por competências

Existem evidências que apontam que as organizações de maior sucesso são as que sabem tirar melhor partido das competências dos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2010), isto porque, segundo Le Boterf (1989) e Sekiou *et al.* (2001), a competência é uma combinação de saberes, que implica saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e habilidades num determinado contexto profissional. De igual modo Baron e Armstrong (2007) observaram que as organizações ao gerir o desempenho dos seus trabalhadores “olham” não só para aquilo que os trabalhadores fazem como também para a forma como fazem.

Quando o discurso está diretamente associado a competências, McClelland (1973) apresenta o método por competências, pois considera necessário desenvolver uma outra forma de prognosticar o desempenho, já que as medidas tradicionais não o faziam. Neste sentido, partiu do pressuposto que era necessário identificar competências que permitissem caracterizar o trabalhador que apresentasse um excelente desempenho.

Na definição de competências, Ceitil (2003), aponta quatro perspetivas: competências como atribuições, como qualificações, como características pessoais e como comportamentos ou ações. Competência como atribuições, refere que são correspondentes a exigências inerentes à função/tarefa que os trabalhadores devem dominar. Competência como qualificação, é um conjunto de saberes que os trabalhadores adquirem quer a nível de ensino quer a nível de formação profissional. Competências com características pessoais, são consideradas como capacidades. As competências como comportamentos ou ações são consideradas como resultados de um determinado desempenho de uma ação.

No que remete para as competências individuais, Le Boterf (1989) indica que devem ser analisadas em cinco níveis, nomeadamente: 1) Nível do Saber refere-se ao conjunto de conhecimentos gerais ou especializados que o indivíduo possui; 2) Nível do saber fazer, engloba a matriz de resultados e de métodos a utilizar num contexto específico de trabalho; 3) Nível do saber-ser ou saber-fazer social, que caracteriza as atitudes e os comportamentos

das pessoas no trabalho, a sua forma de agir e de interagir; 4) Nível do saber-aprender, que caracteriza a necessidade de atualização permanente dos saberes, à medida que as exigências e as características em relação ao trabalho evoluem; 5) Nível do fazer-saber traduz a necessidade atual de tornar a organização um meio educativo, permitindo a transmissão de saberes aos colegas e trabalhadores.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) e Parente (2007) retomam o método das competências para considerar que as competências são características observáveis, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos necessários para desempenhar uma determinada função sendo avaliada em contexto profissional (Camara *et al.*, 2001; Zarifian, 2001; Almeida & Rebelo, 2004). No entanto ser competente para Fleury (2002:55) implica “saber agir, (...) mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e capacidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo”, ou seja, é a capacidade que o profissional tem de agir e reagir de maneira adequada diante de situações imprevistas, e que qualquer quadro de referência que não seja reflexivo compromete-se a ficar obsoleto muito rapidamente e a perder a sua relevância para o processo organizacional (Keating, 2007).

Sendo que em contexto profissional, a interação entre pessoas é inevitável, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) apresentam alguns pontos em comum como fator integrante das competências, são elas: as relações pessoais/sociais que as pessoas utilizam em diferentes contextos de trabalho; o processo de comunicação como determinante para a construção e desenvolvimento da competência; a capacidade diante do imprevisto vista como parte do processo do esquema cognitivo que permite ações adequadas diante de situações inesperadas; e um lado imprevisível da competência que está relacionado com a “engenhosidade” das pessoas.

Quando as competências são analisadas estrategicamente, Sousa, *et al.*, (2006) referem que derivam da visão, missão e objetivos de cada organização, sendo que a partir das competências organizacionais se definem as competências individuais que, por sua vez, também influenciam a revisão das já homologadas competências organizacionais. Por isso, é importante que a identificação das competências seja feita, a nível estratégico, para depois, serem desdobradas em competências específicas a cada nível organizacional. No entanto o importante é que este método esteja em “perfeita harmonia” com a estratégia organizacional (Brandão & Guimarães, 2001).

Em suma considera-se que a avaliação de desempenho é considerada como uma prática fundamental da Gestão de Recursos Humanos. A reflexão apresentada neste capítulo revela que a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, visa na sua essência o

envolvimento noutras práticas de Gestão de Recursos Humanos. Neste sentido a avaliação de desempenho tem de ser pensada articulando com a gestão da formação profissional, da carreira e das remunerações.

Capítulo 3: Relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e remunerações/recompensas

Temos vindo a defender que na avaliação de desempenho importa medir objetivamente uma pluralidade de variáveis, ao nível do indivíduo e da organização (Lopes, 2012). Ao nível do indivíduo pretende medir o contributo individual para o alcance dos objetivos estratégicos, ao nível da organização pretende validar os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos utilizados.

Neste sentido, vários são os autores (Camara *et al.*, 1998; Sousa *et al.* 2006; Seixo, 2007) que remetem efetivamente a existência de uma relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, com as carreiras profissionais e a remuneração/recompensa.

Ao nível da Formação profissional considera-se a avaliação de desempenho uma atividade responsável pela identificação de necessidades de formação dos trabalhadores, que permite aos mesmos melhorar os seus índices de produtividade em termos de qualidade e quantidade do trabalho (Sekiou *et al.*, 2009). O desenvolvimento de mecanismos de formação profissional associado à avaliação de desempenho deve estar integrado numa política de recursos humanos nas organizações e deve cumprir dois objetivos: contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Ao nível individual a formação profissional assume um papel fundamental na empregabilidade. A empregabilidade ao nível da análise individual diz respeito à capacidade e predisposição do trabalhador para se manter atrativo no mercado de trabalho (Carbery & Garavan, 2005). Ao nível da melhoria do desempenho organizacional a formação profissional deverá ser considerada como um mecanismo privilegiado de obtenção de vantagem competitiva ao permitir não só uma adaptação, mas também uma antecipação face às transformações existentes (Almeida, 1992).

O princípio de carreira está subjacente um conjunto de atividades que permitem ao trabalhador realizar os seus objetivos pessoais assegurando a sua empregabilidade (Correia & Passos, 2015). No entanto as mudanças no contexto de trabalho e nas organizações tornaram o sistema de carreira mais complexo e dinâmico, remetendo para uma maior responsabilidade, que é partilhada tanto pelo trabalhador como pela organização (Gomes, *et*

al., 2008). Neste contexto, os percursos de carreira dos trabalhadores na organização são considerados por ambas as partes, como necessários à adaptabilidade e à flexibilidade (Correia & Passos, 2015).

Outro subsistema da Gestão de Recursos Humanos, que se encontra relacionado com a avaliação de desempenho são as remunerações e recompensas, que à semelhança da gestão da formação, visa alinhar os comportamentos individuais com os objetivos organizacionais recompensando o alcance dos objetivos desejados, visa igualmente alcançar e/ou manter a equidade interna, externa e individual, reforçando os bons comportamentos, retendo os melhores trabalhadores e manter os custos sob controlo, garantindo a capacidade de adaptação dos custos da organização a variações da envolvente (Gomes *et al.*, 2008). Estas relações entre a avaliação de desempenho e os subsistemas enunciados serão exploradas nos pontos que se seguem.

3.1. Formação profissional

Relativamente à formação Sousa *et al.* (2006), Cunha *et al.* (2010) e Camara (2012) referem que a avaliação de desempenho é a principal fonte de diagnóstico de necessidades de formação, pois através desta é possível detetar desempenhos a melhorar nos trabalhadores, permitindo a estes, acesso à formação profissional. É necessário ter em conta o aumento de competências a melhorar específicas ligadas à função do trabalhador. Estudos sugerem que a formação evidenciada em competências comportamentais produz melhorias no desempenho individual e organizacional (Burke & Day, 1986) pois estimulam a produtividade e o relacionamento nos trabalhadores (Chiavenato, 2006).

Na opinião de Cunha *et al.* (2010) a identificação das necessidades de formação passa pela análise a três níveis: organizacional, operacional e individual. Se por um lado é necessário verificar indicadores organizacionais e de produção, tais como absentismo, incumprimento de prazos, baixa produtividade, conflitos interpessoais, por outro lado, é necessário considerar aspetos relacionados com as decisões estratégicas, tais como a introdução de novas tecnologias, mudanças organizacionais, novos produtos e serviços. Ao nível operacional prende-se sobretudo com a natureza das tarefas, ou seja, é necessário ter em conta o tipo de trabalho, as tarefas a realizar e os requisitos que os trabalhadores devem cumprir para executar as tarefas corretamente. Ao nível individual é imprescindível a identificação das necessidades de formação de cada indivíduo, por forma a ultrapassarem eventuais lacunas atuais e/ou futuras. O levantamento de necessidades de formação deverá ter subjacentes os objetivos e as prioridades da organização a curto, médio e longo prazo, mas também as necessidades sentidas por cada trabalhador (Cardim & Miranda, 1998).

Para Penim (2008) as organizações que investem no desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, não promovem ações de formação, promovem projetos, isto é, têm como preocupação os resultados do desempenho dos trabalhadores e não se o itinerário pedagógico foi cumprido. Nesta perspetiva, o planeamento desempenha um papel fundamental de suporte, permite à organização administrar os ajustamentos necessários da tecnicidade inerente aos diferentes postos de trabalho. Deste modo, Nascimento (2015) refere que em termos de planeamento de desenvolvimento profissional e de aperfeiçoamento, a formação assume três modalidades distintas (formação de atualização, de reciclagem, de reconversão), com um caráter de curta duração. A formação de atualização tem como objetivo, preparar os trabalhadores para novos conhecimentos e aptidões. A formação de reciclagem visa a manutenção do grau de operacionalidade das competências ou melhorar ou corrigir comportamentos, renovar conhecimentos, ou readquirir capacidades práticas perdidas no exercício da função. A formação de reconversão destina-se a profissionais que pretendem ou têm de mudar de atividade cuja empregabilidade possa estar ameaçada para que possam exercer uma outra atividade profissional.

Neste sentido, Rocha (1997) indica que o processo de formação envolve quatro fases, nomeadamente: 1. Diagnóstico da situação; 2. Programação; 3. Implementação; 4. Avaliação.

O mesmo autor sustenta que o diagnóstico de situação pretende determinar as necessidades de formação dos trabalhadores, exigida a cada tipo de função e comparação com os resultados pretendidos, por forma a direcionar ou não a necessidade de formação adequada à melhoria do desempenho. Em termos de programação há que escolher os meios adequados de forma a sanar as deficiências (entre outros aspetos, será importante saber identificar o número de participantes, os métodos de controlo da ação, feedback e de avaliação de resultados, a definição do orçamento e custos gerais). A implementação diz respeito à descrição do problema que se pretende ver resolvido, saber se pode ser formação interna, com pessoas da própria organização detentora de conhecimentos na área que se pretende desenvolver, ou externamente com formandos de entidades formadoras especializadas em determinadas áreas. A avaliação da formação pretende medir a eficácia da ação de formação, que depende segundo Cardim (2012) da boa execução das diversas fases do respetivo processo e que é essencial para haver uma noção exata da sua valia.

Para o efeito, Kirkpatrick (1959, *cit in* Gomes, et. al, 2008) apresenta uma tipologia, onde identifica quatro níveis de avaliação: 1. Reação pretende saber a opinião dos formandos, sobretudo os materiais, o formador, metodologias pedagógicas, conteúdo; 2. Aprendizagem, que princípios e técnicas foram aprendidas para a melhoria de conhecimentos e competências dos formandos; 3. Comportamento, que competências técnicas ou sociais

adquiridas do programa de formação são transferidas para o contexto do posto de trabalho;

4. Resultados, quais são os resultados concretos do programa em termos financeiros ou operacionais da formação na organização. As medidas são essencialmente sobre a qualidade dos serviços, produtividade, custos, erros, acidentes, entre outros.

Neste âmbito Peretti (1997), refere que a formação assume dois objetivos, nomeadamente: permitir adaptar os trabalhadores às mudanças estruturais e às condições de trabalho, por motivo de evolução tecnológica e de contexto económico e permitir determinar e assegurar as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da organização. As necessidades de formação são resultantes de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre as consequências a suprir (Meignant, 2003). Porém, é necessário que exista um reconhecimento, por parte da organização e dos trabalhadores, da necessidade de desenvolvimento de competências (Sousa et. al, 2006).

3.2. Carreiras

A gestão de carreiras é outra área onde o processo de avaliação de desempenho assume um papel relevante (Seixo, 2007), permitindo fundamentar decisões que dizem respeito às carreiras dos trabalhadores (Peretti, 2004).

A tendência atual sobre as carreiras remete para uma responsabilidade partilhada, pelos indivíduos e organizações. Este argumento é válido quando as organizações pretendem adquirir e desenvolver competências relevantes para as suas necessidades estratégicas (Gomes, *et al.*, 2008). Outra perspetiva enfatizada desenvolvida por Correia e Passos (2015) é que a carreira passa por ser desenvolvida pelo indivíduo, sendo, portanto, da sua inteira responsabilidade, no entanto também referem que esta responsabilidade também tem de ser estimulada pela organização a que o trabalhador pertence. Portanto, o fato de as carreiras organizacionais serem diferentes das de outrora (burocráticas e desenvolvidas na mesma organização) não significa que as organizações se devam libertar de ações de desenvolvimento de carreiras (Gomes, *et al.*, 2008). Peretti (2004) refere que a carreira deve incluir o acompanhamento no passado, no presente e no futuro, representando um compromisso permanente entre as necessidades da organização e os desejos expressos pelos trabalhadores. No entendimento de Bilhim (2004) as competências adquiridas pelos trabalhadores, não constituem apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, constituem um processo que conduz a um desempenho em contexto de trabalho, ao qual está subjacente uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função.

Neste âmbito, o conceito de carreira tem subjacente o desenvolvimento profissional, respondendo às necessidades organizacionais em termos de recursos humanos, pois uma

organização é composta por múltiplas funções, mais ou menos interligadas. Neste sentido Mauritti (2000) refere que carreira é um combinado de atividades levadas a cabo por um individuo para prosseguir e orientar o seu caminho profissional, dentro e fora de uma organização específica, por forma a atingir o mais elevado nível de competências e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas.

Existem várias orientações de carreira, e que são denominadas de forma diferente de autor para autor. Na perspetiva de Almeida, Marques e Alves (2000), o termo mobilidade designa as orientações de carreira. Segundo os autores a mobilidade assume duas tipologias: mobilidade interna e mobilidade externa. A interna diz respeito à mudança do trabalhador na mesma organização e a externa quando essa mudança coincide com a mudança de organização ou empregador.

Relativamente à mobilidade interna, na perspetiva de Passos (2007), é medida através de três dimensões, correspondentes aos possíveis movimentos de uma organização: movimentos horizontais, verticais e laterais. O movimento horizontal corresponde a uma rotação entre funções com alterações no trabalho realizado, esta tendência fomenta a polivalência dos trabalhadores tendo em conta os conhecimentos e capacidades exigidas para realizarem eficazmente a sua função. O movimento vertical é entendido pelo sucesso profissional do trabalhador em função da obtenção do nível hierárquico a que este aspira. O movimento lateral diz respeito ao poder informal que o trabalhador detém no interior da organização.

Segundo Dutra (1996;2001) as carreiras estão estruturadas em três tipos, nomeadamente: em linha, em rede e em paralelas, e que são influenciadas pelos valores organizacionais, pelas estratégias de gestão das pessoas, pela especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira, pelas características dos recursos humanos e pela sua história. Em relação ao primeiro tipo de carreira, em linha, a sua principal característica é a sequência de posições alinhada numa única direção, não oferecendo possíveis alternativas aos trabalhadores. Em rede a sua característica principal é oferecer várias opções para cada posição na organização. Permite ao trabalhador estabelecer a sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos. Em paralelas caracteriza-se por permitir aos trabalhadores orientar as suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza de gestão. Independentemente da direção escolhida, os trabalhadores têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela organização.

Outra perspetiva de movimentação entre carreiras designada por Camara *et al.* (1999) é em ziguezague, em que os trabalhadores circulam entre diferentes funções, em movimentação

lateral, o que lhes permite obter uma visão mais global da organização e do negócio bem como ganhar novas competências. Outra ideia ligada às carreiras em ziguezague defendida pelos mesmos autores, é a carreira multifuncional que enfatiza áreas comportamentais, permitindo segundo Lopes (2012) que o trabalhador não esteja apenas numa determinada função, apostando cada vez mais na autonomia e na capacidade de decisão.

3.3. Remunerações / Recompensas

As recompensas são a principal influência sobre o desempenho individual, e que têm vindo a ser integradas como estratégia organizacional, no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objetivos estratégicos (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006; Camara, 2000). A determinação das recompensas, para além de ser internamente elaborada pela organização, deverá ter em conta as pressões externas, quer legais, quer do mercado de trabalho, através de variáveis do desempenho, quer individual quer grupal (Rocha, 1997).

Relativamente à variável do desempenho individual, representa o conjunto de comportamentos que os trabalhadores adotam e que são relevantes para a organização (Brandão & Jordão, 2012). Quanto ao desempenho a nível grupal, o trabalho em equipa e a cooperação são cada vez mais necessários e têm sido progressivamente mais valorizados nas organizações, como se observa nas novas práticas de Gestão de Recursos Humanos, na constituição de grupos polivalentes (Lucena, 1992).

A lógica dos sistemas de recompensas, decorrentes do desempenho, consiste em privilegiar essencialmente duas componentes: as competências que os trabalhadores detêm e a sua contribuição para os resultados da organização (Camara, 2000). Ainda na mesma lógica, Sousa *et al.* (2006) referem que o sistema de recompensas visa alinhar desempenhos profissionais e comportamentais, aferidos nas mais diversas formas podendo ser consideradas a dois níveis: as recompensas intrínsecas e as extrínsecas. As recompensas intrínsecas são de natureza material e intangível, e baseiam-se em procedimentos de reconhecimento. As extrínsecas por sua vez são de natureza material, como forma de prémios monetários. Estes dois tipos de recompensas podem ser estruturados a dois níveis, a nível individual e a nível organizacional.

A recompensa intrínseca, ao nível individual refere-se ao reconhecimento pessoal, funções de maior responsabilidade e de desenvolvimento de carreira, ao nível organizacional, permite o reconhecimento na organização, a delegação de competências, a integração de novos projetos desafiadores e recompensas de equipa. A recompensa extrínseca ao nível individual inclui as recompensas financeiras, tais como os prémios de desempenho, promoções. Ao nível organizacional, inclui recompensas de equipa, tais como cartão de crédito, ajudas de

custo (Sousa *et al.*, 2006). Conforme se pode verificar através do quadro 1, é possível cruzar o tipo de recompensas com o nível de atribuição das mesmas.

Quadro 1 - Tipo de recompensas

Tipo de recompensas	Recompensas a nível individual	Recompensas a nível organizacional
Recompensas intrínsecas	Reconhecimento pessoal; Funções de competências de maior responsabilidade; Planeamento e desenvolvimento de carreiras.	Reconhecimento público; Delegação de competências; Novos projetos desafiadores; Recompensas de equipa.
Recompensas extrínsecas	Recompensas financeiras: aumentos, desempenho e outros prémios; Promoções	Recompensas de equipa; Utilização de cartão de crédito e outras ajudas de custo.

Fonte: Sousa *et al.*, (2006)

No entendimento de Camara (2000) as recompensas intrínsecas estão ligadas à função em si, que tem a ver com o desenho funcional, a autonomia e responsabilidade e o envolvimento na definição dos objetivos estratégicos da organização. Este tipo de recompensas permite a identificação entre o trabalhador e a organização, criando um vínculo duradouro do trabalhador perante a organização. Por sua vez, as recompensas extrínsecas, não são diretamente causadoras de motivação, no entanto, se geridas equitativamente e de forma competitiva, poderão provocar satisfação profissional, como exemplo temos: o salário, os incentivos e os símbolos de estatuto.

Ao nível das recompensas extrínsecas, nomeadamente a atribuição de prémios de desempenho, assume-se como uma combinação do nível de responsabilidade com o nível de desempenho considerável que os trabalhadores evidenciaram no ano correspondente da avaliação (Sousa *et al.*, 2006; Camara, 2012). Por sua vez os prémios por antiguidade ou diuturnidade funcionam como um prémio pela permanência do trabalhador na mesma organização ou na mesma categoria sem possibilidades de progressão na carreira profissional (Peretti, 2004). Na opinião de Sarmiento *et al.* (2015) este tipo de recompensa não permite ao trabalhador identificar o seu potencial e o seu grau de desenvolvimento.

Nem todos os trabalhadores valorizam as recompensas atribuídas de igual modo, ou seja, as recompensas concedidas pelas organizações devem estar ajustadas com fatores que os

trabalhadores considerem importantes no seu trabalho e que podem estar diretamente ligadas com o sentido de realização pessoal, com o reconhecimento dos seus pares ou chefias, com a progressão de carreira e com o estilo de gestão e as recompensas (Camara, Guerra & Rodrigues, 1999).

PARTE II: Metodologia de Investigação

Capítulo 1: Métodos e técnicas de investigação

Propomo-nos, nesta parte, descrever a abordagem metodológica para a realização do estudo. Pretendemos a partir da mobilização da teoria caraterizar os métodos e as técnicas. Sendo que uma das preocupações básicas dos investigadores, relativamente às questões metodológicas é a explicação dos procedimentos adotados para a realização da investigação proposta (Silverman, 2008).

Relembramos que o objetivo principal consiste em analisar a avaliação de desempenho na organização. Como objetivos específicos, pretende-se caraterizar a avaliação de desempenho; 2. analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização; e 3. analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, as carreiras e as recompensas.

A partir dos objetivos identificados para o estudo definimos como estratégia metodológica a realização de uma investigação de natureza exploratória com recurso ao estudo de caso, pois procuramos compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade (Yin, 1992) e não a sua generalização (Stake, 1995).

O estudo de caso (case study) é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo (Barañano, 2008), que constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas ciências sociais com bastante regularidade. Pode-se afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 1992, Barañano, 2008), quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real. É uma metodologia de investigação direta que permite a quem pesquisa, captar no terreno os indícios e as fontes de evidência (tanto quantitativas como qualitativas) (Mintzberg, 1995).

Coutinho e Chaves (2002:224) referem que um estudo de caso deve possuir cinco caraterísticas: é um sistema limitado, e tem fronteiras “em termos de tempo, eventos ou processos” e que “nem sempre são claras e precisas; é preciso observar o carater” único, específico, diferente, complexo do caso; a investigação decorre em ambiente natural; o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha de dados

diversificados (observação direta e indireta, questionários, registos de áudio, cartas, entre outros).

O objetivo deste método é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Na perspetiva de Yin (1992) o objetivo é explorar, descrever ou explicar. Ponte (1994) refere ainda, num sentido mais lato, que o objetivo é analisar.

Por sua vez qualquer trabalho de investigação corresponde a um conjunto de etapas que devem seguir alguns critérios. Se utilizarmos o objetivo geral como critério, teremos três tipos de investigação, nomeadamente, a pesquisa exploratória (o objetivo é familiarizar-se com o assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado), a pesquisa descritiva (o objetivo é a descrição das características de uma população, fenómeno ou experiência sobre um assunto já conhecido) e a pesquisa explicativa (tem como objetivo identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenómenos aprofundando o conhecimento da realidade) (Gil, 2010).

O tipo de investigação referido corporiza-se a partir de um conjunto de técnicas de recolha de informação que passamos a apresentar.

1.1. Técnicas de recolha de informação

O conjunto de técnicas que são utilizadas para tratar a informação dividem-se em dois grupos: as técnicas documentais (são baseadas na observação de documentos escritos e não escritos, abrangendo a pesquisa documental e a análise de conteúdo) e as técnicas não documentais (que abrange a observação, participante ou não) (Almeida e Pinto, 1995).

No presente estudo recorreremos a técnicas de investigação: documentais e não documentais. Ao nível das técnicas documentais, procedemos a uma pesquisa bibliográfica, dados estatísticos e documentos produzidos na organização. Ao nível das técnicas não documentais recorreremos privilegiadamente ao inquérito por entrevista, semi-diretiva. Passamos a explicitar as técnicas referidas.

1.1.1. Pesquisa Bibliográfica e documental

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, entre outros, por diversos autores sobre a temática desenvolvida (Gil, 2010; Silverman, 2008; Vergara, 2005). Dexter (1970) argumenta que nenhuma investigação deve partir de dados recolhidos de uma só fonte. Na investigação qualitativa, o recurso à triangulação ou mensuração (Brewser & Hunter, 2006) como uma estratégia para identificar, explorar e compreender as diferentes dimensões do estudo (Yin,

1992), parte do pressuposto da aplicação de diferentes técnicas de pesquisa para observar o objeto em estudo. Para Stake (1995) a triangulação consiste na alternativa para obter uma maior precisão dos protocolos nos estudos de caso. Na perspectiva de Minayo e Minayo-Gómez (2003) a triangulação pretende “iluminar” a realidade a partir de vários ângulos, permitindo confluências, discordâncias, perguntas, dúvidas na construção e análise dos dados.

Assim, esta dissertação construída a partir da triangulação proporcionada por várias fontes bibliográficas, com pressupostos teóricos formulados, permite de acordo com Gil (2010) o desenvolvimento desta pesquisa mais aprofundada. O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma maior variação de aspetos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Assim, a conclusão de um estudo de caso é mais convincente, e precisa de ser fundamentada em diversas fontes diferentes de informação proporcionando diversas avaliações do mesmo fenómeno, aumentando a precisão dos resultados (Yin, 2010). Para a autora as fontes mais comumente utilizadas no estudo de caso, são: documentos, registos em arquivos, entrevistas e observação direta.

Face ao mencionado, no presente estudo foram utilizadas obras de referências tais como: manuais que tratam concisamente sobre o assunto estudado, teses e dissertações sendo constituídas por relatórios de investigação científica, periódicos e científicos disponíveis nas redes eletrónicas e bibliotecas. Na organização os documentos disponibilizados serviram de suporte ao estudo, com especial destaque para o quadro de pessoal, documentos internos e a página oficial da organização. As informações concedidas foram trabalhadas preservadas e a identidade da organização preservada pelo anonimato e confidencialidade.

1.1.2. Inquérito por Entrevista

A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre o entrevistador e entrevistado (Freixo, 2010) e é um instrumento de natureza qualitativo. A investigação qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais, compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social (Guerra, 2006; Neves, 1996).

Sendo um instrumento de natureza qualitativo fundamenta-se na atribuição de significados às expressões de linguagem que os indivíduos usam para exprimir sentimentos, emoções ou percepções sobre as suas experiências permitindo a elaboração de suposições de trabalho que inicialmente não eram visíveis. O ponto básico da técnica da entrevista, é a construção

do guião, sobre o qual a entrevista se efetua. As questões devem, portanto, centrar-se sobre o entrevistado (Gomes & Cesário, 2014; Quivy & Campenhoudt, 1992).

Existem vários tipos de entrevistas, e que são denominadas de forma diferente de autor para autor. Fortin (2009), Minayo (2007) e Freixo (2010) identificam, dois tipos de entrevistas: estruturadas e não estruturadas. Ghiglione e Matalon (2001) identificam três tipos de entrevista, nomeadamente: a não diretiva, semi-diretiva e diretiva.

Nas entrevistas não estruturadas, a condução por parte do entrevistador é mais flexível, podendo orientá-la com a sequência e as questões que julgar mais convenientes, de acordo com a sua sensibilidade e tato. As questões apresentadas são, sobretudo, abertas, ou seja, o entrevistado tem a possibilidade de exprimir e justificar livremente a sua opinião. Neste tipo de entrevistas, não existe uma lista pré-definida de questões que possa ser rigorosamente seguida. O entrevistador tem, apenas, um guia de tópicos orientadores sobre os temas que deve inquirir (Fortin, 2009 e Freixo, 2010).

As entrevistas semi-diretivas, orientadas por um guião previamente preparado, serve como eixo orientador no desenvolvimento da entrevista, as questões são relativamente abertas, sobre as quais o investigador tenta receber uma informação por parte do entrevistado (Ghiglione & Matalon, 2001). Assim, é fundamental que a entrevista decorra de uma forma aberta e flexível e que o entrevistador evite fazer perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas. O objetivo da entrevista está ligado aos objetivos da investigação, e não ao desenvolvimento pessoal da pessoa entrevistada.

As entrevistas estruturadas, obedecem a um esquema rígido, previamente fixado, que o entrevistador deverá respeitar integralmente, em que o enunciado das perguntas e a ordem por que são feitas são fixas. Neste tipo de entrevista, as questões são geralmente fechadas, ou seja, o entrevistado não tem a possibilidade de desenvolver a sua resposta. O objetivo é conseguir uma standardização máxima da entrevista.

Para Freixo (2010) a entrevista assume vantagens e desvantagens. Como vantagens, pode ser utilizada para todos os segmentos da população, há maior flexibilidade de o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, ou ainda formular as questões de maneira diferente. Como desvantagens, ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada, disposição e disponibilidade do entrevistado em facultar as informações necessárias.

Escolher a entrevista como instrumento de pesquisa é uma maneira interessante de privilegiar a introspeção e a compreensão da experiência dos indivíduos, mesmo que isso possa significar a rutura com esse mesmo conhecimento. Portanto, tendo em conta os autores acima referenciados, este trabalho assume um tipo de entrevista semi-diretiva, com a

aplicação de um guião previamente elaborado. Considera-se que este tipo de instrumento pode ser adequado para analisar a avaliação de desempenho na organização, por permitir captar de forma intensiva o discurso dos autores e as suas perceções sobre o sistema de avaliação.

Com o intuito de elaborar um guião de entrevista adequado, procedeu-se à recolha bibliográfica baseada nos trabalhos de vários investigadores (Caetano, 1996, Camara *et al.*, 1998; Cunha *et al.*, 2010) constantes no quadro teórico. O guião de entrevista é composto por quatro questões centrais: a primeira questão é de índole sociográfica e permite identificar os entrevistados no que diz respeito à categoria profissional, antiguidade na organização e função e habilitações académicas. A segunda questão é formulada a fim de permitir caracterizar a avaliação de desempenho na organização sob a perceção dos técnicos superiores da direcção de pessoal, portanto, obter um conjunto diverso de informação. A terceira questão é formulada para permitir analisar as consequências da avaliação de desempenho quer para o trabalhador quer para a organização. A quarta questão é formulada para permitir analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras profissionais e recompensas (Apêndice I).

Após contatos com várias organizações, foi contactada uma organização do setor de papel e dos produtos florestais que aceitou a sua participação no estudo. Dado ter sido solicitado pela organização o seu anonimato, optámos por designá-la de XPTO. Propomo-nos, assim, cumprir os princípios éticos que devem presidir à realização do estudo, assegurando o anonimato das fontes e o sigilo da informação (Bogdan & Biklen, 1994). O estudo cingiu-se à direcção de pessoal e organização, a trabalhadores com categoria profissional de técnicos superiores. Esta direcção é composta por catorze pessoas, tendo sido entrevistadas seis, seguindo os princípios propostos por Vala (1987), Gil (2010) e Guerra (2006), de garantir a exaustividade dos dados até o ponto em que estes vão se tornando repetitivos.

Em termos de procedimento, houve a necessidade de obter autorização para a realização das entrevistas, bem como esclarecer os objetivos e a pertinência do estudo. Agendar o dia da sua ocorrência e preparar os meios necessários (documentos, gravador, espaço físico, entre outros). No que respeita à condução das entrevistas foi necessário ter um ambiente propício para o decorrer das mesmas, prevendo a sua duração. A este propósito as entrevistas ocorreram na organização por conveniência dos entrevistados, no último semestre de 2016. Cada entrevista teve uma duração média de quarenta minutos.

Após a realização das entrevistas e respetiva gravação, foi realizada uma transcrição das mesmas, com o intuito de proporcionar um registo da interação que ocorreu (Silva & Pinto,

1987; Guerra, 2006) (Apêndice II). O objetivo, tendo em conta Silverman (2008) será efetuar uma comparação entre os dados recolhidos e os estudos anteriormente realizados.

A técnica da entrevista está normalmente associada à análise de conteúdo, a fim de se poderem extrair algumas ilações (Quivy & Campenhoudt, 1992). Propomo-nos apresentar de seguida os procedimentos para a análise de conteúdo temática das entrevistas, pois é uma técnica constituída como um conjunto de técnicas usadas na análise de dados qualitativos, sendo destacada, portanto, a importância semântica para o desenvolvimento do método. Entende-se por semântica a pesquisa do sentido de um texto.

O inquérito por entrevista enquadra-se na investigação qualitativa, pretendendo-se aumentar o conhecimento sobre o tema em que se está a investigar, tendo como principal critério, compreender o “caso” (Stake, 1995). Ao escolher o “caso” estabeleceu-se um fio condutor que permitiu guiar todo o processo de recolha de dados (Creswell, 1994) apoiados em critérios teóricos em vez de critérios probabilísticos.

1.1.3. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação que permite efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, de mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas, é, portanto, a passagem da descrição à interpretação (Vala, 1987; Guerra, 2006).

De acordo com Bardin (1977) a análise de conteúdo apresenta seis técnicas de análise: análise categorial (consiste em decompor o texto em unidades e categorias), análise de avaliação (consiste em medir as atitudes do entrevistado, tendo em conta as opiniões, atos ou reações em determinados objetos. Nesta análise nem todo o texto é tido em consideração), análise enunciação (a análise da entrevista apoia-se na conceção da comunicação como um todo e não como um dado, desviando-se das estruturas e dos elementos formais), análise da expressão (os indicadores não são de ordem semântica dos significados, é considerada formal), análise das relações (consiste nas relações que os elementos do texto mantêm entre si) e análise *do discurso* (consiste numa análise automática do discurso). Na opinião de Guerra (2006) a análise categorial consiste na identificação das unidades pertinentes que influenciam o fenómeno em estudo.

No que remete para as fases de análise Bardin (1977) identifica três fases específicas: 1) a pré-análise, na qual se escolhem os documentos, se formulam hipóteses e objetivos para a pesquisa, 2) na exploração do material, na qual se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e 3) no tratamento dos resultados e interpretações. Cada fase segue regras

bastante específicas, podendo ser utilizado tanto em pesquisas qualitativas como quantitativas.

Relativamente aos procedimentos Ghiglione e Matalon (2001) apontam dois tipos: os procedimentos fechados: (que abrangem as categorias psicológicas, as psicolinguísticas, as psicossociológicas e as linguísticas) e os procedimentos abertos (que compreendem a categoria de contagem de frequências, a temática, a concomitâncias temáticas e a análise por cachos). A distinção entre procedimentos fechados e abertos remete para dois grandes tipos de análise de conteúdo: aqueles que fazem intervir categorias definidas previamente à análise e aqueles que não fazem intervir, tendo por isso um caráter exploratório.

Tendo em conta os autores acima referenciados, para o tratamento da informação recolhida das entrevistas, iremos utilizar a técnica da análise de conteúdo categorial temática, onde se pretende analisar criando categorias que respondem aos objetivos do estudo, mas atendendo ao discurso produzido pelos atores.

1.2. Categorias de análise

A categoria é composta por uma rubrica que indica o significado central do conceito que se quer apreender, procurando assegurar a sua exaustividade (Vala, 1987; Guerra, 2006), na realização progressiva de entrevistas até o ponto em que os dados vão se tornando repetitivos (Gil, 2010). Na tentativa de garantir a exaustividade da informação obtida por meio das entrevistas, lembramos que realizámos seis entrevistas, as quais tiveram uma duração de trinta minutos, tendo sido gravadas e transcritas.

A utilização de categorias da análise de conteúdo implica a comparação e ordenação dos dados obtidos, assegurando a mediação entre a teorização e a informação obtida (Aires, 2011). Categorizar implica um juízo valor ao determinar-se que as unidades estejam incluídas na respetiva categoria. A este nível, Vala (1987) propõe a utilização de três tipos de unidades: unidades de registo (que podem ser incluídas frases, palavras ou com recurso a unidades recortadas), unidades de contexto (é o segmento mais largo do conteúdo) e unidades de enumeração (é a unidade em função da qual se procede à quantificação).

Deste modo, apresentamos, no quadro 3, as categorias que emergem dos conceitos da revisão de literatura. Estas categorias permitem a organização dos dados possibilitando o desenvolvimento das subcategorias através dos dados recolhidos, permitindo assim, o tratamento e interpretação da informação empírica recolhida, indo ao encontro dos objetivos da presente investigação. Assim, para o efeito realizámos uma matriz de categorias e subcategorias formada por quatro colunas, seguindo os pressupostos propostos por Vala (1987): na primeira coluna, destacamos as categorias; na segunda coluna, surgem as

subcategorias; na terceira coluna, destacamos as unidades de registo onde iremos proceder à apresentação dos dados, criando assim as unidades de registo e os códigos específicos dos dados recolhidos e tratados, compostos por uma letra e um número, que corresponde à ordem sequencial da aplicação dos dados; na quarta coluna, destacamos as unidades de contexto, onde serão apresentados dados sistematizados da análise de conteúdo (apêndice III).

Face ao exposto apresentamos no quadro 2, a designação dos códigos que foram atribuídos aos dados recolhidos pelas entrevistas.

Quadro 2 - Designação dos códigos atribuídos aos dados recolhidos

Código	Designação
E1 – E2 – E3 – E4 – E5 - E6	Entrevistas

Fonte: Elaboração própria (2016)

Para a elaboração do guião de entrevista foram identificadas as seguintes categorias de análise provenientes, como referido anteriormente, dos conceitos apresentados na revisão da literatura, respetivamente: a caracterização sociográfica dos entrevistados; a caracterização do sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização, procurando, portanto, obter um conjunto diverso de informação sobre o processo; analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização. Por fim, na última categoria, pretendemos compreender se o sistema de avaliação de desempenho tem relação com a formação profissional, carreiras e recompensas, conforme exposto no quadro 3. Esta forma de organização permitiu o tratamento e interpretação da informação empírica recolhida, indo ao encontro dos objetivos desta dissertação.

Quadro 3 - Categorias e Subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias
Caraterização sociográfica	Categoria Profissional
	Antiguidade na organização
	Antiguidade na função
	Habilitações Académicas
Caraterização de Avaliação de desempenho	Formalização do processo
	Periodicidade da avaliação
	Âmbito de aplicação
	Fontes
	Entrevista de avaliação
	Formação sobre o processo de avaliação
	Métodos de avaliação
Consequências da avaliação de desempenho	Trabalhador
	Organização
Relação da avaliação de desempenho com:	Formação profissional
	Carreiras
	Recompensas

Fonte: Elaboração própria (2016)

PARTE III: Análise e discussão dos resultados

Nesta parte efetuamos a caracterização da organização alvo de estudo. Salientamos, que a organização tem várias unidades industriais distribuídas pelo país, sendo que o estudo é realizado na unidade industrial situada no distrito de Setúbal que se mostrou disponível para a realização do estudo, e por considerarmos, do ponto de vista do processo de avaliação de desempenho, que seria um interessante estudo de caso para acrescentar conhecimento nesta área e neste setor e também porque esta temática ainda não está muito explorada o que constitui uma questão empírica.

Posteriormente apresentaremos os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos técnicos superiores da direção de pessoal, agrupadas pelas dimensões e categorias referidas no quadro 3.

Capítulo 1: Caracterização da organização

Ressaltamos que, dado ter sido solicitado pela organização o seu anonimato, optámos por designá-la de XPTO, cumprindo os princípios éticos que devem presidir à realização do estudo, assegurando o anonimato das fontes e o sigilo da informação de modo a permitir uma maior abertura e vontade de partilha da informação por parte dos entrevistados. O recurso aos documentos de trabalho da organização constituiu um meio complementar de informação que permitiu articular com os dados recolhidos pelas entrevistas. As informações concedidas foram trabalhadas e a identidade da organização preservada pelo anonimato e confidencialidade. O resultado do estudo será entregue na organização e os resultados disponibilizados para os interessados.

A XPTO opera no setor de papel e dos produtos florestais. As vendas são exportadas para vários países nos 5 continentes, com destaque para a Europa e EUA, alcançando a mais ampla presença a nível internacional entre as organizações Portuguesas (XPTO, 2015).

Esta organização tem uma grande importância para o desenvolvimento da economia portuguesa, que se revela na sua capacidade produtiva e exportadora pois proporciona um elevado contributo em termos de valor acrescentado nacional (XPTO, 2015).

A sua estrutura produtiva em Portugal é de grande escala, da mais recente tecnologia, e que constitui uma grande referência de qualidade a nível internacional (XPTO, 2015).

No âmbito da estratégia de expansão internacional, a entrada em novas áreas de negócio, é marcada pelo investimento nos EUA. Esta experiência irá promover a organização em processos industriais, entrando num setor em grande crescimento (XPTO, 2016).

1.1. Visão, Missão e Valores

A visão organizacional representa o ponto onde a organização quer chegar, e que deve ser suficientemente inspiradora para que todos os trabalhadores da organização se sintam inspirados por ela (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2015). Segundo Seixo (2007) o início de um percurso estratégico é considerado necessário à execução dos objetivos organizacionais. Neste sentido a visão da organização é estender-se a outros negócios e a liderança no setor.

A missão, por sua vez, é o ponto de partida, considerada como uma declaração de princípios que deve mobilizar toda a organização definindo a sua razão de existência (Seixo, 2007; Carvalho *et al.*, 2015).

Neste sentido a missão da XPTO consiste em ser uma organização “reconhecida por transformar de forma sustentável a floresta em produtos e serviços que contribuam para o bem-estar das pessoas, desenvolvendo uma estratégia clara e objetiva com responsabilidades bem definidas de cada um dos intervenientes” (*site* da XPTO).

Sendo a sustentabilidade um dos valores basilares da organização, foi criada recentemente a direção de sustentabilidade, a nível corporativo, tendo como missão o apoio à definição de políticas e planos estratégicos, a dinamização de programas destinados a promover o desenvolvimento sustentável e o acompanhamento das atividades, permitindo uniformizar abordagens e garantir a endogeneização da sustentabilidade na cultura da organização (XPTO, 2016).

Os valores são os princípios básicos orientadores da ação da organização do ponto de vista ético de qualquer cultura organizacional, eles exprimem a filosofia de uma organização dando orientações para o comportamento (Cowling & Maller, 2003; Carvalho *et al.*, 2015). A este propósito os valores da organização assentam na confiança, respeitando a identidade das pessoas, promovendo o desenvolvimento a cooperação e a comunicação; integridade, norteados por princípios de transparência, ética e respeito nas relações com todos; empreendedorismo e inovação, excelência focada na qualidade, na eficiência na segurança e no rigor (*site* de XPTO).

No que diz respeito à ética e integridade é regulada pelo código de ética em vigor, sendo uma referência para todos os trabalhadores no que diz respeito à difusão de valores, princípios e procedimentos através dos quais são pautadas a ação da organização. Para o efeito disponibiliza no seu *website* institucional, um acesso direto à comissão de ética, assegurando a confidencialidade e isenção no tratamento da informação. Na gestão de riscos, preocupa-se com os riscos específicos do setor de atividade decorrentes das atividades, nomeadamente na gestão e minimização dos riscos ambientais e sociais (*site* de XPTO).

A abordagem para a gestão de sustentabilidade está alicerçada em políticas que endereçam os seus principais riscos e oportunidades ambientais, sociais e económicas. A política de sustentabilidade da organização é composta por um conjunto de compromissos que orienta as decisões da organização. A nível de responsabilidade social segue uma estratégia na redução de probabilidades de ocorrências de fogos e na minimização da exposição e mitigação do risco. Defender a floresta contra os incêndios decorre de diversos projetos em que está envolvida que representam um investimento superior a três milhões de euros/ano (XPTO, 2016).

1.2. Estrutura Organizacional

Para a análise da estrutura, baseamo-nos na documentação, na conversa privilegiada com os entrevistados e no organigrama. No entanto atendemos que o organigrama, só por si dá uma perspetiva, mas não é suficiente para permitir uma caracterização da sua estrutura com todas as suas componentes. Esta caracterização obedece a um estudo específico através de instrumentos de recolha de informação adequados, que não presidiram aos nossos objetivos para este estudo. No entanto, para Chiavenato (2000) o organigrama representa a configuração estrutural da organização e o seu funcionamento. Por um lado, a configuração organizacional representa os órgãos que compõem a organização e as suas relações de interdependência; por outro, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da organização, esta constatação permite-nos fazer uma análise, ainda que com as limitações supra referidas, da estrutura da organização.

Muitas são as formas de configurações que representam as organizações. Segundo Mintzberg (1995) a estrutura não é mais do que o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, e em seguida, assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.

Mintzberg (1995) reconhece que não encontramos estruturas organizacionais em “estado puro” nas organizações, encontramos estruturas híbridas, assim, nesta organização podemos referir que é uma estrutura do tipo burocracia mecanicista com uma produção em massa, com standardização dos processos de trabalho, com comportamentos bastante formalizados, a

tecnoestrutura está muito desenvolvida pelos responsáveis do planeamento pelos métodos de trabalho, e focada no centro operacional, constituído pelos operacionais que executam o trabalho, assumindo funções de operador de processo, com unidades operacionais grandes e unidades mais pequenas ao nível da hierarquia, que refletem a forma alongada da pirâmide hierárquica relativa de descentralização horizontal, funcionando em ambientes estáveis porque são concebidas para missões pré-determinadas e específicas, como é o caso de construção da nova fábrica nos EUA.

No entanto, visto que também, a sua estrutura é constituída em divisões, que Mintzberg (1995) denomina de estrutura divisionalizada, é caracterizada por uma estratégia de diversificação de áreas de negócio. Este tipo de estrutura apoia-se nas suas unidades situadas na linha hierárquica intermédia, constituída pelos diretores intermédios e pelos diretores de serviço que fazem ligação ao vértice estratégico, constituída pelos diretores de topo e o pessoal de apoio, ao núcleo operacional através da linha hierárquica. Cada unidade da organização é criada de acordo com divisões específicas que serve e comporta todas as funções operacionais necessárias para servir esses mesmos mercados. Em geral a administração concede às divisões autonomia que tomem as suas decisões, e depois controla os resultados dessas decisões. Esse controlo é da responsabilidade do diretor de cada direção, que é efetuado em termos quantitativos pela rentabilidade dos investimentos. Sendo por isso a estandardização dos resultados e o sistema de controlo dos desempenhos um parâmetro de conceção essencial. Cada direção é tratada como um sistema integrado que comporta um conjunto coerente de vários objetivos operacionais prestando medidas quantitativas de controlo do desempenho. Neste sentido partimos do pressuposto que qualquer organização terá um misto de estruturas.

A estrutura organizacional implementada na organização reflete, o tipo de comunicação adotado, com uma pirâmide hierárquica alta, em que a centralidade da comunicação é vertical mostrando que existe relações de hierarquia e de poder¹ formal em que os comportamentos individuais são fortemente determinados pelos papéis que os trabalhadores desempenham na organização.

Sendo a comunicação um processo que interfere diretamente nas atividades da organização, é também a responsável pelo claro entendimento dos objetivos a todos os níveis hierárquicos, pelo controle e pela disseminação das relações de poder. A comunicação neste tipo de estrutura tende a fluir no sentido descendente, sendo refletida em instruções de trabalho, tarefas, procedimentos e práticas desenvolvidas. O feedback neste tipo de organização, na

¹ Entende-se por poder, “a capacidade que os indivíduos ou grupos de indivíduos possuem, de agir e de influenciar, outros indivíduos ou outros grupos”. (Ferreira, Neves & Caetano, 2011:572)

comunicação vertical para baixo, o retorno às pessoas, por exemplo, sobre o seu desempenho na organização, é extremamente difícil, e que se torna mais complicado quando o retorno é negativo. Se existir também ausência de feedback poderá haver interferência no processo de comunicação, alterando a percepção sobre uma determinada mensagem (Katz & Kahn, 1978, *cit in* Dublin, 2003).

Este tipo de estrutura não permite uma participação ativa dos trabalhadores na organização, e as relações entre os trabalhadores e os superiores hierárquicos, são tipicamente autoritárias e burocráticas. As comunicações são essencialmente escritas, em que todas as regras e decisões constam em documentos, para que possa haver uma validade formal na comunicação. No que respeita à divisão do trabalho é essencialmente autoritária e hierarquizada, existindo divisão sistemática do trabalho, com funções específicas e responsabilidades distintas, permitindo ao trabalhador, saber exatamente qual a posição que ocupa e que trabalho realiza. A qualificação dos postos ou funções são enquadradas em normativos legais, através de acordos de empresa e de contratos coletivos de trabalho.

Um dos problemas associados à burocracia mecanicista consiste na tendência de sobreposição dos objetivos das unidades funcionais aos objetivos globais da organização. A estrutura divisionalizada procura resolver este problema, responsabilizando o diretor divisional por um produto ou serviço, permitindo assim uma maior responsabilização nos resultados globais, do que seria possível na estrutura burocrática mecanicista. A estrutura divisionalizada destaca uma figura na organização: o diretor divisional. Este diretor é o elo principal da estrutura, reunindo em si o controlo global da divisão, sofrendo por isso os efeitos das relações de poder entre si e a direção central.

1.3. Estrutura da Direção de Pessoal e Organização

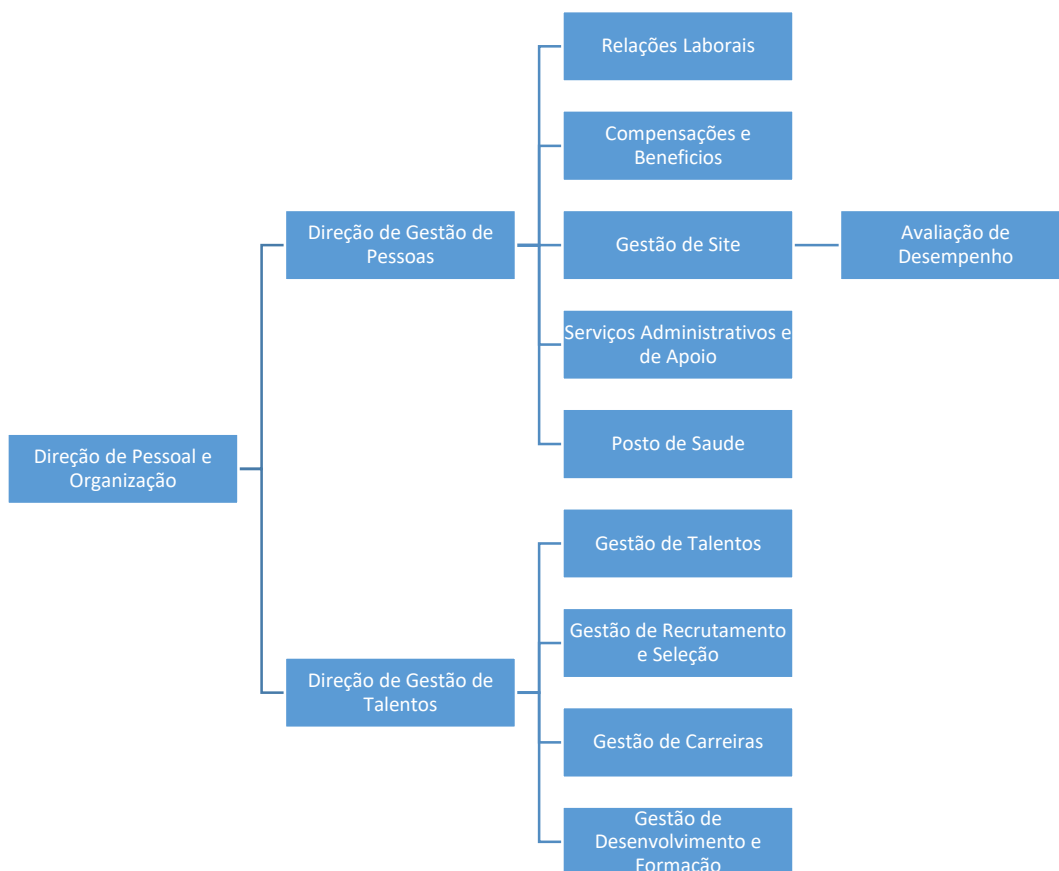
A Direção de Pessoal e organização está estruturalmente inserida na direção de suporte MR exercendo competências na gestão de pessoas. Esta direção é composta por duas direções: direção de gestão de pessoas e direção gestão de talentos, como podemos visualizar na figura 2.

No que diz respeito à direção de gestão de pessoas exerce competências nas áreas relações laborais, compensações e benefícios, gestão de *síte*, serviços administrativos e o posto de saúde. Compete ao gestor de *síte* assegurar a gestão administrativa do ciclo de avaliação de desempenho entre avaliadores e avaliados de todos os trabalhadores da organização.

A Direção gestão de talentos surge em 2013 e as competências estão inseridas nas áreas de gestão de talentos, recrutamento e seleção, carreiras e formação. Esta direção surge com o

desenvolvimento de novas políticas de recrutamento, formação profissional e evolução de carreiras.

Figura 2 - Estrutura da Direção de Pessoal e Organização



Fonte: Adaptado de XPTO (2016d) e Entrevista Semi-Diretiva (2016)

1.4. Caraterização dos Recursos Humanos

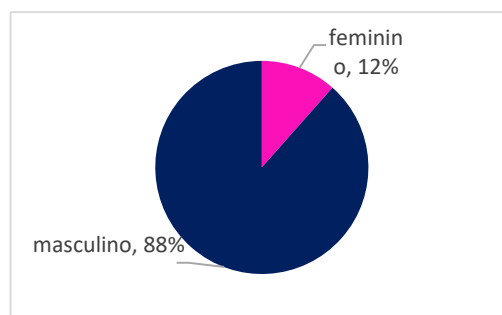
Antes de caraterizarmos a unidade industrial, onde é realizado o nosso estudo, é importante referir, em traços gerais algumas informações que consideramos importantes para entendermos a complexidade dos recursos humanos na organização.

Face ao exposto, podemos referir que a XPTO no final do ano de 2016, registava cerca de 3.100 trabalhadores dos quais cerca de 2.800 possuíam um vínculo laboral sem termo (XPTO, 2017). Esta organização é responsável, direta ou indiretamente, pela criação de mais de 30.000 postos de trabalho (XPTO, 2016).

Relativamente à unidade industrial, onde é realizado o nosso estudo, verificamos mediante quadro de pessoal, datado em junho de 2016, que conta com 1.144 trabalhadores, com uma forte predominância de trabalhadores do sexo masculino (88%) e uma fraca predominância

do sexo feminino (12%) (cf. gráfico I). O fato de existirem maioritariamente mais trabalhadores do sexo masculino pode ser explicado, em parte, pelos fatores contingenciais² da organização, pelo tipo de atividade que opera e pela idade da organização, visto ser uma organização com alguns anos de existência, portanto “madura” segundo Mintzberg (1995).

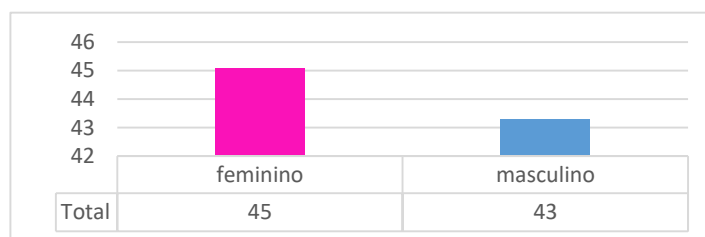
Gráfico I - Distribuição dos trabalhadores por sexo



Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

Conforme o gráfico II, e no que diz respeito à idade média dos trabalhadores verificamos que se situa nos 43 anos de idade, enquanto para as trabalhadoras a idade média se situa nos 45 anos de idade. O resultado apresentado em termos de distribuição por idades poderá estar diretamente relacionado com a antiguidade dos trabalhadores na organização.

Gráfico II - Idade Média dos Trabalhadores

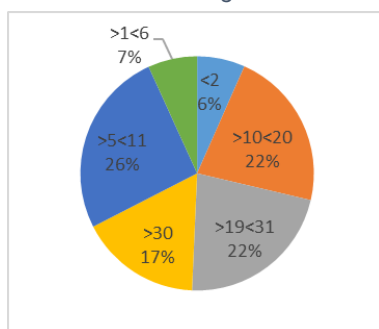


Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

Conforme o gráfico III, podemos verificar que, em termos de antiguidade, 26% dos trabalhadores colaboram com a organização entre 5 e 11 anos, comparativamente 22% dos trabalhadores colaboram com a organização entre 20 e 30 anos, e entre 11 e 19 anos, 17% colaboram há mais de 30 anos, 7% colaboram entre 3 a 5 anos e 6% entre 1 e 2 anos. Retomando as categorias de Mintzberg (1995), mais uma vez aqui se verifica que a antiguidade das pessoas também poderá ser explicada pela antiguidade dos mesmos na própria organização e pela idade da organização.

² Entende-se por fatores contingenciais: a dimensão e a idade da organização, o poder e o ambiente e o setor de atividade (Mintzberg, 1995)

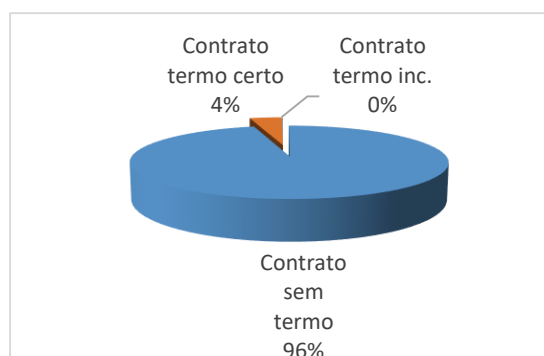
Gráfico III - Estrutura dos trabalhadores por antiguidade



Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

No que diz respeito aos tipos de contratos de trabalho, a maioria dos trabalhadores têm contratos sem termo (95%), sendo que o contrato a termo certo é de 4% e que o recurso ao tipo de contrato de trabalho a termo incerto é pouco frequente, registando neste momento 0% (cf. gráfico IV). O resultado apresentado em termos da estrutura contratual é tendencialmente estável, com contrato coletivo de trabalho, salvaguardando os trabalhadores de alterações do código do trabalho.

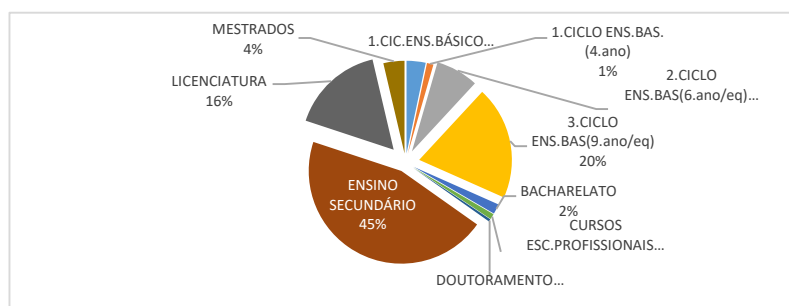
Gráfico IV - Estrutura por tipo de contrato



Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

No que diz respeito às habilitações académicas, constata-se que a maioria dos trabalhadores detém o ensino secundário (45%), seguindo-se o 3º ciclo (20%), a licenciatura (16%), o 2º ciclo (7%), mestrado (4%), sendo que os restantes trabalhadores distribuídos: bacharelato, doutoramento, 1º ciclo e ensino secundário profissional (cf. gráfico V). O fato de existirem maioritariamente mais trabalhadores com o ensino secundário pode ser explicado em parte, recorrendo uma vez mais a Mintzberg (1995), por alguns fatores de contingência da organização, tais como a idade, a dimensão e o setor de atividade.

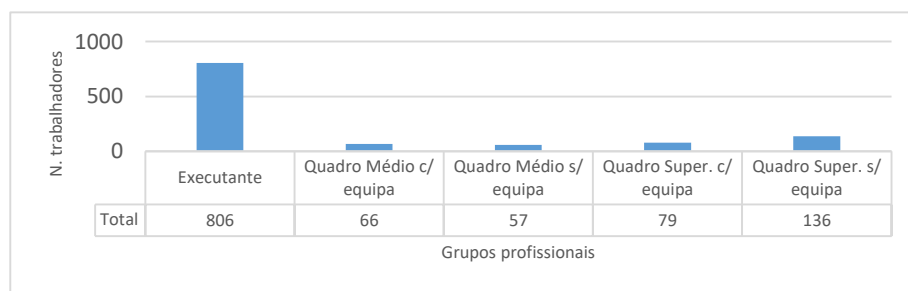
Gráfico V - Estrutura por habilitação acadêmica



Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

Em termos de categorias profissionais, a organização agrupa os trabalhadores em dois grandes grupos profissionais: executantes³ e quadros⁴. No entanto, o grupo de quadros é constituído por quatro grupos: quadros médios com e sem equipa e quadros superiores com e sem equipa (cf. gráfico VI).

Gráfico VI - Número de trabalhadores por grupo profissional



Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

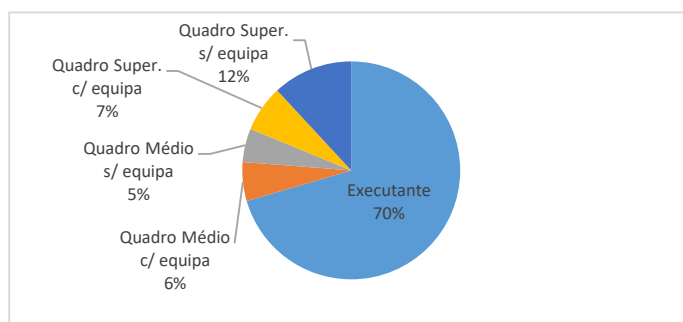
3 A carreira de executante remete para todos os trabalhadores com funções que implicam a execução de processos e atividades de natureza industrial distribuídos por três áreas: produção; manutenção e projetos; e laboratório.

Nas áreas de produção são enquadrados os trabalhadores que realizam transformações físico-químicas ou físicas ou movimentação de materiais. Nas áreas de manutenção e projetos são enquadrados os trabalhadores que desenvolvem ações de manutenção. Nas áreas de laboratório são enquadrados todos os trabalhadores que executam análises e ensaios laboratoriais, físicos ou químicos. Estes trabalhadores atuam no âmbito dos sistemas de qualidade, ambiente e segurança. (XPTO, 2010).

4 A definição de quadros remete para a teoria das classes sociais, apresentados como profissionais com graus académicos detentores de diplomas universitários (Cordeiro, 2008). Neste grupo funcional estão enquadradas as funções de natureza técnica ou de gestão com responsabilidades de implementação ao nível estratégico, no plano operacional e/ou conceptual. São funções com um elevado grau de autonomia e de tomada de decisão balizado pelas políticas funcionais da organização. Estas funções assumem uma forte orientação para o cliente interno e externo, com impacto nos resultados de negócio (XPTO, 2007).

Constata-se que a maioria dos trabalhadores exerce funções de executante (70%). Ao nível do quadro superior sem equipa verifica-se 12%, no quadro superior com equipa, apresenta 7%, no quadro médio com equipa 6% e nos quadros médios sem equipa verifica-se 5% (cf. gráfico VII).

Gráfico VII - % dos trabalhadores por grupo profissional



Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

Verifica-se, um maior peso no centro operacional onde maioritariamente são trabalhadores do grupo de executantes, distribuídos por: operador de processo (57%); condutor maet (14%); técnico de controlo potencia (7%); técnico de manutenção mecânica (5%); assistente administrativo (4%); analista de laboratório (3%); operador preparação madeiras (2%). Os restantes trabalhadores são distribuídos por assistente comercial; auxiliar administrativo, bombeiro, chefe de equipa, condutor, fiel de armazém, motorista, operador armazém expedição, operador de processo, rececionista, secretária, técnico de projeto industrial e trabalhador agrícola especializado.

Recorrendo uma vez mais à teoria de Mintzberg (1995), podemos compreender que a organização com características de burocracia mecânica tem um peso bastante significativo do centro operacional. Este peso poderá ser explicado, em parte, pela padronização dos processos de trabalho e formalização de procedimentos. Estas características também poderão estar diretamente relacionadas com o ambiente estável em que a organização atua.

Por outro lado, verifica-se também, e seguindo o mesmo autor de referência, características da estrutura divisionalizada, sendo esta composta por unidades semi-autónomas, com uma estrutura administrativa comum com autonomia e standardização dos resultados como o principal mecanismo de coordenação. A existência de especialização de tarefas por parte dos executantes, também são visíveis na organização.

Os trabalhadores do grupo profissional de quadro superior sem equipa são constituídos pelas categorias de técnico superior (93%), responsável de área (5%), assessor e diretor (2%).

Verifica-se ainda, que a tecnoestrutura, constituída pelos quadros superiores com equipa é composta pelos responsáveis de área (56%), diretor (20%), diretor de empresa (13%) técnico superior (11%), pressupondo aqui, e seguindo uma vez mais a teoria de Mintzberg (1995), que são trabalhadores responsáveis pela organização dos sistemas de trabalho na organização.

Os trabalhadores do grupo profissional de quadro médio com equipa, incluem as categorias de supervisor de turno (52%), supervisor (24%), os restantes trabalhadores distribuídos por supervisor equipa (12%), técnico administrativo, técnico industrial e operador de processo e técnico logística.

Na categoria de quadro médio sem equipa, incluem-se os técnicos administrativos (55%), sendo que os restantes trabalhadores se encontram distribuídos por técnico comercial (16%), técnico agro-florestal (11%), supervisor, técnico industrial e supervisor e técnico sistemas de informação.

1.5. Caraterização da Direção de Pessoal e Organização

Atendendo que a organização possui caraterísticas de uma estrutura divisionalizada, seguindo uma vez mais a teoria de Mintzberg (1995), é composta pela direção de suporte, que por sua vez inclui a direção de pessoal e organização, dividida por duas direções: direção de gestão de pessoas e direção de gestão de talentos. Estas assumem a sua própria estrutura, com uma grande autonomia nas relações de trabalho pela coordenação das direções, possibilitando a extensa amplitude do vértice estratégico da organização.

A direção de pessoal e organização, onde foi realizado o nosso estudo, é constituída por catorze pessoas divididas pelas duas direções.

A direção de gestão de pessoas é composta pelas áreas de relações laborais, salários, compensações e benefícios, avaliação de desempenho e o posto médico. No geral esta direção é composta por nove indivíduos, sendo que oito são do sexo masculino, representando 89% do total da direção. Em termos de habilitações académicas, verifica-se que maioritariamente são trabalhadores com o 3º ciclo de ensino básico, representando 45% do total, do ensino secundário 33% e licenciatura 22%. Relativamente na antiguidade na organização, constata-se 79% dos trabalhadores colaboram com a organização há mais de 33 anos. Comparativamente denota-se que 45% dos trabalhadores realizam a mesma função há mais de 23 anos, correspondendo a uma antiguidade média de 17 anos na função.

Relativamente à direção de gestão de talentos, é constituída pelas áreas de gestão de talentos, recrutamento e seleção, gestão de carreiras e de formação. Ao contrário do que se passa com a direção de gestão de pessoas, esta direção é composta na sua totalidade por pessoas do sexo feminino. No que respeita à estrutura por habilitação académica, verifica-se que, todas as pessoas detêm o ensino superior. Visto esta direção ser recente, 80% das trabalhadoras colaboram com a organização há relativamente pouco tempo, entre 1 e 2 anos à exceção de uma trabalhadora que colabora com a organização há 14 anos. A antiguidade média na função situa-se nos 8 anos, sendo que é muito baixa em relação à direção de gestão de pessoas.

A competitividade das organizações passa não só pela inovação dos recursos produtivos e tecnológicos, mas sobretudo pelo desenvolvimento dos seus recursos humanos (Ramos, 1995). As políticas de Gestão de Recursos Humanos, consideradas como estratégicas organizacionais, devem influenciar e ser influenciadas pelas estratégias de recursos humanos (Vaz & Meirinho, 2010). Não há um conjunto de melhores práticas, mas um conjunto de práticas que serve os objetivos estratégicos, na definição dos sistemas de recursos humanos.

Esta direção integra os diversos subsistemas da Gestão de Recursos Humanos, considerados como estratégicos para a organização, com áreas bem definidas, reconhecendo a importância das mesmas, no desenvolvimento dos seus recursos humanos. Por as considerar importantes, em 2008, no âmbito de reorganização da direção implementou um processo de desenvolvimento do sistema SAP RH, com vista a implementar uma gestão integrada dos recursos humanos em toda a organização (XPTO, 2008a).

A avaliação de desempenho é uma das mais críticas práticas de Gestão de Recursos Humanos (Seixo *et al.*, 2006), não só pela pluralidade de fatores que a influenciam, como temos vindo a defender ao longo deste trabalho, como pela natureza organizacional. Assim, a política da avaliação de desempenho não deverá ter uma abordagem rígida, mecanicista e limitada, no qual o avaliado tenha uma posição passiva, submissa em relação aos resultados comunicados, deve ter uma abordagem dinâmica, bidirecional, interativa e sobretudo, criativa por forma a criar condições para uma constante melhoria do desempenho e consequentemente, do melhor alcance dos objetivos organizacionais e individuais (Caetano, 2009). A contribuição de cada trabalhador ou equipa para o sucesso da organização só é possível através do desempenho que cada um contribui para o mesmo. Basicamente, pessoas e organizações têm ambições idênticas e partilham os mesmos objetivos: crescer de uma forma sustentada (Seixo, 2007).

Capítulo 2: Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo iremos proceder à análise dos resultados obtidos, através da triangulação da informação, ou seja, através de documentos disponibilizados pela organização, com especial destaque para o quadro de pessoal de 2016, documentos internos (fichas de avaliação de desempenho, relatórios e a página oficial da mesma), da análise de conteúdo categorial em que vamos mobilizar a teoria com os documentos da organização e os resultados das entrevistas semi-diretivas, aos técnicos superiores da direção de pessoal e organização, agrupadas pelas dimensões e categorias definidas no quadro 3, onde se pretende responder à pergunta de partida: Que características definem o sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização?. Esta questão permite compreender, tendo em conta a perceção dos trabalhadores, a aplicação prática do sistema de avaliação de desempenho em contexto organizacional

Relembramos que o objetivo principal consiste em analisar a avaliação de desempenho na organização. Como objetivos específicos, pretende-se caracterizar a avaliação de desempenho, ou seja, analisar se a avaliação de desempenho é um processo formalizado, a sua periodicidade, no âmbito de aplicação, a quem é dirigida, e identificar as fontes que procedem à avaliação; como é monitorizada (se a entrevista da avaliação de desempenho é aplicada, se existe espaço de discussão entre avaliador e avaliado e os seus objetivos); se existe formação sobre o processo de avaliação de desempenho e analisar os métodos de avaliação (caraterísticas e critérios). A partir dos objetivos definidos agrupamos as seguintes subcategorias, que passamos a relembrar no quadro 4.

Quadro 4 - Categoria e Subcategorias da Caraterização de Avaliação de Desempenho

Categoria	Subcategorias
Caraterização da Avaliação de desempenho	Formalização do processo
	Periodicidade da avaliação
	Âmbito de aplicação
	Fontes
	Entrevista de avaliação
	Formação sobre o processo de avaliação
	Métodos de avaliação

Fonte: Elaboração própria (2016)

Num segundo momento propomo-nos analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização, que passamos a relembrar no quadro 5.

Quadro 5 - Categoria e Subcategorias das Consequências da Avaliação de Desempenho

Categoria	Subcategorias
Consequências da avaliação de desempenho	Trabalhador
	Organização

Fonte: Elaboração própria (2016)

Num terceiro momento propomo-nos analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, as carreiras e as recompensas, que passamos a relembrar no quadro 6.

Quadro 6 - Categoria e Subcategorias da Relação da avaliação de desempenho, com a formação profissional, Carreiras e Recompensas

Categoria	Subcategorias
Relação da avaliação de desempenho com:	Formação profissional
	Carreiras
	Recompensas

Fonte: Elaboração própria (2016)

A apresentação dos resultados obedece à seguinte estrutura: caracterização sociográfica dos intervenientes; caracterização do sistema de avaliação de desempenho; as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização, e por ultimo a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreira e recompensas.

2.1. Caracterização sociográfica dos entrevistados

A seleção dos participantes constitui uma etapa de extrema importância neste processo de investigação qualitativo, pois a sua escolha tem como principal objetivo a obtenção da máxima informação possível para a presente investigação, uma vez que seleccionámos a partir de critérios específicos, o critério da redundância ou de saturação (Aires, 2011) até o ponto em que os dados vão se tornando repetitivos nas entrevistas (Gil, 2010). Estamos, portanto, perante um grupo de entrevistados constituídos por seis indivíduos (cf. quadro 7), com a categoria profissional de técnicos superiores. A sua distribuição por sexo é composta por quatro mulheres e dois homens. Podemos verificar que a idade média de antiguidade na

organização se situa nos 20 anos e na função 11 anos. A diversidade na antiguidade dos entrevistados na organização e na função permite obter uma percepção diversificada sobre a avaliação de desempenho implementado na organização, atendendo a que existem, neste ponto, diferenças significativas entre os respondentes [2 a 42 anos na organização] e [1 a 27 anos na função]. Em termos de habilitações académicas, verifica-se que a maioria dos entrevistados detém o ensino superior, o que se articula naturalmente com o fato de todos desempenharem funções de técnicos superiores na direção pessoal.

Quadro 7 - Caracterização Sociográfica dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Antiguidade na organização (anos)	Antiguidade na Função (anos)	Habilitações Académicas
E1	F	2	2	Mestrado
E2	M	42	27	12 ano
E3	M	38	13	Frequência licenciatura
E4	F	1	20	Licenciatura
E5	F	24	1	Pós Graduação
E6	F	14	1	Licenciatura

Fonte: Entrevistas semi-diretivas (2016)

Salientamos que, as entrevistas refletem as percepções que os entrevistados têm enquanto avaliadores e avaliados. Estas perspetivas estão de alguma forma ideologicamente informadas pela posição hierárquica que ocupam na organização. Estas perspetivas seriam, possivelmente, diferentes se os atores ocupassem outras posições profissionais.

Considerando que todos os entrevistados estão inseridos na mesma direção, o próprio agrupamento das funções, é igualmente um indicador dos conhecimentos que os mesmos detêm sobre o processo de avaliação de desempenho.

2.2. Caracterização do sistema de avaliação de desempenho

Nesta categoria, pretendemos caracterizar o sistema de avaliação de desempenho implementado pela organização, analisar, se: a avaliação de desempenho é um processo formalizado, a sua periodicidade, no âmbito de aplicação, a quem é dirigida, identificar as fontes que procedem à avaliação; como é monitorizada (se a entrevista da avaliação de

desempenho é aplicada, se existe espaço de discussão entre avaliador e avaliado e os seus objetivos); se existe formação sobre o processo de avaliação de desempenho e analisar os métodos de avaliação (identificar as suas características e os critérios).

Em **relação à formalização do processo**, podemos compreender pela análise documental e pelo testemunho de todos os entrevistados que a organização tem um procedimento estruturado de avaliação de desempenho suportado em documentos e em sistemas informáticos. O sistema informático, segundo os entrevistados (E2, E4, E5), permite disponibilizar em tempo real, informação da avaliação de desempenho para todos os trabalhadores, afirmam que,

“A avaliação de desempenho é um processo formal, informatizado em sistema SAP, permitindo em qualquer lugar do país, ou fora dele, estarmos sintonizados com as avaliações (...). Todos os trabalhadores têm acesso ao sistema, nada é feito em papel, é tudo feito no sistema” (E2);

“O processo é automático através do nosso portal, ela é lançada o processo de avaliação, portanto as chefias têm o aviso das fichas das pessoas que fazem a avaliação, quando fazem a avaliação, pois normalmente, depois fazem a reunião onde fazem a avaliação, depois fazem a reunião para a troca (...)” (E4);

“(...) ela é introduzida em SAP, onde se colocam os resultados dessa avaliação, nós temos logo indicadores que são colocados pelo próprio avaliado e depois pelo avaliador (...), essa informação vai para a direção de gestão de pessoas e é tratada aí” (E5).

Esta ideia de utilização de sistemas informáticos para permitir a desburocratização do processo, eliminando o excesso de papel e formulários é sustentada por Chiavenato (1996). Também podemos compreender, e retomando as categorias de Mintzberg (1995) que em todas as unidades industriais a estrutura de avaliação de desempenho tem parâmetros idênticos e estandardizados, em que cada direção é tratada como um sistema integrado, permitindo um conjunto coerente da análise dos desempenhos dos seus trabalhadores. Tal como foi referido, a organização possui uma estrutura híbrida, com características de uma estrutura mecanicista burocrática e de uma estrutura divisionalizada, que se compreende pelo conjunto de tarefas operacionais no total de funções exercidas, existindo uma grande distinção entre os operacionais e os funcionais, com procedimentos muito formalizados no centro operacional, uma proliferação de regras e regulamentos, com uma comunicação formalizada em toda a organização, com comportamentos formalizados.

Relativamente à **periodicidade** da avaliação de desempenho individual, pela análise documental e pelo discurso de todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6) é possível compreender que *“(...) são realizadas anualmente (...)” (E2), correspondente à avaliação do ano*

transato, com um período a meio” (E3) do ano em que é realizada uma “(...) revisão da avaliação (...) (E4),” (...) uma revisão intermédia” (E1) para revisão dos objetivos.

No **âmbito da aplicação**, podemos também compreender, pela análise documental, que a avaliação de desempenho é aplicada a todos os trabalhadores vinculados por um contrato a termo e sem termo, desde que tenham exercido funções num período mínimo de seis meses, sendo excluídos trabalhadores na condição de estágio, suspensão em resultado de processo disciplinar, licença sem vencimento e faltas injustificadas. Os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5; E6) corroboram o exposto e referem que:

“Todos os trabalhadores são alvo de avaliação (...)” (E1);

“(...) dirigida a todos os trabalhadores, nomeadamente: executantes, área operacional, quadros médios e superiores, incluindo diretores” (E2). Como referido anteriormente, a organização em termos de estrutura contratual é estável, não recorre com muita frequência a contratos de trabalho com termo (4%) e que o recurso ao tipo de contrato a termo incerto é pouco frequente e que o centro operacional está muito desenvolvido, onde maioritariamente são trabalhadores do grupo de executantes, representando 70% do total dos trabalhadores da unidade industrial estudada.

“Todos somos avaliados” (E3; E4);

“Dirigida para todos os trabalhadores (...)” (E5);

“Todas as pessoas são avaliadas (...)” (E6).

No que diz respeito às **fontes de avaliação de desempenho**, todos os entrevistados referem que “*são os quadros da própria organização, (...)*” (E6) “*as chefias diretas do trabalhador*” (E4). No entanto, os entrevistados E1 e E2, para além de referirem a chefia direta do trabalhador como fonte privilegiada na avaliação, mencionam outra fonte de avaliação, o chefe do chefe, o objetivo deste chefe, é de supervisionar a avaliação de desempenho da chefia direta, caso exista necessidade de reavaliação da avaliação, conforme se pode verificar através das seguintes citações.

“ (...) *É sempre a chefia direta com o input da supervisão do chefe do chefe*” (E1).

“*O responsável é sempre a chefia direta do avaliado (...) também existe um segundo avaliador que é de segundo nível (este avaliador é o chefe do chefe) (...). Se houver comentários, dizer que “Não concordo com a avaliação”, faz-se a homologação da avaliação, (...), depois os recursos humanos chamam o avaliador direto do chefe (segundo avaliador), e ver se essa homologação poderá ser alterada ou não, se o motivo for bem justificado*” (E2);

O entrevistado 4, para além de referir a chefia direta do trabalhador como fonte de avaliação, inclui a autoavaliação, referindo que *"cada uma de nós leva as ideias chave para aquele ano (...) . Portanto essa preparação é prévia ao momento da avaliação (...) "* (E4).

A subcategoria de análise, fontes de avaliação, é reforçada por Fernandes e Caetano (2007) ao referirem que, em função dos papéis assumidos pelos atores organizacionais, é possível conceber diversas fontes de avaliação de desempenho.

A subcategoria, **entrevista de avaliação de desempenho**, pretende compreender se a aplicam e qual a relação que se estabelece entre avaliador e avaliado. Podemos depreender pelos entrevistados que a entrevista de desempenho é realizada na organização. Pela análise documental constatamos que a organização assenta no pressuposto de promover um canal de comunicação eficaz entre os trabalhadores, com acompanhamento e feedback de desempenho. Podemos depreender também pelos discursos dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5) que a realização da entrevista é essencial para que o avaliador possa acompanhar o avaliado, de modo a ajustar os melhores resultados e a introduzir medidas corretivas que consideram como necessárias, traçar um plano de desenvolvimento profissional e a tomada de conhecimento do resultado da avaliação. Estas afirmações são explanadas nos discursos dos entrevistados que abaixo indicamos.

"Existe reunião entre colaborador e superior hierárquico (...) para darem feedback à pessoa, (...) fazem discussão do ponto (...) " (E5);

" (...) a entrevista com base numa reunião (...) individualmente com a chefia direta do trabalhador (...) a reunião (...) poderá levar mais ou menos meia hora, onde discutem a avaliação das competências e o plano de desenvolvimento individual (...) a reunião entre o avaliado de quadro e o avaliador poderá demorar até três horas, nuca é inferior, onde acertam os objetivos para o próximo ano, e as competências a ter em consideração e o plano de desenvolvimento para o avaliado " (E2);

" (...) reunião entre avaliador e avaliado (...) é essencialmente elaborar plano de desenvolvimento (...). Eu acho que é mesmo investir numa cultura de feedback " (E1);

"Formalmente faz-se uma reunião (...) negociar ou renegociar os objetivos " (E3);

"A entrevista é individual com a chefia (...) esta empresa é de facto bastante dinâmica, há coisas que são necessárias limar ao meio do ano (...) traçamos aquilo que são por exemplo os meus objetivos para o próximo ano, ou aquilo que devo investir mais, em termos de áreas de melhoria, quais os pontos fortes que tenho e que tenho que manter (...) durante a sessão discutimos, os objetivos e competência a competência " (E4).

Na organização está prevista a realização de duas entrevistas de desempenho por ano. Relativamente à segunda entrevista constata-se que é realizada a meio do ano (análise

documental), no entanto o entrevistado 1 refere que não é realizada por todos os avaliadores que “ (...) *as pessoas não utilizam como poderiam utilizar (...) acompanhamento contínuo e feedback contínuo e é essa parte que ainda não está bem delineada.*” (E1). A este respeito, Lucena (1995) refere que a existência de mecanismos de acompanhamento permite corrigir desvios assegurando a execução do que foi planeado e previsto no início da avaliação. Gomes et al (2008) são da opinião que a qualidade do feedback depende em grande parte da importância que este assume em todo o processo de avaliação.

A subcategoria, **formação sobre avaliação de desempenho**, pretende compreender se os trabalhadores que compõem a organização têm formação sobre o processo de avaliação de desempenho aplicado. Podemos depreender, pela maioria dos entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6), que todos os trabalhadores, sem exceção, inclusive os novos trabalhadores e os que incorporam novas funções, nomeadamente funções de chefia, têm formação sobre o processo de avaliação de desempenho. Está implícito nos discursos dos entrevistados que os avaliadores são sujeitos a um processo de formação sobre avaliação, garantido a condução da entrevista, prevenindo e minimizando erros que podem distorcer a avaliação, contribuindo assim para uma maior equidade e utilidade do sistema de avaliação implementado. Estas afirmações estão manifestadas nos discursos que a seguir apresentamos.

“Todos nós temos formação sobre o processo de avaliação” (E3);

“(...) demos formação com 160 pessoas sobre avaliação de desempenho, para explicar o processo” (E2);

“(...) Todos os trabalhadores são alvo de avaliação e por isso as chefias tem formação sobre avaliação de desempenho” (E1);

“Existe Formação para todos. Todos os avaliadores tiveram formação de desempenho do processo, todas as chefias e as novas chefias têm formação, como avaliadores” (E5);

“Existe Formação para os trabalhadores estou a programar agora, nós no final do ano fazemos sempre formação aos novos colaboradores, a quem entra têm logo formação de acolhimento, tem a parte da avaliação de desempenho, depois o que é que há, há pessoas que passam a chefia, nós normalmente, vamos iniciar uma ação para os novos quadros superiores com equipa e novos quadros médios com equipa” (E6).

Pela análise documental é possível verificar que a formação sobre a avaliação de desempenho visa essencialmente informar os trabalhadores das características e dos objetivos do sistema. Recordemos que a organização tem uma estrutura contratual estável, pressupondo aqui, que a formação sobre o processo de avaliação de desempenho poderá ocorrer sempre que se justifique.

A subcategoria, **métodos de avaliação de desempenho**, pretende compreender quais os métodos utilizados para avaliar os trabalhadores na organização, bem como as suas características e critérios. É possível verificar, através da análise documental e pela realização das entrevistas, que a organização apresenta dois métodos de avaliação de desempenho: características de um modelo por competências e características de um modelo por objetivos. O modelo por competências é direcionado para todos os trabalhadores enquanto o modelo por objetivos é direcionado para os quadros da organização. Esta afirmação é corroborada pelo discurso de todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6), conforme apresentamos:

“O método é através dos objetivos e das competências (...) os objetivos que são definidos apenas se aplicam aos quadros” (E1);

“Sim, temos dois tipos de avaliação: avaliação de competências e de objetivos (...) os executantes não têm objetivos, só são avaliados através de competências (...)” (E2);

“ (...) competências e objetivos” (E3);

“ (...) dois métodos, por competências e objetivos (...) critérios quantitativos que tem a ver obviamente com a obtenção de resultados inerentes aquilo que são as funções (...)” (E4);

“Competências e objetivos” (E5);

“Avaliamos competências e objetivos (E6).

Relativamente ao **método de avaliação por competências** para os executantes é possível identificar pela análise documental, representada no quadro 8, que estão definidas oito competências para cada trabalhador. As competências são medidas pela análise dos comportamentos ao exercício da função.

Quadro 8 - Competências atribuídas para os executantes

Competências
Domínio da Função
Cumprimento das Normas de Qualidade, Segurança, Ambiente e Higiene
Nível de Qualidade de Desempenho
Espírito de Equipa e Relacionamento interpessoal
Sentido de Responsabilidade
Análise e resolução de problemas
Iniciativa / proatividade
Multivalência

Fonte: Adaptado de XPTO (2016b)

A análise das competências ocorre pela escala de avaliação entre 1 e 3, em que 1 representa “abaixo do requerido” e 3 “acima do requerido”, conforme exposto no quadro 9. A avaliação final das competências será igual à média ponderada de todas as competências avaliadas. Em termos de ponderações a avaliação de desempenho individual (ADI) é calculada segundo a seguinte fórmula: $ADI = AGC \times 0,65 + AGI \times 0,35$

Ou seja, a avaliação de desempenho individual (ADI) do executante é igual à avaliação global das competências (AGC) $\times 0,65$ (ponderações) + AGI (avaliação global dos resultados do desempenho) $\times 0,35$ (ponderações). Salientamos, que a avaliação global dos resultados do desempenho (AGI) tem que estar compreendida entre 1 e 3, conforme as apresentadas no quadro 9.

Para percebermos melhor como é medida a avaliação individual do trabalhador que exerce funções de executante, iremos apresentar um exemplo:

Um trabalhador que se enquadre na escala de 2 na avaliação global dos resultados do desempenho (AGI) e que na avaliação global das competências (AGC - resultante da média ponderada de todas as competências avaliadas) obteve 2,63 (resultante dos níveis avaliados entre 2 e 3 da avaliação das competências) irá obter um ADI (avaliação de desempenho individual) de 2,41, ou seja,

$$ADI = 2,63 \times 0,65 + 2 \times 0,35 = 2,41$$

A avaliação de desempenho individual que o trabalhador obteve (2,41), permite determinar o enquadramento do nível, para calcular o valor do prémio de desempenho do trabalhador.

Quadro 9 - Escala de avaliação das competências para os executantes

ESCALA DE PONTUAÇÃO	
1. Abaixo do requerido	- A actuação do colaborador revelou que o seu comportamento está abaixo do nível requerido para a sua função na competência em causa.
2. Adequado ao requerido	- A actuação do colaborador revelou que o seu comportamento corresponde ao nível requerido para a sua função na competência em causa.
3. Acima do requerido	- A actuação do colaborador revelou que o seu comportamento está bastante acima do nível requerido para a sua função na competência em causa.

Fonte: Adaptado de XPTO (2016b)

Relativamente à **avaliação de desempenho por competências, para os quadros**, estão definidas 11 competências, conforme exposto no quadro 10. A este respeito, considerando os vários tipos de quadros existentes (médios e superiores com equipa e sem equipa), o entrevistado 2 refere que se “ (...) separamos por categoria profissional, nos quadros médios sem equipa de trabalho, são atribuídas nove competências, das quais duas podem não ser avaliadas; nos quadros médios com equipa de trabalho, são atribuídas dez competências, das quais duas podem não ser avaliadas; nos quadros superiores são atribuídas nove competências, das quais duas podem não

ser avaliadas, embora a competência “liderança e desenvolvimento de equipa de avaliação” é obrigatória; nos quadros superiores com equipa de trabalho, são atribuídas onze competências, das quais, uma pode não ser avaliada, no entanto duas competências são obrigatórias (...)” (E2). Estas afirmações relativamente às componentes da avaliação de desempenho por competências dos quadros também são explanadas no quadro 11, que apresentamos.

Quadro 10 - Competências atribuídas para os quadros

Competências
Orientação para os resultados
Pensamento criativo e inovação
Orientação para cliente (interno, externo e outras partes interessadas)
Pensamento analítico e conceptual
Compreensão interpessoal
Trabalho em equipa e cooperação
Comunicação e influência
Competência Técnica
Conhecimento e cumprimento das normas de QAS da Organização
Liderança e desenvolvimento da equipa
Visão e estratégia

Fonte: Adaptado de XPTO (2016c)

Quadro 11 - Componentes da avaliação de desempenho por competências dos quadros

Quadros Médios sem equipa	Quadros Médios com equipa	Quadros Superiores sem equipa	Quadros Superiores com equipa
9 Competências, das quais 2 podem ser avaliadas com NA (Não aplicável)	10 Competências, das quais 2 podem ser avaliadas com NA (Não aplicável). Liderança e desenvolvimento de equipa é obrigatória	9 Competências, das quais 1 pode ser avaliada com NA (Não aplicável)	10 Competências, das quais 1 pode ser avaliada com NA (Não aplicável). Liderança e desenvolvimento de equipa e visão estratégica de avaliação é obrigatória

Fonte: Adaptado de XPTO (2016a)

A análise das competências dos quadros ocorre pela escala de avaliação entre 1 e 5, em que 1 representa “áreas críticas de melhoria” e 5 “excelência”, conforme exposto no quadro 12. A escala de avaliação das competências para os quadros, tem como critérios de avaliação, os seguintes: NA (Não Aplicável, corresponde a 0 pontos na avaliação); ACM (Áreas Críticas de Melhoria, corresponde a 1 ponto na avaliação); AM (Áreas de Melhoria, corresponde a 2 pontos na avaliação); ADQ (Adequado, corresponde a 3 pontos na avaliação); PF (Ponto Forte, corresponde a 4 pontos na avaliação); EX (Excelência, corresponde a 5 pontos na

avaliação). A avaliação final das competências será igual à média ponderada de todas as competências.

Quadro 12 - Escala de avaliação das competências para os quadros

Competências - Avaliação global
Tenha em conta as evidências recolhidas nas competências aplicáveis à função
1 - Áreas críticas de melhoria
2 - Áreas de Melhoria
3 - Adequado
4 - Ponto Forte
5 - Excelência

Fonte: Adaptado de XPTO (2016c)

Relativamente ao grau de ponderação das competências, para os executantes a avaliação das competências o seu valor total corresponde a 100%, pois é o único desempenho avaliado. Para os quadros, visto também serem avaliados pela dimensão quantitativa, a ponderação da avaliação das competências é de 30% do valor total da avaliação. Como se pode constatar nas passagens seguintes os entrevistados (E1, E2, E4) corroboram o exposto.

“(...) critérios qualitativos que tem a ver com as competências que estão inerentes aquilo que são as funções, (...) há algumas funções que não têm inerentes algumas competências. Quem não tem funções de liderança, não é avaliado pelo desenvolvimento de pessoas” (E4);

“A avaliação efetuada quer dos executantes quer dos quadros baseia-se em evidências observadas ao longo do ano. Na avaliação das competências quer para os executantes quer para os quadros são consideradas as dimensões: saber do trabalhador; saber-fazer, a experiência do trabalhador em contexto de trabalho e o saber-agir em determinadas situações que vão surgindo. Embora esta última se verifique essencialmente para os quadros (...). Os executantes, apenas são avaliadas competências, que valem 100% da nota (...) e para os quadros “(...) cada trabalhador que se situe nesta categoria profissional, as competências comportamentais valem 30% (...)” (E2);

“(...) As competências “core” (...) são iguais para todas as pessoas, as chefias é que têm duas competências específicas, gestão de equipas e visão estratégia” (E1).

A ideia de competência é reforçada por Ceitil (2010) indicando que é a capacidade de o trabalhador mobilizar e colocar em prática saberes práticos e teóricos, numa determinada situação, consideradas como “críticas” para a função.

No que diz respeito ao **método de avaliação por objetivos**, é possível identificar pela análise documental, que têm critérios bem definidos na ficha de desempenho do trabalhador, em que o avaliador e avaliado identificam medidas, metas a atingir e níveis de exigência requeridos. A avaliação dos objetivos é de natureza individual, podendo, no entanto, ser definidos

objetivos de equipa, partilhados por um conjunto de trabalhadores (de quadros), ou seja “(...) *Este sistema tem a componente de ser integrado (...), há a avaliação do colaborador, a avaliação onde ele está inserido (...)*” (E3).

Através da análise documental, podemos verificar que os critérios são definidos entre avaliador e avaliado com o objetivo de fortalecer a objetividade e transparência da avaliação individual e simultaneamente a focalização dos trabalhadores na melhoria dos resultados individuais, de equipa e da organização. No entanto o entrevistado 3 tem outra perspetiva relativamente à atribuição dos objetivos, refere que “(...) *os objetivos são em cascata, de cima para baixo (...)*” (E3). A atribuição dos objetivos aqui entendida é suportada na perspetiva de Gomes et al (2008), que assenta na definição de objetivos a nível estratégico, alargados em cascata por todos os níveis da organização, sendo, portanto, coincidente com uma estrutura mecanicista e divisionalizada.

Sempre que se mede o desempenho utiliza-se uma escala, fazendo corresponder a uma pontuação. Em termos de escala, os objetivos, pela análise documental representada no quadro 13, e pelo discurso do entrevistado 2, obedecem a uma escala de avaliação entre 1 e 5, em que 1 representa insuficiente, indica que o trabalhador ficou claramente abaixo do objetivo, corresponde a um grau de cumprimento dos objetivos, inferior ou igual a 75% e 5 representa excecional, o trabalhador superou claramente o objetivo, correspondendo a um grau de cumprimento dos objetivos superior a 125%, que segundo o entrevistado 2, “(...) *excelente resultado, só os melhores dos melhores trabalhadores é que estão situados*” (E2).

Quadro 13 - Escala de avaliação dos objetivos

ESCALA DE PONTUAÇÃO	
1. Insuficiente	Ficou claramente abaixo do objetivo. Corresponde a um grau de cumprimento inferior ou igual a 75%
2. Necessita desenvolvimento	Não cumpriu o objetivo. Corresponde a um grau de cumprimento entre 75% e 95%
3. Alinhado com as expetativas	Cumpriu o objetivo. Corresponde a um grau de cumprimento entre 95% e 105%
4. Excede as expetativas	Superou o objetivo. Corresponde a um grau de cumprimento entre 105% e 125%
5. excecional	Superou claramente o objetivo. Corresponde a um grau de cumprimento superior a 125%

Adaptado de XPTO (2016c)

Relativamente ao número mínimo e máximo dos objetivos propostos ao trabalhador, tendo em conta os níveis de exigência requeridos para a função, a análise documental, indica um número mínimo de quatro objetivos e um máximo de oito objetivos. Esta perspetiva também é consistente com o discurso do entrevistado E2, que refere “ (...) *os objetivos são atribuídos a cada trabalhador que se situe nesta categoria profissional, no mínimo de quatro e no máximo de 8 (...)*” (E2);

Outra perspectiva relativamente à atribuição dos objetivos é referida pelo entrevistado 3, que refere que “ (...) existem no mínimo três objetivos, podem ser mais do que cinco, mas não acontece muito” (E3).

Em termos de leitura do quadro 14, relativamente à síntese da avaliação global dos quadros, da avaliação das competências e objetivos, é também exibida, em parte, pelo discurso dos entrevistados E1 e E2. O entrevistado E1 refere que “ (...) os critérios tidos em conta é a ponderação que cada competência e cada objetivo têm. Em que os objetivos valem 70% e as competências que valem 30%. Portanto o resultado final” (E1).

O entrevistado 2 menciona que, “(...) na avaliação dos quadros a valoração é repartida em avaliação por objetivos e por competências (...). A nível da avaliação por objetivos o resultado final está situado numa determinada escala de 1 a 5, que é comparado com a quantificação definida no objetivo e, de acordo com o desvio é classificado de acordo com os seguintes critérios: Não adequado, intervalo entre 1 e 2,29; A melhorar, resultado situado intervalo entre 2,30 e 2,89; Adequado, resultado situado intervalo entre 2,90 e 3,89 Acima das expetativas, resultado situado intervalo entre 3,90 e 4,39; Excelente resultado situado intervalo entre 4,40 e 5. Neste último intervalo só os melhores dos melhores trabalhadores é que estão situados” (E2).

Quadro 14 - Síntese da escala de avaliação global dos quadros

Síntese da Avaliação Global (Objetivos e Competências)		70% Objetivos + 30% Competências
ESCALA DE PONTUAÇÃO		
NA (Não Adequado)	[1; 2,29]	Níveis de desempenho fortemente desadequados face às exigências da função.
A melhorar	[2,30; 2,89]	Níveis de desempenho com áreas críticas de melhoria face às exigências da função.
Adequado	[2,90; 3,89]	Níveis de desempenho globalmente adequado face às exigências da função.
Acima das expetativas	[3,90; 4,39]	Níveis de desempenho globalmente acima face às exigências da função.
Excelente	[4,40; 5]	Níveis de desempenho que excedem de forma consistente as exigências da função.

Adaptado de XPTO (2016c)

Conforme quadro 15, podemos verificar que a avaliação de desempenho individual dos objetivos é calculada segundo dois pressupostos: a) Ponderação dos objetivos (peso relativo de cada objetivo proposto, que repartido pelos objetivos tem de somar 100%) e b) Resultado no Final do Ano (avaliação de 1 a 5 de acordo com a aplicação da escala). O resultado da avaliação de desempenho dos objetivos é calculado segundo a seguinte formula: a X b para cada objetivo. A avaliação final dos objetivos será igual à soma de todos os objetivos.

Quadro 15 - Avaliação de desempenho individual dos objetivos: Cálculo dos objetivos

Objetivos Individuais (mínimo 4)					
OBJECTIVO	INDICADOR	RESULTADOS Atingidos	A) Ponderação (qual o peso relativo do objetivo?)	B) Resultado no Final do Ano (avaliação de 1 a 5 de acordo com a aplicação da escala)	A*B= Resultado
Aumentar a focalização/informação da equipa no "Value Leackage" e gestão da margem			30.00%	4	1.20
Revisão de Pricing Authority			10.00%	4	0.40
Melhorar e automatizar relatórios de Pricing			30.00%	3	0.90
Optimizar ferramentas para gestão de Pricing			30.00%	3	0.90
		TOTAL (DEVE SOMAR 100%)	100.00%	Avaliação de Objectivos -	3.40

Adaptado de XPTO (2016c)

A avaliação de desempenho individual final do trabalhador com funções de quadro, considerando a avaliação dos objetivos e das competências é calculada segundo a seguinte formula: Avaliação dos objetivos x ponderação (70%) + avaliação das competências x ponderação (30%).

Podemos referir como exemplo, um trabalhador com funções de quadro que obteve na avaliação dos objetivos: 3,40, conforme apresentado no quadro 15, e que na avaliação das competências obteve 3,89, tem um resultado de avaliação final 3,55. Portanto, este trabalhador está situado no "Adequado" conforme quadro 14 apresentado, em que os níveis de desempenho estão adequados às exigências da função.

Relativamente à atribuição dos objetivos aos avaliados, está estabelecido na organização, em documento próprio, que os objetivos devem ser acordados no início do período de avaliação entre avaliador e avaliado. Esta afirmação é consistente com o discurso dos entrevistados 4 e 6, referem que,

"(...) os objetivos são conhecidos por todos os colaboradores, a definição, cabe a cada chefia definir ou propor os objetivos." (E4);

"Os objetivos são definidos com o chefe de cada colaborador." (E6);

No entanto os entrevistados (E2 e E3) têm outra opinião, referem que os objetivos são apresentados pela chefia e depois discutidos com o avaliado, conforme exposto:

“Os objetivos para os quadros são apresentados pela chefia e depois são discutidos em reunião. Eles são mensuráveis e atingíveis, pois não se pode atribuir um objetivo a um trabalhador sem perspectivas de atingi-lo. Podemos dizer que os objetivos são conhecidos por ambas as partes, embora sejam primeiramente apresentados pelo avaliado. Os objetivos são acordados individualmente com cada trabalhador.” (E2);

“Todos nós aceitamos os objetivos que estão definidos, pode é haver na altura uma desistência, e os objetivos são negociados, que podem ser feitos por mim ou pelo meu diretor (chefia direta) mas que devem ser enquadrados nos objetivos da direção, os objetivos são em cascata, de cima para baixo. Há alguns objetivos tenho e que não posso dizer que não, mas existem objetivos que posso negociar.” (E3).

Neste sentido, a partir da triangulação da informação é possível verificar que o método por objetivos pretende comparar os resultados fixados (ou esperados) para o trabalhador e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados da avaliação de desempenho permitem ao trabalhador identificar os pontos fracos e fortes de desempenho, bem como as expectativas para o próximo ano. A este respeito Chiavenato (1996) reconhece que a aceitação dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometimento em alcançá-los é uma condição primordial do sistema de avaliação de desempenho bem como as atitudes e os pontos de vista do avaliador.

Como forma de sintetizar a análise efetuada neste ponto, apresentamos a seguir o quadro 16, com os resultados do estudo de caso, baseados na opinião dos entrevistados, no que se refere à caracterização da avaliação de desempenho na organização.

Quadro 16 - Síntese dos resultados da caracterização do sistema de avaliação de desempenho

Entrevistados	Formalização do processo	Periodicidade de avaliação	Âmbito de Aplicação	Fontes de avaliação	Entrevista de avaliação		Formação sobre o processo de avaliação	Métodos de avaliação	
					Realização	Objetivos		Caraterísticas	Crítérios
E1	“(…) processo está estruturado (…)”	“(…) anualmente (….)uma revisão intermédia”	“Todos os trabalhadores são alvo de avaliação (…)”	“(…) É sempre a chefia direta com o input da supervisão do chefe do chefe (…)”	“(…) reunião entre avaliador e avaliado (…)” “(…) que normalmente as pessoas não utilizam como poderiam utilizar (…)”	“(…) é essencialmente elaborar plano de desenvolvimento (…). Eu acho que é mesmo investir numa cultura de feedback”	“(…)Todos os trabalhadores são alvo de avaliação e por isso as chefias tem formação sobre avaliação de desempenho”	“O método é através dos objetivos e das competências”	Nos quadros (….) os objetivos valem 70% e as competências que valem 30%.
E2	“(…) processo formal, informatizado em sistema SAP (…)”	“(…) anualmente (…)”	“(…) é dirigida a todos os trabalhadores, nomeadamente: executantes, área operacional, quadros médios e superiores, incluindo diretores (…)”	“O responsável é sempre a chefia direta do avaliado (….) também existe um segundo avaliador que é de 2º nível (este avaliador é o chefe do chefe)”. “O responsável é sempre a chefia direta do avaliado (….) também existe um segundo avaliador que é de 2º nível (este avaliador é o chefe do chefe)”.	“(…) a entrevista com base numa reunião (….) individualmente com a chefia direta do trabalhador”.	“(…), onde acertam os objetivos para o próximo ano, e as competências a ter em consideração e o plano de desenvolvimento para o avaliado”	“(…) demos formação, com 160 pessoas sobre avaliação de desempenho para explicar o processo”	“(…) dois tipos de avaliação: avaliação de competências e de objetivos (…)”	Os executantes, apenas são avaliados (….) competências, que valem 100% da nota (….) e para os quadros “(…) as competências (….) valem 30% (….)” “Os objetivos para os quadros são apresentados pela chefia e depois são discutidos em reunião (…). Podemos dizer que os objetivos são conhecidos por ambas as partes.”
E 3	“(…) é formalizada com reuniões (…)”	“(…) as avaliações são de um ano (…). O próprio regulamento prevê que haja	“(…) todos somos avaliados”	“chefia direta do colaborador.”	“(…) formalmente faz-se uma reunião (…)”	“(…)negociar ou renegociar os objetivos”	“Todos nós temos formação sobre o processo de avaliação”	“(…) competências e objetivos”	s.d.

		um compasso, um período a meio (...)”							
E4	“(…) procedimento formal (...)”	“avaliação anual e depois há revisão da avaliação no meio do ano”	“(…) todos somos avaliados”	“(…) responsável é a chefia direta do trabalhador (...)” "cada uma de nós leva as ideias chave para aquele ano (...). Portanto essa preparação é prévia ao momento da avaliação (...)”.	“(…) A entrevista é individual com a chefia (...)”	“ (...) <i>traçamos aquilo que são por exemplo os meus objetivos para o próximo ano, ou aquilo que devo investir mais, em termos de áreas de melhoria, quais os pontos fortes que tenho e que tenho que manter (...) durante a sessão discutimos, os objetivos e competência a competência (E4)</i> ”.	s.d.	“(…) dois métodos, por competências e objetivos” “Os objetivos são conhecidos por todos os colaboradores, a definição, cabe a cada chefia definir ou propor os objetivos.”	“(…) para avaliar bem o colaborador os critérios são muito exigentes (...)”. “Há uma escala que nos posicionamos.”
E5	“(…) O processo é automático através do nosso portal (...)”.	“Anualmente”	“Dirigida para todos os trabalhadores (...)”	“(…) são as chefias diretas do trabalhador (...)”	“Reunião entre colaborador e superior hierárquico”	“(…)para darem o feedback á pessoa, (...) fazem a discussão do ponto (...)”	“Existe formação para todos (...)”	“Competências e objetivos”	“(…) o grau dos objetivos se atingiu ou não atingiu (...)”
E6	“(…) ela é introduzida em SAP (...)”	“(…)anualmente (...)”	“(…) todas as pessoas são avaliadas (...)”	“(…) são os quadros da própria organização, são a chefia, o superior hierárquico (...)”	“(…) reunião entre o superior hierárquico e o colaborador”	s.d.	“(…) fazemos sempre formação aos novos colaboradores, a quem entra têm logo formação de acolhimento, tem a parte da avaliação de desempenho (...)”	“Avaliamos competências e objetivos (...)” “(…) Os objetivos são definidos com o chefe de cada colaborador.”	“(…) avaliação diferenciadora dos executantes para os quadros (...)”

Fonte: Entrevistas semi-diretivas (2016)

2.3. Consequências da avaliação de desempenho

Esta categoria pretende compreender se o processo de avaliação de desempenho tem consequências para o trabalhador e para a organização. Podemos depreender, pelos dados recolhidos a partir da análise documental, quatro consequências para o trabalhador: 1) aquisição de um autoconhecimento do seu desempenho, admitindo que o trabalhador se avalie a si mesmo, ou seja, identificar os pontos fortes e os pontos fracos; 2) feedback entre avaliador e avaliado; 3) permite aos trabalhadores que reúnam as devidas condições, elaborar um processo de progressão e de desenvolvimento; 4) Atribuição de um prémio de desempenho. As consequências expostas são comprovadas pelo discurso de todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6) que passamos a apresentar.

“(...) a avaliação é como se fosse a formalização de um método que existe ao longo do ano (...) ” (E1);

“(...) em termos de consequências, a avaliação de desempenho permite que todas as pessoas, com uma avaliação superior a 2, são elegíveis para um processo de progressão/promoção, sendo promovidos todos os anos (...) para trabalhadores com avaliações menos boas, inferior a dois, o trabalhador não será progredido nem promovido, vai ficar a marcar passo. (...). A avaliação de desempenho permite elaborar plano de desenvolvimento para os trabalhadores (...) feedback e acompanhamento ao longo do ano (...) ” (E2);

“(...) permite a alteração remuneratória, acesso à formação e nas carreiras” (E3);

“A perceção do trabalhador é muito importante, (...) é importante a perceção da organização, da chefia e a do próprio. Em primeiro lugar um autoconhecimento, eu acho que promove bastante aquilo que é a minha perceção, ou pelo menos que cada um tem a sua perceção, e depois a chefia, como é que a chefia nos vê. Segundo ganho a partir de aquilo que é visto (...) traçar o meu plano de desenvolvimento individual, é eu perceber claramente, aquilo que eu preciso para alcançar, para evoluir na minha carreira. (...) saber qual a direção que a minha chefia pretende, se essa direção está alinhada com as minhas expetativas e o que terei que fazer para lá chegar com sucesso. É esse que é o meu ganho” (E4);

“A avaliação de desempenho, obviamente tem impacto direto em termos financeiros no prémio de desempenho, tem uma ligação direta, ou seja, avaliação de desempenho é um dos indicadores utilizados no cálculo do prémio de desempenho depois terá também tem impacto na progressão de carreira, vamos imaginar, uma pessoa que está em condições de progressão ou de mudança de funções, os resultados da avaliação de desempenho das competências que foram avaliadas.” (E5);

“Sei que é monitorizar esses indicadores de avaliação de desempenho que servem para a evolução de carreira (...) impacto na carteira diretamente, é o prémio de desempenho, para o trabalhador (...)” (E6).

Relativamente às consequências da avaliação de desempenho para a organização, os dados recolhidos a partir da análise documental apontam cinco consequências, são:

1. Promover a comunicação entre avaliador e avaliado;
2. Conhecer dos pontos fortes e as áreas a desenvolver pelo trabalhador;
3. Identificar as principais necessidades de formação e de desenvolvimento, bem como necessidades e interesses individuais, para efeitos de desenvolvimento de potencial progressão na carreira para cada trabalhador;
4. Atribuição de um prémio de desempenho;
5. Garantir a diferenciação dos níveis de desempenho.

As consequências acima expostas são comprovadas pelo discurso dos entrevistados (E1; E2, E3, E4, E5, E6), que apresentamos de seguida.

“(...) para a organização penso que é uma mais-valia, pois permite, através do processo de avaliação, que as competências dos trabalhadores sejam transferidas para o trabalho através por exemplo da formação (...)” (E2);

“Para a organização exatamente a mesma coisa, ou seja, a empresa tem no fundo uma perceção dos seus quadros, dos seus executantes, no fundo de todos os seus trabalhadores (...)” (E6);

“É uma forma de monitorizar, de os manter, pode servir de instrumento de motivação. Supostamente será de monitorizar.” (E5);

“(...) criar planos de sucessão, perceber qual o potencial de desenvolvimento para aquela pessoa e que outras funções críticas é que essa pessoa poderá desenvolver no futuro, não apenas na área onde está, mas também noutras, (...). Portanto essa é a visibilidade que a empresa tem referente a essa pessoa (...). É uma forma de monitorizar, de os manter, pode servir de instrumento de motivação.” (E4);

“(...) sistema de níveis remuneratórios que vai ter impactos no sistema de avaliação (...) e que também impacto no desenvolvimento de carreiras (...)” (E3);

“Para a organização exatamente a mesma coisa, ou seja, na empresa tem no fundo uma perceção dos seus quadros, dos seus executantes, no fundo de todos os seus trabalhadores e podem fazer uma análise de como é que é, o estado da arte disso, obviamente de acordo com os indicadores que saem da avaliação” (E6);

“(...) aqui as pessoas recebem a remuneração fixa e a variável, portanto eu acho que faz sentido que o prémio e a avaliação seja um critério (...)” (E1).

A partir da triangulação da informação é possível verificar que as consequências apresentadas são de alguma forma coincidentes entre si. A consequência para a

organização, apresentada na análise documental, de garantir a diferenciação dos níveis de desempenho, é em parte corroborada pela aplicação dos métodos de avaliação na organização, em que o método por competências aplica-se a todos os trabalhadores, enquanto o método por objetivos é destinado unicamente aos quadros da organização. Nos executantes a análise das competências ocorre pela escala de avaliação entre 1 e 3. Nos quadros a análise das competências e dos objetivos ocorre pela escala entre 1 e 5.

Como forma de sintetizar a análise efetuada neste ponto, apresentamos a seguir, o quadro 17, com os resultados do estudo de caso, baseados na opinião dos entrevistados, no que se refere às consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização.

,

Quadro 17 - Síntese das consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização

Entrevistados	Consequências da avaliação de desempenho	
	Trabalhador	Organização
E1	"(...) a avaliação é como se fosse a formalização de um método que existe ao longo do ano (...)"	"(...) prêmio e a avaliação seja um critério (...)"
E2	"(...) elaborar plano de desenvolvimento para os trabalhadores (...) feedback e acompanhamento ao longo do ano (...)"	"(...) é uma mais-valia, pois permite, através do processo de avaliação, que as competências dos trabalhadores sejam transferidas em contexto de trabalho quer através da formação quer através do processo de internacionalização/expatriação e também a transmissão de novas culturas."
E3	"(...) permite a alteração remuneratória, acesso à formação e nas carreiras".	"(...) novo sistema de níveis remuneratórios que vai ter impactos no sistema de avaliação para o ano que vem e que também impacto no desenvolvimento de carreiras que tem de ser ajustado com estas novas grelhas de remuneração (...)"
E4	"(...) é importante a perceção da organização, da chefia e a do próprio. Em primeiro lugar um autoconhecimento, (...) e depois a chefia, como é que a chefia nos vê. Segundo ganho (...) traçar o meu plano de desenvolvimento individual, (...) para alcançar, para evoluir na minha carreira. (...)"	"(...) criar planos de sucessão, perceber qual o potencial de desenvolvimento para aquela pessoa e que outras funções críticas (...). É uma forma de monitorizar, de os manter, pode servir de instrumento de motivação."
E5	"(...) impacto direto em termos financeiros no prêmio de desempenho, (...) impacto na progressão de carreira,"	"É uma forma de monitorizar, de os manter, pode servir de instrumento de motivação"
E6	"(...) Sei que é monitorizar esses indicadores de avaliação de desempenho que servem para a evolução de carreira (...) impacto na carteira diretamente, é o prêmio de desempenho, para o trabalhador".	"Para a organização exatamente a mesma coisa, ou seja, a empresa tem no fundo uma perceção dos seus quadros, dos seus executantes, no fundo de todos os seus trabalhadores (...)"

Fonte: Entrevistas Semi-Diretivas (2016)

2.4. Relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas

Pretendemos compreender, nesta dimensão de análise, se a avaliação de desempenho se relaciona com a formação profissional, com as carreiras e com as recompensas. Podemos compreender através das entrevistas e da análise documental, que existe efetivamente uma relação direta entre a avaliação de desempenho com a formação profissional, com as carreiras e as recompensas. As passagens seguintes comprovam o exposto.

2.4.1. Formação profissional

Sendo que a avaliação de desempenho corresponde à análise que é feita sobre os “hiatos” existentes, entre a expectativa do desempenho esperado pela organização e o seu efetivo desempenho (Marin & Berrocal, 2011) existe a necessidade de criar mecanismos de intervenção para gerir os ajustamentos necessários de tecnicidade inerente aos diferentes postos de trabalho existentes, não apenas no domínio de competências técnicas, como também no domínio das competências comportamentais. Atendendo a este pressuposto, todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6) reconhecem que a avaliação de desempenho tem uma relação direta com a formação profissional, permitindo a realização de um *“plano de desenvolvimento (...)”* (E4), *“(...) porque a chefia já diagnosticou em conjunto com o colaborador áreas onde precisa de melhorar (...)”* (E1) *“(...) os gaps existentes em termos de desempenho (...)”* (E2) *“(...) ou seja, a parte da formação também vem beber à avaliação de desempenho, porque aí é que são identificadas, aquelas que são as necessidades de cada colaborador (...)”*. O plano (...) define por exemplo necessidades de formação académica, a colegas que são identificados para realizarem MBA, por exemplo, outros desenvolvimento mais de coaching mais ao nível dos diretores.” (E4). Nós o que fazemos é o levantamento (...) das necessidades da área, com as necessidades de desenvolvimento estratégicos do negócio, (...) integramos as necessidades de formação que foram identificadas na avaliação de desempenho, ou seja, cruzamos as duas informações e acrescentamos o que foi identificado e acordado com a chefia, ou identificado pela pessoa integrado no plano de formação, depois fazemos um plano geral de formação” (E5).

Mediante os resultados obtidos na avaliação de desempenho, segundo os entrevistados (E2, E6) é possível identificarmos algumas questões que são consideradas pertinentes para a construção do plano de formação na organização, nomeadamente: *“(...) saber quais as necessidades que devemos desenvolver que tipo de ações ou atividades que devemos propor e os objetivos que pretendemos atingir para melhorar os gap's existentes. Saber nomeadamente: Que objetivos foram definidos no início do ano? Que resultados foram atingidos no final do ano? Quais os principais desvios? E a avaliação das competências que pretende saber quais as competências de desenvolvimento consideradas prioritárias? Pretendemos também saber que atividades a realizar ou executar pelo trabalhador que podem, de forma adequada, responder a cada uma das necessidades*

(gap's) identificadas e o que se espera atingir (resultado) com cada uma das atividades propostas" (E2) *"(...) e no fim estabelecemos o plano de prioridades, porque estamos a falar de muitas ações (...)"* (E6).

A ideia de formação entendida nesta categoria é corroborada pela perspectiva de Camara *et al.* (2001) que a consideram como uma componente de intervenção, em que a partir das necessidades detetadas na avaliação de desempenho se constroem meios de intervenção que satisfaçam os "hiatos" existentes.

Outro aspeto relevante, apresentado pelos entrevistados são as modalidades de formação ocorridas com maior incidência na organização, que parecem orientar-se para a modalidade de atualização (E3) e de reciclagem (E2), que a seguir apresentamos.

"(...) em que eu posso chegar ao fim do ano, e não cumpro um dos meus objetivos, por uma razão específica, sei lá, vem uma empresa de fora, e eu tenho problemas com o meu inglês, uma coisa que se pode constatar é que houve uma falha aqui, porque o inglês não é o melhor, então vamos lá fazer formação de inglês. O sistema alimenta o sistema de formação, (...)" (E3);

"As ações de formação proposta ao trabalhador (...) muitas vezes acontece serem de manutenção, isto é a chefia acompanha o trabalhador no seu posto de trabalho para ultrapassar as dificuldades de desempenho indicando mesmo a melhor forma de desempenhar aquela função (...) identificamos o trabalhador para um MBA, por exemplo ou licenciatura, para desenvolver mais competências, claro que se a função assim o exigir" (E2).

As duas modalidades apresentadas são consistentes com a perspectiva de Nascimento (2015) em que a modalidade de atualização tem por objetivo a preparação dos trabalhadores para novos conhecimentos e aptidões ou para a reorganização do trabalho, em função da introdução de novos equipamentos, técnicas ou tecnologias, a modalidade de reciclagem por sua vez tem por objetivo a manutenção do grau de operacionalidade das competências ou a preparação dos indivíduos face à perda de capacidades de execução.

A necessidade de haver uma estrutura de formação é indispensável para o bom funcionamento da mesma, depende, em parte, dos resultados aferidos na formação profissional, tornando-se assim impossível isolar os efeitos da mesma nos comportamentos dos trabalhadores, quer nas competências técnicas quer nas competências comportamentais (Cardim, 2012). Face ao exposto, pelos dados publicados na página da XPTO, foi possível verificar que a XPTO em termos de formação profissional investiu, em 2016, um total de 160.713,75 horas de formação, repartidas por 1.573 ações que envolveram 2.318 formandos da organização.

Comparativamente à unidade industrial estudada, não temos dados que permitam identificar quantos trabalhadores foram encaminhados para formação profissional por categoria

profissional por meio da avaliação de desempenho. No entanto podemos verificar através dos entrevistados 2 e 6, que nem todos os trabalhadores são encaminhados para formação profissional, até porque *“(...) estabelecemos um plano de prioridades, porque muitas vezes estamos a falar de muitas ações.”* (E6), e os trabalhadores *“(...) que têm avaliações menos adequadas, é-lhes permitido melhorar algumas competências no seu posto de trabalho, não sendo possível a todos formação no exterior.”* (E2). Pressupondo aqui que a formação tem uma função reativa, visando a correção de anomalias e deficiências existentes no posto de trabalho sustentada na perspetiva de Nascimento (2015).

A relação entre avaliação de desempenho com a formação profissional percebemos que não é absoluta, que estabelecem um plano de prioridades. Se a formação não está disponível para todos os trabalhadores, quais são os critérios de seleção, por via dos resultados da avaliação de desempenho? Esta questão ficou por esclarecer, pois não conseguimos apurar informação consistente a partir da análise documental e das entrevistas.

2.4.2. Carreiras

Podemos constatar através da análise das entrevistas, que a progressão de carreira também tem uma ligação muito forte com a avaliação de desempenho. Através da análise documental é possível constatar que existem critérios definidos para progressão na carreira e que são diferentes para os dois grupos profissionais (executantes e quadros). Para os executantes, a avaliação de desempenho individual (ADI) tem que corresponder a um desempenho mínimo 2 (numa escala de 1 a 3) nos dois últimos anos. Abaixo deste valor não é possível a progressão na carreira. Para os quadros, a avaliação de desempenho tem de ter uma média de 3,5 (numa escala de 1 a 5) ou superior durante os últimos três anos. Nenhuma avaliação abaixo dos 3 nos últimos três anos é passível de progressão. Face ao exposto, o processo de progressão de carreira é identificado para os melhores profissionais. A carreira aqui entendida é suportada na perspetiva de Correia e Passos (2015) como um combinado de atividades para prosseguir e orientar o caminho do trabalhador. Como podemos verificar nas passagens seguintes, os entrevistados corroboram o mencionado.

“(...) a avaliação de desempenho permite a alteração (...) nas carreiras” (E3);

“A progressão de carreira, também é identificada através da avaliação de desempenho, pois os processos de progressões normalmente são para os melhores trabalhadores que foram identificados (...). Para progredir para nível máximo da carreira: um executante se tiver sempre a avaliação no máximo, leva sensivelmente 19 anos a chegar ao topo da carreira, isto acontece se for um fora de serie” (E2); A evolução de carreira aqui patente é numa perspetiva

horizontal, correspondendo a uma maior rotação entre funções, com uma maior polivalência dos trabalhadores (Passos, 2007).

“(...) numa perspectiva vertical, por exemplo, evoluir para uma função de maior responsabilidade (...)” (E4). A evolução de carreira vertical patente no discurso do entrevistado 4 faz-se sentir mais ao nível dos quadros, em que o movimento é entendido pelo sucesso profissional a que aspira o trabalhador (Passos, 2007) e que são tanto mais elevadas quanto maior for a qualificação do mesmo. Este tipo de carreira vertical, neste tipo de organização, burocrática, todos os elementos que a caracterizam - responsabilidades, desafios, formação, desenvolvimento e recompensas - estão ligadas à posição que o trabalhador ocupa na estrutura hierárquica (Gomes *et al.*, 2008).

A mobilidade também é um tema que não gostaríamos de deixar de analisar, visto que a organização tem presença a nível internacional com destaque para os EUA, e a nível nacional, com diversas unidades industriais dispersas por Portugal. Tendo em conta esta situação, podemos depreender através do discurso dos entrevistados (E1, E2, E3) que este processo de mobilidade ainda é recente, no entanto, já existem parâmetros estruturados, relativamente aos custos de vida do país, para onde o trabalhador vai, e também no seu regresso. Este tipo de oportunidade é normalmente para trabalhadores situados nos quadros, conforme exposto a seguir.

“(...) a mobilidade também é um aspeto importante (...) para a gestão de carreiras” (E1);

“A avaliação de desempenho permite (...) mobilidade geográfica (...) Existe uma mobilidade entre as fábricas do país que é muito esporádica, mas no momento em que houve alterações aqui na empresa, entraram novos, portanto existe uma maior diversificação de negócio, pensamos de uma outra forma. Há um ano atrás não tínhamos uma política de mobilidade, hoje temos uma política de mobilidade (...) este tipo de mobilidade, as expatriações, estão definidas, pois já está a acontecer muito. Agora temos “red lines” bem parametrizados para processos de mobilidade, com custos de vida local, como por exemplo o caso dos EUA, de Moçambique (...)” (E3);

“A avaliação de desempenho também permite fazer projeto de mobilidade (interna e internacional). Existe muita gente que adere à internacionalização, mas só apenas os quadros é que têm acesso, e são definidos o tempo de estadia no outro país. A candidatura tem em conta a localização da organização instalada e que tenha operações” (E2). Pressupondo aqui que, a carreira é entendida como o culminar de experiências de trabalho, que o trabalhador vai ganhando ao longo da sua vida, não limitando o seu percurso numa única organização (Gomes *et al.*, 2008).

2.4.3. Remuneração / Recompensas

Podemos verificar através da análise documental que a relação da avaliação de desempenho com as recompensas está fortemente relacionada com as recompensas extrínsecas, na atribuição de um prémio de desempenho e com as recompensas intrínsecas, nomeadamente as oportunidades de formação profissional no desenvolvimento de competências e progressão de carreira.

Os documentos referenciam que a atribuição do prémio depende do grau de cumprimento a três dimensões: desempenho da organização através do indicador financeiro EBITDA⁵, desempenho setorial (direção/unidade) e desempenho individual do trabalhador. Relativamente ao desempenho da organização é referido que é definido anualmente pela comissão executiva, tendo em consideração o grau de cumprimento do EBITDA da organização, de acordo com uma matriz específica. O desempenho da unidade setorial é medido mediante o nível médio de referência atribuída para cada área da organização, sendo ajustado em função do cumprimento dos objetivos operacionais, definidos para todas as direções/unidades. Uma vez apurados os rácios de cumprimento de objetivos setoriais, serão relativizados face às direções/unidades, ou seja, cada direção depende do desempenho relativo face às restantes direções/unidades. O desempenho individual do trabalhador resulta da avaliação do cumprimento de objetivos (aplicado apenas aos quadros, visto os executantes não terem definição de objetivos, como referido anteriormente) e da avaliação de competências de acordo com perfis definidos (aplicado para todos os trabalhadores: executantes e quadros). Como podemos constatar nas passagens seguintes, todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6) comprovam o apresentado.

“(...) A nossa avaliação de desempenho está muito ligada com o prémio (...) como uma forma de recompensa do colaborador” (E4);

“(...) avaliação de desempenho é um dos indicadores utilizado no calculo do prémio de desempenho (...)” (E5);

“(...) A avaliação individual é um dos fatores para o prémio de desempenho. Aqui as pessoas recebem a remuneração fixa e a variável (...) ” (E1).

“Este sistema tem a componente de ser integrado, isto é, há a avaliação do colaborador, a avaliação onde ele está inserido, e os resultados do EBITA. Em que nós dizemos que para o ano seguinte, consoante o EBITA, se for atingido temos mais, temos um mínimo e um máximo,

5 EBITDA é a sigla de “Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, isto é, “lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” O EBITDA é um indicador financeiro para avaliação de desempenho económico, que representa os recursos que a organização gera através das suas atividades operacionais, sem contar com os impostos e outros efeitos financeiros (Silva, Gonçalves, Henrique & Silva, 2012).

o prêmio de desempenho será x (...), obviamente todos nós contribuimos para o EBITA final da empresa, mas de fato existem direções que contribuem mais e outras menos, conforme os resultados apresentados (...)" (E3).

"Na nossa organização a avaliação de desempenho está muito linkada com o prêmio de desempenho (...) e que as pessoas normalmente maior impacto é na carteira (...)" (E6);

"Para calcular o prêmio é considerado o desempenho do grupo, através de EBITDA, o desempenho setorial, isto é, cada setor é avaliado pelo seu desempenho e a avaliação individual (...). No fundo o prêmio encontra-se" (E2).

Considerando que a avaliação final depende do grau de cumprimento dos três desempenhos, conforme anteriormente exposto, é expressa em seis níveis (A, B, C+, C, D e E) em função das pontuações finais (cf. quadro 18). A cada um destes níveis é atribuído um coeficiente que permite apurar o prêmio individual do trabalhador. A informação constante no quadro 18 é corroborada pelo entrevistado 2, expondo que *" (...) é classificado de acordo com os seguintes critérios: Não adequado, intervalo entre 1 e 2,29; A melhorar, resultado está situado entre 2,30 e 2,89; Adequado, resultado entre 2,90 e 3,89, Acima da expetativas, resultado entre 3,90 e 4,39; Excelente resultado entre 4,40 e 5. Neste último intervalo só os melhores dos melhores trabalhadores é que estão situados (...) trabalhadores com avaliações menos boas (...) vai ficar a marcar passo, levam só o aumento salarial, não tendo por isso consequências significativos no salário (...). A avaliação individual, vai de 0 a 1,5 (...) posso multiplicar os 3 desempenhos x o meu salário x 1,5 que é o coeficiente mais elevado" (E2).*

Como podemos verificar pela análise documental e pelo discurso do entrevistado 2, que a atribuição do prêmio de desempenho é consequente de três desempenhos. Relativamente ao desempenho setorial apurámos pela análise documental e em parte pelo discurso do entrevistado 3, que a seguir apresentamos, resulta do desempenho relativo das direções.

"(... isto é, há a avaliação do colaborador, a avaliação onde ele está inserido, e os resultados do EBITA (...) as direções avaliam-se, por exemplo os recursos humanos são avaliados pelos clientes internos, existe um cliente mais satisfeito outro menos satisfeitos,...). Estou a falar de uma avaliação interna, entre apenas direções. Não é o diretor da direção A que é avaliado pelo diretor B, é o diretor da direção A que está a avaliar a direção B, portanto, todas as direções que têm ligação são avaliadas. Por exemplo uma direção que não dá resposta aos pedidos da outra e que seja algo sentido por todas as direções, isso vai ter consequências nos objetivos numa determinada dimensão. As avaliações entre direções são conhecidas (...), por exemplo, a direção de compras é penalizada por duas ou três direções, não havendo despacho, essa avaliação vai penalizar o prêmio na direção e no diretor, obviamente vai ser tido em linha de conta no comportamento no ano seguinte" (E3).

No entanto, não conseguimos apurar informação consistente a partir da análise documental e das entrevistas como este desempenho influencia o calculado do prémio de desempenho do trabalhador. Esta questão ficou por esclarecer.

Quadro 18 - Matriz de suporte ao cálculo do prémio individual

Avaliação (níveis)	Coeficiente
A (4,40 a 5,00)	1,50
B (3,90 a 4,39)	1,25
C+ (3,40 A 3,89)	1,00
C (2,90 a 3,39)	0,75
D (2,30 a 2,89)	0,50
E (<2,30)	0,00

Fonte: Adaptado de XPTO (2008)

No entanto, a percentagem de trabalhadores enquadrados nos níveis A e B não deve, no conjunto, exceder 33% do total dos trabalhadores, conforme testemunhado pelo entrevistado 2 referindo que “(...) eu tenho um turno de 8 pessoas e só posso lá por duas (...), pois se derem 1,5 a todos, o dinheiro não vai chegar, depois ajusta-se mantendo-se sempre a avaliação da pessoa” (E2). Face ao exposto, podemos verificar que o valor da remuneração do trabalhador varia em função do nível da avaliação de desempenho.

Para o efeito, a direção da gestão de pessoas, mais precisamente o gestor de *site*, monitoriza o cumprimento da aplicação deste pressuposto, controlando a aproximação ao referencial com todas as direções, de forma a garantir a homogeneização dos critérios da avaliação de desempenho (análise documental). O resultado final da avaliação de desempenho permite, segundo os entrevistados (E2, E3), diferenciar de forma justa e transparente os contributos individuais e de equipa, no sentido de garantir o reconhecimento demonstrado pelos trabalhadores ao longo do ano.

“De uma forma geral o sistema funciona bem, existe, portanto, transparência total do sistema” (E2).

“O modo como a avaliação de desempenho está montada é mais transparente (...)” (E3).

Podemos verificar que, para além da remuneração extrínseca apresentada anteriormente, existe outro tipo de recompensas valorizadas pelos entrevistados, igualmente relacionadas com a avaliação de desempenho, as recompensas intrínsecas, nomeadamente na atribuição de funções de maior responsabilidade e progressão de carreira. Este tipo de recompensas está patente na perspetiva de Camara (2000) como vimos anteriormente, está ligada ao

trabalho em si. Como podemos constatar nas passagens seguintes, a maioria dos entrevistados (E1, E3, E4, E5) comprovam, o exposto.

“Em termos de projetos profissionais, temos em conta o desempenho na função atual, as motivações e aspirações expressas e a mobilidade geográfica (...) desenvolvermos o plano de desenvolvimento para os trabalhadores (...)” (E3);

“ (...) vamos imaginar, uma pessoa que está em condições de progressão ou de mudança de funções, os resultados da avaliação de desempenho das competências que foram avaliadas é muito importante na determinação de funções de maior responsabilidade (...) identificar necessidades de formação, caso elas existam” (E5);

“ (...) como o colaborador já expressou motivações face aquilo que poderia ser o seu desenvolvimento da sua carreira, esse input também vai ser considerado (...)” (E1);

“Se a gestão de carreiras sabe que no próximo ano no próximo, por uma questão, imagine, de reforma, rejuvenescimento vão ser tributadas duas ou três funções críticas, então vai beber à avaliação de desempenho, por um lado saber quais são as pessoas que têm essa pretensão a ambição e depois em termos avaliativos, se a pessoa está pronta e se vai levar um ano ou dois até conseguir desempenhar a função. O que é preciso para ajudar a concretizar a necessidade” (E4).

Seguindo os tipos de recompensas teorizado por Sousa et. al. (2006) expomos no quadro 19, o resumo das recompensas identificadas neste estudo.

Quadro 19 - Tipo de recompensas aplicado na organização

Tipo de recompensas	Recompensas a nível individual
Recompensas intrínsecas	- Funções de maior responsabilidade - Progressão de carreira
Recompensas extrínsecas	- Atribuição de recompensas financeiras, prémio de desempenho

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006); entrevistas semi-diretivas (2016)

Como forma de sintetizar a análise efetuada neste ponto, apresentamos, a seguir o quadro 20, com os resultados do estudo de caso, baseados na opinião dos entrevistados. Os resultados apresentados vêm confirmar algumas evidências apresentadas no quadro teórico relativamente à relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Quadro 20 - Síntese da Avaliação de desempenho e a relação com os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos

Entrevistados	Relação da avaliação de desempenho com:		
	Formação profissional	Carreiras	Remunerações
E1	<i>“A avaliação de desempenho é o input para o plano de formação”</i>	<i>“(…) a gestão de carreira (…), onde vai buscar input (…) o colaborador já expressou motivações face aquilo que poderia ser o seu desenvolvimento da sua carreira (…)”</i>	<i>“A atribuição de prémio de desempenho (…)”</i>
E2	<i>“A avaliação de desempenho permite elaborar plano de desenvolvimento para os trabalhadores (…)”</i>	<i>“A progressão de carreira, também é identificada através da avaliação de desempenho, pois os processos de progressões normalmente são para os melhores trabalhadores que foram identificados”</i>	<i>“A atribuição de prémios, alteração remuneratória é também uma mais-valia do sistema, pois permite aos trabalhadores a atribuição de um prémio de desempenho (…)”</i>
E3	<i>“O sistema de avaliação de desempenho dá resposta aos outros subsistemas da gestão de recursos humanos (…). O sistema alimenta o sistema de formação (…)”</i>	<i>“O sistema alimenta (…) também (…) o sistema de carreiras (…)”</i>	<i>“O sistema alimenta (…) o sistema de remunerações com prémios de desempenho.”</i>
E4	<i>“(…) ou seja a parte da formação também vem beber à avaliação de desempenho, (…) e define as necessidades de formação (…)”</i>	<i>“Se a gestão de carreiras (…) vai beber à avaliação de desempenho (…)”</i>	<i>A nossa avaliação de desempenho está muito ligada com o prémio (…)</i>
E5	<i>“(…) integramos as necessidades de formação que foram identificadas na avaliação de desempenho (…)”</i>	<i>“(…) tem impacto na progressão de carreira ou mudança de funções (…)”</i>	<i>“A avaliação de desempenho tem uma relação direta em termos financeiros no prémio de desempenho (…)”</i>
E6	<i>“Para a formação tem uma relação completamente direta (…)”</i>	<i>“(…) Carreira, exatamente a mesma coisa (…)”</i>	<i>(…) remuneração também (um incremento salarial (…)) para quem tem uma avaliação de desempenho superior (…)”</i>

Fonte: Entrevistas Semi-Diretivas (2016)

Este estudo teve como objetivo analisar o sistema de avaliação de desempenho na perspectiva dos técnicos superiores da direção de pessoal e organização, numa organização do setor de papel e dos produtos florestais. Para tal, formulámos o problema central através da seguinte questão: que características definem o sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização?”.

As abordagens metodológicas que sustentaram o estudo partiram da multiplicidade de autores de referência que remetem para o tema de avaliação de desempenho, tendo sido definidos como objetivos específicos: 1. caracterizar a avaliação de desempenho, 2. analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização; e 3. analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, as carreiras e as recompensas.

Com vista a alcançar os objetivos desta investigação optámos por uma abordagem qualitativa, com recurso ao estudo de caso com aplicação de entrevistas semi-diretivas a técnicos superiores da direção de pessoal e organização. Os resultados das entrevistas foram analisados recorrendo à análise de conteúdo, a partir da análise categorial temática e através da comparação e ordenação dos dados obtidos. A perceção dos trabalhadores enquanto atores organizacionais foi considerada como importante para responder às questões enunciadas, bem como a disponibilização de documentos pela mesma, para consulta que serviram como um meio fundamental e imprescindível para compreender as suas características. As entrevistas realizadas demonstram a perspectiva dos atores, enquanto avaliadores e avaliados, mas também revelam a sua perspectiva sobre a avaliação de desempenho aplicada aos trabalhadores da organização.

Apresentamos seguidamente os principais resultados do estudo:

No que se refere à caracterização da avaliação de desempenho, verificou-se que na organização existe um processo formalizado de avaliação de desempenho, com uma periodicidade de um ano, aplicado a todos os trabalhadores,. A fonte de avaliação é predominantemente a chefia direta do trabalhador. A entrevista de avaliação de desempenho deve previsivelmente ocorrer duas vezes no ano. Constatámos que se realiza pelo menos uma entrevista com a chefia e o trabalhador. Relativamente à segunda entrevista, constatamos que nem todos os avaliadores realizam. Esta entrevista tem como objetivos a realização de um balanço do trabalho efetuado ao longo do ano e a deteção de necessidades de formação profissional. Todos os trabalhadores têm formação sobre a avaliação de

desempenho. O sistema de avaliação de desempenho tem explícitos dois métodos: o método por competências e o método por objetivos, com critérios definidos. O método por competências aplica-se a todos os trabalhadores, enquanto o método por objetivos é destinado unicamente aos quadros da organização.

No que diz respeito às consequências do processo de avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização foi possível verificar que as consequências são de alguma forma coincidentes entre si. As tendências verificadas são de promover comunicação entre avaliador e avaliado, garantir a diferenciação dos níveis de desempenho e construção de plano de desenvolvimento.

Verificou-se que a avaliação de desempenho tem uma relação direta com a formação profissional. A partir das necessidades detetadas na avaliação de desempenho é construído um plano de formação. É importante notar que as oportunidades de formação não estão de modo igual disponíveis para todos os trabalhadores e que existe um plano de prioridades por via dos resultados da avaliação de desempenho.

Na relação entre a avaliação de desempenho e a carreira, constatou-se que, a avaliação de desempenho tem uma relação direta com a progressão de carreira dos trabalhadores. No entanto os critérios definidos para a progressão de carreira são diferentes entre os dois grupos profissionais, ou seja, para os executantes, a progressão é determinada pelo cumprimento mínimo de dois (numa escala de 1 a 3) nos três últimos anos do desempenho. Abaixo deste valor não é possível a progressão na carreira. Para os quadros, a progressão na carreira é dada pelo cumprimento do desempenho de 3,5 (numa escala de 1 a 5) ou superior durante os últimos três anos. Nenhuma avaliação abaixo do 3 nos últimos três anos é passível de progressão. A progressão de carreira para os executantes é orientada numa perspetiva horizontal, com uma maior tendência para a polivalência dos mesmos. A progressão de carreira para os quadros, é orientada numa perspetiva vertical, sendo este movimento caracterizado possivelmente pela posição que ocupam na estrutura hierárquica. Como a organização é uma multinacional é possível aos trabalhadores usufruírem de mobilidade interna e externa. É importante notar que a mobilidade também não está de modo igual disponível para todos os trabalhadores. Os trabalhadores que normalmente usufruem desta oportunidade são os quadros.

Na relação entre a avaliação de desempenho e a remuneração / recompensas confirma-se igualmente que existe uma relação entre a avaliação de desempenho e as recompensas, nomeadamente na recompensa extrínseca, ou seja, na atribuição de um prémio de desempenho e na recompensa intrínseca, ligada à função em si. Relativamente às recompensa extrínseca, os trabalhadores recebem, como referido, um prémio de

desempenho suportado numa matriz de cálculo em que o nível mais baixo é representado pela letra E, que corresponde a uma avaliação inferior a 2,30, tem um como coeficiente 0, ou seja, o trabalhador não recebe qualquer prémio de avaliação de desempenho e o nível A, é o nível mais elevado, que corresponde a uma avaliação entre 4,40 e 5,00 como um coeficiente de 1,50 de prémio de desempenho. Para garantir que os trabalhadores enquadrados nos níveis A e B não excedem os 33% do total dos trabalhadores, o gestor de *site* monitoriza o cumprimento da aplicação deste pressuposto.

Limitações e recomendações para futuros estudos

Este estudo apresenta algumas limitações metodológicas, consideramos que o recurso a técnicas quantitativas, por meio de aplicação de questionários, permitiria analisar a perceção dos trabalhadores das várias categorias profissionais que compõem a organização, Ludke e André (1986:22), referem a este respeito que “a importância de determinar os focos de investigação e estabelecer os contornos do estudo decorre do fato de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenómeno”. Assim, consideramos que este aspeto poderia ser relevante, considerando que o estudo recaiu sobre uma categoria profissional de uma determinada divisão (quadros da divisão de pessoal e organização), alargar as outras categorias profissionais para aferir as suas perceções sobre a avaliação de desempenho.

Através dos discursos dos entrevistados foi possível verificar que existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a formação profissional, carreiras e remunerações. No entanto, a análise da relação foi vaga, condicionada pelas perceções dos entrevistados da divisão. A resistência por parte dos trabalhadores aos processos e práticas de avaliação de desempenho nas organizações são normalmente causadas pela apreensão em criticar o desempenho implementado. Mc Gregor (1997) sustenta neste sentido que as causas passam pela: falta de habilidade com o processo, negação ao procedimento e desconfiança sobre a sua validade. Face ao exposto, seria igualmente relevante analisar a resistência dos trabalhadores face ao processo de avaliação de desempenho.

- Aguinis, H. (2009). *An Expanded view of performance management*. In Smither, J. e London, M. (eds), *Performance Management: Putting Research into Action* (pp.1-43). San Francisco: CA Jossey-Bass/Wiley
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Almeida, A. (1992). *A formação profissional como instrumento de mudança. Organizações e Trabalho*. Nº. 718, pp.93-103.
- Almeida, A., Marques, M. e Alves, N. (2000). *Carreiras profissionais: Novos caminhos para as relações de trabalho?*. Paper apresentado no IV Congresso Português de Sociologia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, J. e Pinto, J. (1995). *A investigação nas Ciências Sociais*. 5ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, P. e Rebelo, G. (2004). *A era da competência: um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Anthony, W., Perrewé, P. e Kacmar, K. (1996). *Strategic Human Resource Management*, 2ª Edition. FortWorth: The Dryden Press.
- Araújo, L. (2006). *Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practices*. 11ª Edition. Kogan Page Limited: London and Philadelphia.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Silabo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, A. e Armstrong, M. (2007). *Gestão do capital humano: Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Berkley, G. e Rouse J. (1994). *The Craft of Public Administration*. 6ª Edition. Dubuque, Iowa: Brown e Benchmark Publisher.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP – UTL.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, C. e Jordão, F. (2012). *O desempenho individual de gestores intermédios da administração pública portuguesa*. Revista do Serviço Público, Brasília 63 (3), pp.285-311.

- Brandão, H. e Guimarães, T. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Revista de Administração de Empresas, Jan. / Mar., v. 41, n.º1, pp.8-15.
- Burke, M. e Day, R. (1986). *A cumulative study of the effectiveness of management training*. Journal of Applied Psychology, 71, pp.232-245
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: R.H. Editora.
- Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, António (s.d.). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: R.H. Editora.
- Câmara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: R.H. Editora.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1998). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1999). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 3ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2001). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Carbery, R. e Garavan, T. (2005). *Organizational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors*. Journal of European Industrial Training, 29 (6), pp.488-508.
- Cardim J. e Miranda, R. (coord) (1998). *Práticas de formação profissional*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações*, 2ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I. e Negas, M. (2015). *Gestão das organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.
- Ceitel, M. (2003). *Recursos Humanos: Eis a Questão*, 2ª Edição. s/l,: Edições Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e ao investimento.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1996). *Recursos Humanos na Empresa: Desenho de Cargos, Descrição e Análise de Funções, Avaliação do Desempenho Humano*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão das pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campos.

Chiavenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processos e Prática*. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2002). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão das pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O capital Humano das organizações*. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2008a). *Gestão de Pessoas*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Administração geral e pública: Teoria e mais de 500 questões com Gabarito*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cordeiro, J. (2008). *Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os quadros superiores do sector automóvel*. Tese de doutoramento. Lisboa: ISCTE.

Correia, A. e Passos, A. (2015). *Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI*. In Ferreira, A., Martinez, L., Francisco G. e Duarte, H. (coord.), GRH para gestores (pp.337-370). Lisboa: RH Editora.

Coutinho, C. e Chaves, J.(2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*, Revista Portuguesa de Educação, 15(1) (pp.221-243)., Universidade do Minho, disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>, consultado em 01/02/2016.

Cowling, A. e Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand: Sage Publications.

Cunha M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Silabo.

Cunha M., Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição., Lisboa: Edições RH.

Dexter, L. (1970). *Elite and specialized interviewing*. Evanston IL: Northwestern University Press.

Dublin, A. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomsom Pioneira.

Dutra, J. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.

Fernandes, A. e Caetano, A. (2007). *A avaliação de desempenho*. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.357-387). 3ª Edição. Lisboa: R.H. Editora.

Ferreira, C., Neves, J. e Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fidel, R. (1992). *The case study method: a case study*, in Araújo, C., Pinto E., Lopes, J., Nogueira, L., Pinto, R. (2008), *Estudo de caso, Métodos de Investigação em Educação*, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.

Fleury, M (2002) (Coord). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *O Inquérito, teoria e prática*. 4ª Edição. Oeiras: Celta Editora.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr e Konopaske, R. (2006). *Organizações: comportamentos, estrutura e processos*. 12ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill.

Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, J, e Cesário F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas*., Lisboa: Escolar Editora.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de pessoas e do capital humano*., Lisboa: Edições Silabo.

Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. New York/Lorque: Amacom.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia Editora.

Hampton, D. (1992). *Administração contemporânea*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Mc. Graw-Hill.

Keating, J. (2007). *A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos*. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.101-116). 3ª Edição Lisboa: R.H. Editora.

Le Boterf, G. (1989). *Comment investir em formation*. Paris: Les Editions D'Organisation.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvimento a competência dos profissionais*. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed Editora.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Silabo.

- Lucena, M. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lucena, M. (1995). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ludke, M. e André, M. (1986). *Pesquisa em Educação – Abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Marin, S. e Berrocal, F. (2001). *Dirección y Gestion de recursos humanos por competencias*. 2ª Edición. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Marras, J. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. 3ª Edição. São Paulo: Futura.
- Marras, J., Lima, M. e Tose, S. (2012). *Avaliação de desempenho Humano*. Brasil: Elsevier Editora.
- Mauritti, R. (2000). *Repercussões das Origens nas Trajetórias de Escolarização Superior*, IV Congresso Português de Sociologia.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "Intelligence"*. Harvard University, American Psychologist, January.
- MCGregor, D. (1997). *Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho*. In Vroom, V. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho (pp 163-173). Rio de Janeiro: Campus.
- Meignant, A. (2003). *A gestão da Formação*. 2ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Minayo, M. (2007). *Pesquisa Social: Teoria método e criatividade*. 25ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes.
- Minayo, M. e Minayo-Gómez, C. (2003). *Trabalhando com a diversidade metodológica: difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde*. In Goldenberg, P., Gomes, M. e Marsiglia, R. (orgs.). O Clássico e o Novo: Tendências, objetivos e abordagens em ciências sociais e saúde (pp.117-142). Rio Janeiro: Editora Fiocruz.
- Mintzberg, H. (1995). *Estruturas e Dinâmicas das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Silabo.
- Nascimento, G. (2015). *Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual*. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (coord.). GRH para gestores (pp.199-246) Lisboa: RH Editora.
- Nascimento, G. e Pereira, A. (2015). *A gestão e avaliação de desempenho*. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (coord.), GRH para gestores (pp.247-306). Lisboa: RH Editora.
- Neves J. (1996). *Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades*. Caderno de Pesquisas em Administração: São Paulo, V.1, N.º.3.
- Parente, C. (2007). *Competências: formar e gerir pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.

- Passos, A. (2007). *Gestão e desenvolvimento de carreira profissional*. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.421-441). 3ª Edição. Lisboa: R.H. Editora.
- Penim, A. (2008). *Há empresas que investem em formação! Formar*. Revista dos Formadores, N. 65, Lisboa.
- Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Silabo.
- Peretti, J. (2004). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Silabo
- Pires, A. (1993). *Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoas*. Lisboa: Edições CETOP.
- Ponte, J. (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Quivy, R. e Campenhoudt L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Ramos, M. (1995). *Estratégias de Inovação e Promoção de emprego*. Revista de Ciência e Cultura II, Porto: Lusíada.
- Rocha, J. (1997)., *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Ruzzarin, A. e Simionovschi (2006). *Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base nas competências*. Porto Alegre: Editora AGE Lda.
- Sarmiento, M.; Rosinha, A. e Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Seixo J. (2007). *Gestão do Desempenho*. 4ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Sekiou, L., Blondi, L., Fabi, B., Pertti, J-M., Alis, D. e Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sekiou, L., Blondi, L., Fabi, B., Pertti, J-M., Alis, D. e Chevalier, F. (2009). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, A. e Pinto, J. (1987). *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Edições Afrontamentos.
- Silva, S., Gonçalves, E., Henrique, M. e Silva, S. (2012). *Ebitda: comparando o conhecimento dos analistas financeiros com a teoria*. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/31516305.pdf>, consultado em 20/05/2017.
- Silverman, D. (2008). *Métodos de Pesquisa – Interpretação de Dados Qualitativos - Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações*. São Paulo: Artmed Editora.
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 4ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. e Gomes, J. (2014). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 10ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

- Stake, R. (1995). *The Art of case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Vala, J. (1987). *A análise de conteúdo*. In Silva, A. e Pinto J. (org) *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Vaz, E. e Meirinho, V. (2009). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. (s.l.): Editorial.
- Vaz, R. (s.d). *Subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública (SIADAP3): Da teoria à (boa) prática?*. Universidade de Coimbra. Disponível em http://www.uc.pt/depacad/gee/siadap3_NPF, acedido em 13/02/2016.
- Vergara, S. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.*, São Paulo, Atlas.
- XPTO (2007). Ordem de Serviço n. 01/07: Manual de carreiras - Quadros. Documento interno.
- XPTO (2008). Ordem de Serviço n. 14/08. Documento interno.
- XPTO (2008a). Relatório e Contas consolidado. s.l: s.e.
- XPTO (2010). Ordem de Serviço n. 08/10: Manual de carreiras – Executantes. Documento interno.
- XPTO (2015). Relatório de Sustentabilidade., s.l: s.e.
- XPTO (2016). Relatório de Sustentabilidade., s.l. s.e.
- XPTO (2016a). Dados Gerais de Recursos Humanos. Documentos internos.
- XPTO (2016b). Ficha de avaliação de desempenho: Executantes. Documento interno.
- XPTO (2016c). Ficha de avaliação de desempenho: Quadros. Documento interno.
- XPTO (2016d). Organograma Funcional. Documento interno.
- XPTO (2017). Assembleia Geral anual: Proposta relativa ao ponto dois da ordem de trabalhos, Setúbal.
- Yin, Robert (1992). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, Robert (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, Philippe (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Apêndice I – Guião de Entrevista

Introdução geral

A entrevista que se irá realizar faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de mestrado sobre a problemática da avaliação de desempenho na organização, com vista a obter o grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal

O objetivo desta entrevista é recolher informação que permita caracterizar a avaliação de desempenho na organização, analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização, bem como analisar a relação da avaliação de desempenho com os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos: formação profissional, carreiras e recompensas.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar. Tudo o que disser será estritamente confidencial, todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da organização.

I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Categoria Profissional?
2. Antiguidade na organização?
3. Antiguidade na função?
4. Habilitações literárias?

II. CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?
2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?
3. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?
4. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?
5. Qual a periodicidade das avaliações?
6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?

7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?
8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objetivos da entrevista?
9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?

III. CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?
2. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?

IV. RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO?

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado

Apêndice II – Transcrição das Entrevistas

Entrevistado 1

Introdução geral

A entrevista que se irá realizar faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de mestrado sobre a problemática da avaliação de desempenho na organização, com vista a obter o grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal

O objetivo desta entrevista é recolher informação que permita caracterizar a avaliação de desempenho na organização, analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização, bem como analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar. Tudo o que disser será estritamente confidencial, todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da organização.

I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Categoria Profissional?

R: Diretora

2. Antiguidade na organização?

R: 2 anos

3. Antiguidade na função?

R: 2 anos

4. Habilitações literárias?

R: Mestrado

II. CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?

R: Eu diria que o processo está estruturado em termos de objetivos, avaliação de competências, desenvolvimento de um plano de desenvolvimento e depois também a recolha de informação em termos de projeto de carreira e mobilidade e a definição dos objetivos para o ano a seguinte. Eu diria que em termos de estrutura, está lá, mas continuamos a ter dificuldades de implementação. Está implementado, mas acho que existe alguma resistência na redefinição dos objetivos, em que são revistos anualmente e nós temos uma revisão

intermédia, em julho que normalmente as pessoas não utilizam como poderiam utilizar e depois eu acho também que passa por um processo de aprendizagem contínuo, ou seja para haver a avaliação de desempenho e para funcionar tem de haver acompanhamento contínuo e feedback contínuo e é essa parte que ainda não está bem delineada.

2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?

R: Os critérios tidos em conta é a ponderação que cada competência e cada objetivo têm. Em que os objetivos valem 70% e as competências que valem 30%. Portanto o resultado final

3. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?

R: O método é através dos objetivos e das competências.

4. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?

R: Os objetivos que são definidos apenas se aplicam aos quadros. Sim, penso que todos têm conhecimento.

5. Qual a periodicidade das avaliações?

R: As avaliações são feitas anualmente e depois têm uma revisão intermédia, cujo objetivo é fazer uma revisão dos objetivos para os tornar mais realistas.

6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?

R: Quem avalia os colaboradores são as chefias diretas, portanto nós temos (recursos humanos) a responsabilidade de gerir o processo em termos informáticos e o processo de treinar as pessoas para o processo, mas quem procede a avaliação é a chefia direta do trabalhador. É sempre a chefia direta com o input da supervisão do chefe do chefe (avaliador de 2º nível). Todos os trabalhadores são alvo de avaliação, e por isso as chefias tem formação sobre avaliação de desempenho.

7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?

R: O trabalhador deve chegar ao sistema informatizado: SAP e registar o que ele (trabalhador) conseguiu-o atingir ao longo do ano em termos qualitativos, depois a chefia com base nesse input, e se houve acompanhamento ao longo do ano, vai dizer objetivo a objetivo se o trabalhador atingiu ou não atingiu aquele objetivo. Depois a chefia vai ver as competências e vai avaliar as competências, ou seja, vai ver ao longo daquele ano as competências mais evidenciadas e as menos evidenciadas e com base nestas duas avaliações que está a avaliar o ano transato. Depois vai planear o futuro com o colaborador e vai ver em função dos *gap's* existentes ao nível das competências, então que plano de desenvolvimento este colaborador

tem que ter e isso pode ser formação *ou training on job* ou *coaching* da chefia, o importante é que ele diagnostique áreas de desenvolvimento para aquele trabalhador e que em conjunto proponham algumas ações que façam sentido. As competências, as competências *core*, ou seja, as competências são iguais para todas as pessoas, as chefias é que têm duas competências específicas, gestão de equipas e visão estratégia. Há oito competências para toda a gente e depois há duas que só as chefias têm, portanto faz 10 competências. Eles teoricamente têm de escolher todas as competências, mas caso haja alguma que não seja não aplicável, terão que justificar porquê, tendo a hipótese de não avaliar nenhuma, exceto as competências de liderança, que são obrigatórias para todas as chefias.

8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objetivos da entrevista?

R: Sim, embora todo o processo seja informatizado, existe espaço para uma reunião entre avaliador e avaliado, é essencialmente elaborar plano de desenvolvimento. Eu acho que nós em Portugal não somos muito fortes ao nível de uma cultura de feedback. Normalmente os sistemas de avaliação de desempenho aplicados em Portugal baseiam-se em objetivos em competências e exigem forte feedback, se a cultura não tiver trabalhada nesse sentido, e senão houver um *commitment* muito grande, *top down*, o sistema tem uma grande probabilidade de falhar. Eu acho que é mesmo investir numa cultura de feedback

9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?

R: Sim, existe formação, as chefias têm formação sobre avaliação de desempenho.

III. CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?

R: Ou seja, eu acho os efeitos hoje, como na maioria das empresas muitas vezes não são os melhores por um motivo, porque como não há acompanhamento continuo ao longo do ano, ou seja porque para mim no fundo uma avaliação de desempenho mais do que uma avaliação de desempenho é um instrumento de gestão, mas para ser um instrumento de gestão tem que ser no fundo, a avaliação é como se fosse a formalização de um método que existe ao longo do ano, em que há feedback entre chefia e colaborador, há objetivos e há acompanhamento e há diálogo, se nada de isto existir, vai haver uma reunião no fim do ano em que de fato as duas pessoas (avaliador e avaliado) estão tensas porque não estão habituadas a comunicar, isto é visto como um sistema escolar, estou aqui a levar com a avaliação um puxão de orelhas e depois as pessoas também não entendem, vêm isto como

uma penalização face a um prémio, por exemplo face ao salário, portanto isto é um risco não diria que é só aqui é em todas as empresas quando a avaliação de desempenho é só uma avaliação de desempenho. Para mim devia ser a formalização de um processo de gestão, não devia ser surpresa para ninguém, E, portanto, o feedback era a sistematização do acompanhamento que foi existindo ao longo do ano. Não sendo isto, é complicado, ou pode ser complicado.

2. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?

R: Nos casos onde não há comunicação entre a chefia e o trabalhador e portanto, vêm isto como uma boa nota ou má nota e isto vai-se refletir no prémio que eu vou receber. A avaliação individual é um dos fatores para o prémio de desempenho. Aqui as pessoas recebem a remuneração fixa e a variável, portanto eu acho que faz sentido que o prémio e a avaliação seja um critério. O problema é quando o processo não é bem gerido, aquilo que é lógico e que faz todo o sentido possa ser interpretado de forma incorreta, aquilo que eu acho que pode ... não é tanto o sistema em si, mas a interpretação que fazem deste sistema que pode não ser a melhor.

IV.RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

R: A avaliação de desempenho é o input para o plano de formação, porque a chefia já diagnosticou em conjunto com o colaborador áreas onde precisa de melhorar, por outro lado como o colaborador já expressou motivações face aquilo que poderia ser o seu desenvolvimento da sua carreira, esse input também vai ser considerado, por outro lado como nós temos em vários sites a mobilidade também é um aspeto importante que vai ser considerado para a gestão de carreiras. Mas basicamente é a formação, e gestão de carreira e o desenvolvimento, onde vai buscar input.

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado.

Entrevistado 2

Introdução geral

A entrevista que se irá realizar faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de mestrado sobre a problemática da avaliação de desempenho na organização, com vista a obter o grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal

O objetivo desta entrevista é recolher informação que permita caracterizar a avaliação de desempenho na organização, analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização, bem como analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar. Tudo o que disser será estritamente confidencial, todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da organização.

I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Categoria Profissional?

R: Técnico Superior

2. Antiguidade na organização?

R: 42 anos

3. Antiguidade na função?

R: 27 anos

4. Habilitações literárias?

R: 12º ano de escolaridade

II. CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?

R. A avaliação de desempenho é um processo formal, informatizado em sistema SAP, permitindo em qualquer lugar do país, ou fora dele, estarmos sintonizados com as avaliações ou qualquer outro processo do departamento de recursos humanos. Já temos o sistema de avaliação há muitos anos, mas com este novo formato (digital), só existe apenas há dois anos. Antigamente usava-se o processo em formato de papel, e nem sempre chegava

atempadamente ao departamento e muitas vezes não chegavam, embora ainda exista algum documento de suporte da avaliação de desempenho. Com este formato é muito mais simples e transparente, pois o trabalhador através de password permite visualizar tudo a seu respeito na área de pessoal. Os aspetos fortes é que de uma forma geral o sistema funciona bem, todos os trabalhadores têm acesso à plataforma, existe, portanto, transparência total do sistema.

2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?

R: Os critérios que utilizamos para diferenciar os trabalhadores é a valoração das competências e dos objetivos. Na avaliação dos quadros a valoração é repartida em avaliação por objetivos e por competências. Os objetivos são atribuídos a cada trabalhador que se situe nesta categoria profissional, no mínimo de quatro e no máximo de 8, valendo 70% da nota, e as competências comportamentais valem 30%, sendo atribuídas entre o mínimo de 9 competências a um máximo de 11 competências. No entanto separamos por categoria profissional, nos quadros médios sem equipa de trabalho, são atribuídas nove competências, das quais duas podem não ser avaliadas; nos quadros médios com equipa de trabalho, são atribuídas dez competências, das quais duas podem não ser avaliadas; nos quadros superiores são atribuídas nove competências, das quais duas podem não ser avaliadas, embora a competência “liderança e desenvolvimento de equipa de avaliação” é obrigatória; nos quadros superiores com equipa de trabalho, são atribuídas onze competências, das quais, uma pode não ser avaliada, no entanto duas competências são obrigatórias (liderança e desenvolvimento de equipa e visão e estratégia de avaliação).

Nos executantes, apenas são avaliados por oito competências, que valem 100% da nota, excluídas as de liderança e de desenvolvimento de equipas.

Desde 2008 é que o sistema de avaliação foi definido, em regulamento, que tem pequenas alterações não no seu conteúdo, mas em termos percentuais, é fundamentalmente isso. De acordo com o regulamento interno, na característica dos objetivos serem avaliados nos quadros, nos executantes serem só as competências. Tem sofrido pequenas alterações no que diz respeito a valores. De 2008 a 2014 era 60% para os objetivos e 40% competências, e a partir de 2014 era 70% e 30%.

3. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?

R: Sim, temos dois tipos de avaliação: avaliação de competências e de objetivos. A avaliação efetuada quer dos executantes quer dos quadros baseia-se em evidências observadas ao longo do ano.

Na avaliação das competências quer para os executantes quer para os quadros são consideradas as dimensões: saber (qualificação) do trabalhador; saber-fazer (experiência funcional) é considerada a habilidade do trabalhador em contexto trabalho e o saber-agir (capacidade de obter resultados) é a atitude do trabalhador perante situações inesperadas. Embora esta última se verifique essencialmente para os quadros.

A nível da avaliação por objetivos o resultado final, está situado numa determinada escala de 1 a 5, que é comparado com a quantificação definida no objetivo e, de acordo com o desvio é classificado de acordo com os seguintes critérios: Não adequado, intervalo entre 1 e 2,29; A melhorar, resultado situado intervalo entre 2,30 e 2,89; Adequado, resultado situado intervalo entre 2,90 e 3,89 Acima das expectativas, resultado situado intervalo entre 3,90 e 4,39; Excelente resultado situado intervalo entre 4,40 e 5. Neste último intervalo só os melhores dos melhores trabalhadores é que estão situados.

4. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?

R: Os executantes não têm objetivos, só são avaliados através de competências. Os objetivos para os quadros são apresentados pela chefia e depois são discutidos em reunião. Eles são mensuráveis e atingíveis, pois não se pode atribuir um objetivo a um trabalhador sem perspectivas de atingi-lo. Podemos dizer que os objetivos são conhecidos por ambas as partes, embora sejam primeiramente apresentados pelo avaliado. Os objetivos são acordados individualmente com cada trabalhador.

5. Qual a periodicidade das avaliações?

R: São realizadas anualmente, sendo que o período começa em fevereiro e termina em dezembro. Em janeiro é a avaliação final é o momento que existe a tomada de conhecimento por todas as partes envolvidas. Vou explicar o processo: em fevereiro o departamento de pessoal, cria as avaliações no sistema, depois em julho e agosto o avaliador faz uma revisão dos objetivos e o plano de desenvolvimento individual para o avaliado, numa reunião. Nos meses entre dezembro e janeiro existem três momentos, isto é, numa reunião o avaliador faz a avaliação de objetivos e competências para o avaliado e este fará uma síntese dos principais resultados obtidos no ano transato, depois é definido o plano individual de desenvolvimento para o ano seguinte e depois numa última fase dá-se a tomada de conhecimento da avaliação, quer para o avaliado quer para os avaliadores, pois também existe um segundo avaliador que é de 2º nível (este avaliador é o chefe do chefe). O avaliado terá que assinar que tomou conhecimento da avaliação, e que poderá comentar a avaliação, mesmo que não concorde com a avaliação tem de assinar, que tomou conhecimento da avaliação. Se houver comentários, dizer que “Não concordo com a avaliação”, faz-se a

homologação da avaliação, em que o avaliado pode pedir aos recursos humanos através de carta, a informar que não concorda com o fator avaliado, por este ou por aquele motivo, depois os recursos humanos chama o avaliador direto do chefe (2º avaliador), e ver se essa homologação poderá ser alterada ou não, se o motivo for bem justificado, que não acontece muito, pois antes de assinar o avaliado já tem uma noção da nota que obteve na avaliação. Depois começa tudo de novo, em fevereiro faz-se novamente a abertura do novo ciclo de avaliação e assim por aí adiante.

6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?

R. O responsável é sempre a chefia direta do avaliado. A avaliação de desempenho é dirigida a todos os trabalhadores, nomeadamente: executantes, área operacional, quadros médios e superiores, incluindo diretores.

7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?

R: É monitorizada através de reuniões/entrevistas. No entanto, desde 2014, o trabalhador consegue visualizar permanentemente as suas avaliações nos anos transatos, pois o processo é informatizado em SAP, permitindo também ao avaliador visualizar todos os seus avaliados.

8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objetivos da entrevista?

R: Sim é aplicada, a entrevista com base numa reunião. É aplicada individualmente com a chefia direta do trabalhador. A reunião entre o avaliado executante e o avaliador poderá levar mais ou menos meia hora, onde discutem a avaliação das competências e o plano de desenvolvimento individual. A reunião entre o avaliado de quadro e o avaliador poderá demorar até três horas, nunca é inferior, onde acertam os objetivos para o próximo ano, e as competências a ter em consideração e o plano de desenvolvimento para o avaliado.

9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?

R: Há relativamente pouco tempo, demos formação, com 160 pessoas sobre avaliação de desempenho, para explicar o processo.

III. CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?

R: Em termos de consequências, a avaliação de desempenho permite que todas as pessoas, com uma avaliação superior a 2, são elegíveis para um processo de progressão/promoção,

sendo promovidos todos os anos. Em termos de consequências para trabalhadores com avaliações menos boas, inferior a dois, o trabalhador não será progredido nem promovido, “vai ficar a marcar passo”.

2. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?

R: Para a organização penso que é uma mais-valia, pois permite, através do processo de avaliação, que as competências dos trabalhadores sejam transferidas em contexto de trabalho quer através da formação quer através do processo de internacionalização/expatiação e também a transmissão de novas culturas.

IV. RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

R: A avaliação de desempenho permite elaborar plano de desenvolvimento para os trabalhadores. Em termos de projetos profissionais, temos em conta o desempenho na função atual, as motivações e aspirações expressas e a mobilidade geográfica. Podemos referir que em termos de relação, temos a preocupação de identificar os trabalhadores para ações de formação para melhorar os *gap's* existentes em termos de desempenho, elaborando um plano de desenvolvimento. Assim para desenvolvermos o plano de desenvolvimento para os trabalhadores temos que saber quais as necessidades que devemos desenvolver que tipo de ações/atividades que devemos propor e os objetivos que pretendemos atingir para melhorar os *gap's* existentes. Saber nomeadamente: Que objetivos foram definidos no início do ano? Que resultados foram atingidos no final do ano? Quais os principais desvios? E a avaliação das competências que pretende saber quais as competências de desenvolvimento consideradas prioritárias? Pretendemos também saber que atividades a realizar ou a executar pelo trabalhador que podem, de forma adequada, responder a cada uma das necessidades (*gap's*) identificadas e o que se espera atingir, o resultado, com cada uma das atividades/ações propostas. As ações de formação proposta ao trabalhador tanto podem ser internas como externas. Internamente, tendo em conta a função, muitas vezes acontece serem de manutenção, isto é a chefia acompanha o trabalhador no seu posto de trabalho para ultrapassar as dificuldades de desempenho indicando mesmo a melhor forma de desempenhar aquela função. Nas externas identificamos o trabalhador para um MBA, por

exemplo ou licenciatura, para desenvolver mais competências, claro que se a função assim o exigir.

Até porque, os que têm avaliações menos adequadas, é-lhes permitido melhorar algumas competências no seu posto de trabalho, não sendo possível a todos formação no exterior.

A progressão de carreira, também é identificada através da avaliação de desempenho, pois os processos de progressões normalmente são para os melhores trabalhadores que foram identificados. Todos os trabalhadores são distribuídos em escalões: A, B, e C, e que só podem progredir quer na carreira quer no acesso à formação, e para isso é necessário ter uma avaliação de 2.25, tendo sempre em conta a função de cada tarefa (escalões). Por exemplo se um trabalhador quiser progredir do nível A para o B, ele tem de dominar 5 postos de trabalho, que fica documentado, que acontece normalmente aos trabalhadores que são os melhores, que têm uma boa avaliação, depois obedece a um determinado número de anos, para passar do nível A para o B. O trabalhador tem que dominar 5 A's e 5 B's., que implica a descrição da função em si. Para progredir para nível máximo da carreira: C, um executante se tiver sempre a avaliação no máximo, leva sensivelmente 19 anos a chegar ao topo da carreira, isto acontece se for "um fora de serie".

A atribuição de prémios, alteração remuneratória é também uma mais-valia do sistema, pois permite aos trabalhadores a atribuição de um prémio de desempenho, que vale mais ou menos 3% conforme EBITA. Para calcular o prémio é considerado o desempenho setorial, isto é, cada setor é avaliado pelo seu desempenho, e é esse valor que permite calcular o valor do desempenho – distribuição de resultados 2.8% por 1,5% a 1,75%. Se a pontuação da avaliação de desempenho se situar em valores inferiores a 2, levam só o aumento salarial, não tendo por isso consequências significativas no salário, nem de progressão. A avaliação de desempenho também permite fazer projeto de mobilidade (interna e internacional). Existe muita gente que adere à internacionalização, mas só apenas os quadros é que têm acesso, e são definidos o tempo de estadia no outro país. A candidatura tem em conta a localização da organização instalada e que tenha operações.

Nós temos no regulamento A e B, 33%, então eu tenho um turno de 8 pessoas e só posso lá por duas. Atribuição de prémio, primeiro é através de EBITDA, depois o desempenho setorial que não é igual para todos, e depois a avaliação de desempenho individual. Segundo lugar 2, objetivos, cada direção de todos os sites, tem de ser 100% dos objetivos. Os Indicadores cooperativos, em que avaliamos todas as direções e somos avaliados também por todas. A direção dos recursos humanos avalia todas as direções, e todas avaliam-nos. Valem todas 70%. Aquelas que são avaliadas o objetivo é 3.26, já não vai 2,08.

Quando chegamos ao final do ano é nos fornecido estes indicadores com o real, e este real tem publicado regras que toda a gente conhece, com fórmulas estranhíssimas, mas pronto elas são publicadas. Depois dá-me a direção já com o EBITDA partindo do princípio 2,08, direção muito bom posso ter 3, e a média das direções todas não pode ultrapassar 2,08, para não ultrapassar o dinheiro. 2ª situação encontrada. A terceira é a avaliação individual, vai de 0 a 1,5, posso multiplicar os 3 x o meu salário x 1,5. Se o trabalhador tiver uma remuneração de 3.000 x 3, tenho logo 9.000 de prémio x 1,5, posso ter 13, 14 mil de prémio, porque as avaliações são de 0, 0,75, 1, 1.25 e 1.5 que é o excepcional. No fundo o prémio encontra-se, é a remuneração mensal x desempenho setorial x avaliação individual. Depois é harmonizado por cada direção, pois se derem 1.5 a todos o dinheiro não vai chegar, depois ajusta-se mantendo-se sempre o que avaliação da pessoa, Se reparar (...) a empresa no início do ano distribui esta, o que eles dizem às pessoas é isto, executantes e quadros se o EBITDA for 310 m ninguém tem prémios anual. Todos os trabalhadores têm acesso ao sistema, nada é feito em papel, é tudo feito no sistema.

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado

Entrevistado 3

Introdução geral

A entrevista que se irá realizar faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de mestrado sobre a problemática da avaliação de desempenho na organização, com vista a obter o grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal

O objetivo desta entrevista é recolher informação que permita caracterizar a avaliação de desempenho na organização, analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização, bem como analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar. Tudo o que disser será estritamente confidencial, todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da organização.

I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Categoria Profissional?

R: Técnico Superior

2. Antiguidade na organização?

R: 38 anos

3. Antiguidade na função?

R: 13 anos

4. Habilitações literárias?

R: Frequência de licenciatura

II. CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?

R: A avaliação de desempenho é informatizada, formalizada com reuniões com os avaliadores.

2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?

R: Através de competências e objetivos. Sendo que os objetivos são quantificados.

3. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?

R: Somos avaliados por competências e objetivos.

4. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?

R: Todos nós aceitamos os objetivos que estão definidos, pode é haver na altura uma desistência, e os objetivos são negociados, que podem ser feitos por mim ou pelo meu diretor (chefia direta) mas que devem ser enquadrados nos objetivos da direção, os objetivos são em cascata, de cima para baixo. Há alguns objetivos tenho e que não posso dizer que não, mas existem objetivos que posso negociar. Existem no mínimo três objetivos, podem ser mais do que cinco, mas não acontece muito.

5. Qual a periodicidade das avaliações?

R: As avaliações são de um ano.

6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?

R: O responsável é a chefia direta do colaborador. Todos somos avaliados.

7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?

R: O próprio regulamento prevê que haja um compasso, um período a meio, de redefinição e renegociação dos objetivos, que podem ser ajustados. No meu caso específico, não abrimos esse momento, projetos que estavam negociados no início que por diversas vicissitudes, que tenham que ser alterados.

8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objetivos da entrevista?

R: Formalmente faz-se uma reunião, que é para negociar ou renegociar os objetivos, mas no meu caso, é mais informalmente e é mais à corrida.

9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?

R: Todos nós temos formação sobre o processo de avaliação.

III. CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?

R: Está subjacente que a avaliação de desempenho permite a alteração remuneratória, acesso à formação e nas carreiras.

2. Qual a sua percepção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?

R: Neste momento estamos com um novo sistema de níveis remuneratórios que vai ter impactos no sistema de avaliação para o ano que vem e que também impacto no desenvolvimento de carreiras que tem de ser ajustado com estas novas grelhas de remuneração.

IV. RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

R: Na formação, nas carreiras e nas remunerações. O sistema de avaliação de desempenho dá resposta aos outros subsistemas da Gestão de Recursos Humanos. O próprio documento de avaliação tem como requisito fundamental a elaboração de um plano de desenvolvimento, em que eu posso chegar ao fim do ano, e não cumpro um dos meus objetivos, por uma razão específica, sei lá, vem uma empresa de fora, e eu tenho problemas com o meu inglês, uma coisa que se pode constatar é que houve uma falha aqui, porque o inglês não é o melhor, então vamos lá fazer formação de inglês. O sistema alimenta o sistema de formação, também alimenta o sistema de carreiras e o sistema de remunerações com prémios de desempenho. Este sistema tem a componente de ser integrado, isto é, há a avaliação do colaborador, a avaliação onde ele está inserido, e os resultados do EBITA. Em que nós dizemos que para o ano seguinte, consoante o EBITA, se for atingido temos mais, temos um mínimo e um máximo, o prémio de desempenho será x. O prémio de desempenho também é influenciado por outros indicados, pelo cumprimento dos objetivos de cada direção, obviamente todos nós contribuimos para o EBITA final da empresa, mas de fato existem direções que contribuem mais e outras menos, conforme os resultados apresentados. Além disso também uma avaliação entre pares, não entre pares dos avaliados é entre pares das direções, as direções avaliam-se, por exemplo os recursos humanos são avaliados pelos clientes internos, existe um cliente mais satisfeito outro menos satisfeitos, mas isso ... não estou a falar de avaliação a 360 °, em que os clientes externos avaliam os colaboradores. Estou a falar de uma avaliação interna, entre apenas direções. Não é o diretor da direção A que é avaliado pelo diretor B, é o diretor da direção A que está a avaliar a direção B, portanto, todas as direções que têm ligação são avaliadas. Por exemplo uma direção que não dá resposta aos pedidos da outra e que seja algo sentido por todas as direções, isso vai ter consequências nos objetivos numa determinada dimensão. As avaliações entre direções são conhecidas e obviamente que há um ..., por exemplo, a direção de compras é penalizada por duas ou três direções, não

havendo despacho, essa avaliação vai penalizar o prémio na direção e no diretor, obviamente vai ser tido em linha de conta no comportamento no ano seguinte. Sendo o EBITA, um indicador da empresa, mais para a frente, iremos dissociar da avaliação de desempenho, no entanto neste momento, contamos com ele. No momento em que dizemos que há um sistema perfeito, eu vou me embora (risos e pausa). Quem avalia é também quem vai interferir na avaliação do prémio, portanto quando está a avaliar se não der um jeitinho aqui e ali, o prémio não vai ser o esperado. A gente bem tenta disfarçar, mas as coisas funcionam assim. Mobilidade, a mobilidade está um pouco (pausa) existe uma mobilidade entre as fábricas do país que é muito esporádica, mas no momento em que houve alterações aqui na empresa, entrou novos, portanto existe uma maior diversificação de negócio, pensamos de uma outra forma. Há um ano atrás não tínhamos uma política de mobilidade, hoje temos uma política de mobilidade. Este tipo de mobilidade, as expatriações, estão definidas, pois já está a acontecer muito. Agora temos *red lines* bem parametrizadas para processos de mobilidade, com custos de vida local, como por exemplo o caso dos EUA, de Moçambique, se é de curta ou longa duração, o que é que acontece quando volta. Neste sentido quando damos um processo de expatriação, estamos logo à partida que este trabalhador adquire mais competências, portanto o que quer é daqui a dois anos, quando regressar ao seu posto de trabalho anterior, já não lhe diz nada, pois já pensa de uma outra forma.

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado

Entrevistado 4

Introdução geral

A entrevista que se irá realizar faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de mestrado sobre a problemática da avaliação de desempenho na organização, com vista a obter o grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal

O objetivo desta entrevista é recolher informação que permita caracterizar a avaliação de desempenho na organização, analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização, bem como analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar. Tudo o que disser será estritamente confidencial, todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da organização.

I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Categoria Profissional?

R: Técnica Superior

2. Antiguidade na organização?

R: 1 ano

3. Antiguidade na função?

R: 20 anos

4. Habilitações literárias?

R: Licenciatura

II. CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?

R: Oportunidade de rever do ano anterior, os objetivos traçados no ano anterior, rever também o objetivo para o próximo ano não é, e perceber o gap que a pessoa tem, em termos de pontos fortes e os de melhoria de forma a extrair indicadores para o seu plano de desenvolvimento individual. É como eu vejo a avaliação de desempenho.

2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?

R: Critérios quantitativos que tem a ver obviamente com a obtenção de resultados e também critérios qualitativos que tem a ver com as competências que estão inerentes aquilo que são as funções, não é. Há algumas funções que não têm inerentes algumas competências. Quem não tem funções de liderança, não é avaliado pelo desenvolvimento de pessoas. Temos uma escala onde eles são medidos, que tem muito haver com os *ícons*, que são estabelecidos objetivos para área que são os objetivos individuais e os departamentos. Há uma escala que nos posicionamos.

3. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?

R: Temos dois métodos, por competências e objetivos.

4. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?

R: Os objetivos são conhecidos por todos os colaboradores, a definição, cabe a cada chefia definir ou propor os objetivos.

5. Qual a periodicidade das avaliações?

R: Há uma avaliação anual e depois há revisão da avaliação no meio do ano. Para todos os trabalhadores. Embora em junho, não é bem uma avaliação é uma reflexão de acordo com os acontecimentos, esta empresa é de facto bastante dinâmica, há coisa que são necessárias limar ao meio do ano.

6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?

R: O responsável é a chefia direta do trabalhador. Todos somos avaliados.

7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?

R: A Monitorização é feita duas vezes ao ano.

8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objetivos da entrevista?

R: Sim. Cada uma de nós leva as ideias chave para aquele ano, e aquilo que ficou aquém da expectativa, portanto, e a partir dessa análise conjunta é que nós traçamos aquilo que é são por exemplo os meus objetivos para o próximo ano, ou aquilo que devo investir mais, em termos de áreas de melhoria, quais os pontos fortes que tenho e que tenho que manter. Portanto essa preparação é prévia ao momento da avaliação e que faz parte da entrevista e que faz parte durante a sessão discutimos, os objetivos e competência a competência. A competência está operacionalizada, não é, tem um conjunto digamos assim de parâmetros e

que até posso ter o primeiro nível da competência, imagina comunicação e fluência, posso ser uma boa comunicadora, mas faltar-me por exemplo a componente da persuasão, assim para a competência de comunicação e fluência já não atingo. As competências acabam por ser garantidas, vão aumentando o seu grau de complexidade. Portanto nessa avaliação eu consigo posicionar-me em que ponto da competência e aquilo que me falta conquistar. A entrevista é individual com a chefia pode é acontecer, imagine, isso já se passou, quando nós já tivemos muitos projetos transversais e estamos cedidos a algumas áreas durante um tempo razoável, pode haver um segundo avaliador que a chefia consulta, porque houve um grande dispêndio de tempo nesse projeto, ou quando existe mobilidade interna, imagine alguém que nesse ano passou dois numa determinada função e que depois foi transferido para a sua área, aí são duas chefias a avaliar. Que não são juntas no momento da entrevista, uma consulta a outra, isto é a atual faz a entrevista, e a outra é consultada, elas não estão presentes na entrevista.

9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?

R: Sem dados.

III. CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?

R. Em Primeiro Lugar, um auto-conhecimento, eu acho que promove bastante aquilo que é a minha perceção, ou pelo menos que cada um tem a sua perceção, e depois a chefia, como é que a chefia nos vê. Segundo ganho a partir de aquilo que é visto e que a pessoa tem ou não que concordar, traçar o meu plano de desenvolvimento individual, é eu perceber claramente, aquilo que eu preciso para alcançar para evoluir na minha carreira. É-me lançado um desafio que são os objetivos do próximo ano e pretendo sempre que eles sejam efetivamente desafiantes, não é, que a pessoa sinta que há um gap tem que correr, pronto, eu acho que isso é bastante importante, saber qual a direção que a minha chefia pretende, se essa direção está alinhada com as minhas expectativas e o que terei que fazer para lá chegar com sucesso. É esse que é o meu ganho. Pode ser numa perspetiva vertical, por exemplo eu evoluir para uma função de maior responsabilidade ou eu posso ter interesse para a minha função diversificar, conhecer um bocadinho de compensações e benefícios, conhecer um pouco o que está a acontecer na formação, também ajudar na função de gestão de carreiras em que todas estas áreas dão-se e, portanto, pode cumprir dois objetivos a vertical e a diversificação de responsabilidades.

2. Qual a sua percepção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?

R: As consequências é perceber, qual é que é, criar planos de sucessão, perceber qual o potencial de desenvolvimento para aquela pessoa e que outras funções críticas é que essa pessoa poderá desenvolver no futuro, não apenas na área onde está, mas também noutras, não é. Portanto essa é a visibilidade que a empresa tem referente a essa pessoa. Plano de desenvolvimento é direcionado para áreas técnicas e comportamentais, ou seja, a parte da formação também vem beber à avaliação de desempenho, porque aí é que são identificadas não é, aquelas que são as necessidades de cada colaborador. O plano vem beber essa informação e define as necessidades de formação, a nível técnico ou a nível comportamental, define por exemplo necessidades de formação académica, às colegas que são identificados para realizarem MBA, por exemplo, há outros desenvolvimento mais de coaching, mais ao nível dos diretores e assim como a gestão de carreiras. Se a gestão de carreiras sabe que no próximo ano no próximo, por uma questão, imagine, de reforma, rejuvenescimento vão ser tributadas duas ou três funções críticas, então vai beber à avaliação de desempenho, por um lado saber quais são as pessoas que têm essa pretensão a ambição e depois em termos avaliativos, se a pessoa está ponto e se vai levar um ano ou dois até conseguir desempenhar a função. O que é preciso para ajudar a concretizar a necessidade. A percepção do trabalhador é muito importante, imagine que a organização tem um plano para mim com o qual eu não concordo, isso pode acontecer, ou imagine que neste momento estou na minha área de conforto e que não quero evoluir numa área diferente da minha, tudo isto tem que conjugar. Por isso é que é importante a percepção da organização, da chefia e a do próprio. A motivação é o motor para qualquer movimento.

IV. RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

R: A nossa avaliação de desempenho está muito ligada com o prémio e muitas vezes a chefia utiliza a avaliação de desempenho como uma forma de recompensa do colaborador e acaba por avaliá-lo e sobreavalia-lo para que essa pessoa tenha um bom prémio e isso acaba por comprometer aquilo que deve ser realmente, ou desvirtuar aquilo que é o maior objetivo de uma avaliação de desempenho. Esse é um ponto que só se resolveria se uma coisa fosse

dissociada de outra. Sei que não é um processo fácil, não, acho que é uma área que se tem que estar atento e depois porque para avaliar bem o colaborador os critérios são muitos exigentes, ou seja, para conseguir avaliar alguém acima da média tenho que ter um conjunto de competências muito bem avaliadas e às vezes é difícil, não quer dizer que a pessoa não seja boa, mas eu conseguir o *score* que me permite classificar acima da média, muitas vezes eu tenho que incrementar a minha avaliação das competências para conseguir o meu objetivo.

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado.

Entrevistado 5

Introdução geral

A entrevista que se irá realizar faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de mestrado sobre a problemática da avaliação de desempenho na organização, com vista a obter o grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal

O objetivo desta entrevista é recolher informação que permita caracterizar a avaliação de desempenho na organização, analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização, bem como analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar. Tudo o que disser será estritamente confidencial, todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da organização.

I.CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Categoria Profissional?

R: Técnica Superior

2. Antiguidade na organização?

R: 24 anos

3. Antiguidade na função?

R: 1 ano

4. Habilitações literárias?

R: Pós-graduação

II.CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?

R: Eu Caracterizaria como um processo que ainda não está suficientemente maduro, um processo ainda em fase de ajustamento, depois tem havido alguns ajustes de alguma forma eu diria que ainda está em fase de consolidação, quer por parte dos avaliadores quer por

parte dos avaliados, já está implementado e em funcionamento, mas ainda não está interiorizado, oleado.

Esta nova versão, com exigências e um novo formato, informático, e com as novas exigências que temos atualmente e que tem a ver com a definição dos objetivos, A avaliação de desempenho estava escrito, sempre esteve escrito, havia fichas de avaliação, não havia estas fases todas de avaliação atualmente tem mais fases, tem mais intervenção por parte do avaliado que não existia no modelo anterior, anteriormente, o processo existia, já existe há muitos anos, quando falo não existe, não está suficientemente maduro, quero dizer neste formato que temos atualmente, já temos o processo há muitos anos, no formato atual ainda, na minha percepção, é só a percepção, eu acho que precisa de mais algum tempo consolidado e as pessoas fazerem um controlo e de regularidade. Ver para encaixar no processo de AD

2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?

R: Competências e objetivos.

3. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?

R: Os métodos de avaliação são definidas umas competências, faz o grau dos objetivos se atingiu ou não atingiu, essencialmente é isso.

4. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?

R: Penso que sim.

5. Qual a periodicidade das avaliações?

R: Anualmente.

6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?

R: São as chefias diretas do trabalhador. Dirigida para todos os trabalhadores, administrador e diretores.

7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?

R: O processo é automático através do nosso portal, ela é lançada o processo de avaliação, portanto as chefias têm o aviso das fichas das pessoas que fazem a avaliação, quando fazem a avaliação, pois normalmente, depois fazem a reunião onde fazem a avaliação, depois fazem a reunião para a troca, ... para darem o feedback á pessoa, as vezes pedem a autoavaliação, fazem a discussão do ponto, depois no sistema quando a ficha é fechada, passa do avaliador para o avaliado. O avaliado tem a possibilidade de contrapor, tudo tem os seus timings, aí é monitorizado em termos de execução, depois o avaliado tem o seu timing para poder

responder, assinar ou validar a avaliação que lhe foi dada, aí tem a hipótese de comentar, adicionar comentários, escrever alguma coisa sobre o seu plano de desenvolvimento individual, formações que pretenda realizar, na reunião com o avaliador também pode identificar, pode e deve identificar necessidades de formação, caso elas existam, ações aceites ou acordadas com a chefia, que ficam registadas, a pessoa também pode adicionar outras, caso tenha discutido com a chefia e quando assina depois o processo de avaliação sobe para um nível seguinte de hierarquia, que terá que regular e uniformizar o mesmo nível para cada área.

8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objetivos da entrevista?

R: Reunião entre colaborador e superior hierárquico

9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?

R: Existe Formação para todos. Todos os avaliadores tiveram formação de desempenho do novo processo, todas as chefias e as novas chefias têm formação, como avaliadores.

III.CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?

R: A avaliação de desempenho, obviamente tem impacto direto em termos financeiros no prémio de desempenho, tem uma ligação direta, ou seja, avaliação de desempenho é um dos indicadores utilizados no cálculo do prémio de desempenho depois terá também tem impacto na progressão de carreira, vamos imaginar, uma pessoa que está em condições de progressão ou de mudança de funções, os resultados da avaliação de desempenho das competências que foram avaliadas.

2. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?

R: É uma forma de monitorizar, de os manter, pode servir de instrumento de motivação. Supostamente será de monitorizar.

IV.RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

R: Nós o que fazemos é o levantamento normal de necessidades de formação, anualmente ou bienalmente e que tem a ver com a periodicidade com que o plano é feito. E o levantamento das necessidades tem a ver com as necessidades da área, com as necessidades de desenvolvimento estratégicos do negócio, uma serie de necessidades. Depois o que fazemos também, para além desse levantamento de necessidades, integramos as necessidades de formação que foram identificadas na AD, ou seja cruzamos as duas informações e acrescentamos o que foi identificado e acordado com a chefia, ou identificado pela pessoa integrado no plano de formação, depois fazemos um plano geral de formação. Nas carreiras, não sei dizer, bem como na remuneração, são áreas que ainda estão em desenvolvimento, tudo o que disser seria especular.

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado

Entrevistado 6

Introdução geral

A entrevista que se irá realizar faz parte de um estudo no âmbito da dissertação de mestrado sobre a problemática da avaliação de desempenho na organização, com vista a obter o grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal

O objetivo desta entrevista é recolher informação que permita caracterizar a avaliação de desempenho na organização, analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e organização, bem como analisar a relação da avaliação de desempenho com a formação profissional, carreiras e recompensas.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar. Tudo o que disser será estritamente confidencial, todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da organização.

I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1. Categoria Profissional?

R: Técnica Superior

2. Antiguidade na organização?

R: 14 anos

3. Antiguidade na função?

R: 1 ano

4. Habilitações literárias?

R: Licenciatura

II. CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?

R: A avaliação que nós fazemos anualmente, que neste momento tem uma data definida, percorre todos os efetivos da empresa, com uma avaliação diferenciadora dos executantes para os quadros. Dentro dos quadros existem pequenas nuances, que tenho a sensação que é apenas uma competência que não é avaliada nos quadros médios e avaliada nos quadros

superiores e nos quadros com equipa. E temos a distinção das competências da avaliação e da gestão estratégica, de quem tem equipa e quem não tem equipa. E que tem haver com duas competências, uma de gestão estratégica e outra com a liderança em si, que é exigida a pessoas que lideram equipas. A diferença entre quadros médios e superiores tem haver com esta divisão, é isto mesmo, em que um de quadro médio ainda não tem que ter a visão estratégica global de toda a organização.

2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?

R: Os critérios utilizados são as competências e os objetivos.

3. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?

R: Avaliamos competências e objetivos. As competências estão claramente definidas, descritos claros de como é que é, e o que se pretende dentro dessa competência. Os objetivos é que são definidos anualmente entre colaborador e superior hierárquico. Normalmente os objetivos vêm em cascata. A nossa avaliação de desempenho agrega várias competências, que permite no fundo que haja uma conversa direta com o trabalhador, ou seja, nós estamos a falar de uma empresa que trabalha com turnos, tem pessoas a trabalhar 365 dias por ano aqui não é. É, portanto, um processo que a pessoa sabe que vai ser avaliada no final do ano, início do próximo, e isso tem impacto na sua performance, no seu desempenho.

4. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?

R: Sim, todos os trabalhadores sabem dos seus objetivos. Os objetivos são definidos com o chefe de cada colaborador.

5. Qual a periodicidade das avaliações?

R: Se não estou em erro anualmente.

6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?

R: Responsável pelo processo global dos avaliadores, são os quadros da própria organização, são a chefia, o superior hierárquico. Todas as pessoas são avaliadas, neste momento vamos ter uma avaliação, e está pensada, uma avaliação para os diretores e administradores, mas com um formato diferente deste.

7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?

R: Ela é afinal introduzida em SAP, temos um sistema informático, onde se colocam os resultados dessa avaliação, nós temos logo indicadores que são colocados pelo próprio

avaliado e depois pelo avaliador, e depois da reunião no fundo é integrado e colocado os últimos indicadores, essa informação vai para a direção de gestão de pessoas e é tratada aí. Um dos inputs é a formação. Nós integramos a avaliação de desempenho no nosso plano de formação, ou seja, durante o processo de levantamento de necessidades de formação, nós temos o ponto base, que no fundo é a avaliação de desempenho em duas vertentes: numa é avaliação das competências, verifica-se ao nível das competências o que é necessário ao nível de desenvolvimento de cada um dos colaboradores e num outro item da avaliação de desempenho é o plano de desenvolvimento individual. Neste plano de desenvolvimento individual não estão só ações de desenvolvimento no seu global, mas existem algumas, e, portanto, isso é um dos focos que na formação vamos beber informação durante o levantamento de necessidades de formação, em que serão feitas entrevistas com os diretores.

8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objetivos da entrevista?

R: É realizada uma reunião entre o colaborador e o superior hierárquico.

9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?

R: Existe Formação para os trabalhadores, estou a programar agora, nós no final do ano fazemos sempre formação aos novos colaboradores, a quem entra tem logo formação de acolhimento, onde tem a parte da avaliação de desempenho. Depois o que é que há, há pessoas que passam a chefia, nós normalmente, vamos iniciar uma ação para os novos quadros superiores com equipa e novos quadros médios com equipa.

III. CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

10. Qual a sua perceção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?

R: Não é a minha área, terá que falar com o meu colega. Sei que é monitorizar esses indicadores de avaliação de desempenho que servem para a evolução de carreira, para poderem evoluir e tem causas, se houver durante muito tempo uma avaliação negativa, é uma análise enfoque de atenção. Agora o procedimento disso não sei dizer. Nós temos um problema que teremos que ultrapassar, obviamente existir um dos *link's* da avaliação de desempenho é o prémio de desempenho e portanto, na nossa organização um dos pontos que está muito *linkado* e que as pessoas normalmente mais têm é o impacto, porque isso implica normalmente mais impacto na carteira diretamente, é o prémio de desempenho, para o trabalhador.

11. Qual a sua percepção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?

R: Para a organização exatamente a mesma coisa, ou seja, a empresa tem no fundo uma percepção dos seus quadros, dos seus executantes, no fundo de todos os seus trabalhadores e que podem fazer a análise de como é que é, o estado de arte disso, obviamente de acordo com os indicadores que saem da avaliação.

IV.RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

R: Para a formação tem uma relação completamente direta, nós retiramos no nosso levantamento de necessidades de formação toda a parte de competências e também o plano individual de desenvolvimento, depois disso tratado, no fundo temos algumas formações que permitem o desenvolvimento de determinadas competências e *linkamos* essas formações às pessoas que necessitam de desenvolver essas competências e depois outras ações transversais, que vêm um bocadinho do plano de desenvolvimento e o que fazemos, ou seja, isso não está fechado, nós estamos a falar de mais de 30 diretores, em que reunimo-nos individualmente com cada um dos diretores para apresentar o que nós temos de resultado da avaliação de desempenho e no fim, ali estabelecemos um plano de prioridades, porque muitas vezes estamos a falar de muitas ações, em que definimos o plano de formação. Portanto a ligação é totalmente direta.

Carreira, exatamente a mesma coisa, neste momento não me recordo, mas temos um procedimento, onde só há desenvolvimento de carreiras, se avaliação de desempenho for superior a um determinado valor, durante três anos, e que também há uma ligação direta.

Remuneração, também, nós inclusive, alterámos, ano passado, a forma ... nós tínhamos anualmente um incremento salarial, esse incremento salarial hoje, e quando falo hoje, diz respeito ao ano de 2016, foi feito um link direto ao desempenho, ou seja, a banda salarial onde a pessoa se situa, o seu desempenho, onde foi atribuído um valor com maior impacto para quem tem uma avaliação de desempenho superior. A avaliação de desempenho é o nosso instrumento central de gestão de recursos humanos.

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado.

Apêndice III – Quadro de categorização da análise de conteúdo das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
Caraterização da avaliação de desempenho	Formalização do processo de avaliação	Processo estruturado, formal e informatizado em sistema SAP	<p><i>“(...) processo está estruturado (...)” E1;</i></p> <p><i>“(...) processo formal, informatizado em sistema SAP (...)” E2;</i></p> <p><i>“(...) é formalizada com reuniões (...)” E3;</i></p> <p><i>“(...) procedimento formal (...)” E4;</i></p> <p><i>“(...) O processo é automático através do nosso portal (...)” E5;</i></p> <p><i>[Avaliação de desempenho] “(...) ela é introduzida em SAP (...)” E6.</i></p>
	Periodicidade da avaliação	Anualmente	<p><i>“(...) anualmente (...) uma revisão intermédia” E1;</i></p> <p><i>“(...) anualmente (...)” E2;</i></p> <p><i>“(...) as avaliações são de um ano (...). O próprio regulamento prevê que haja um compasso, um período a meio (...)” E3;</i></p> <p><i>“(...) avaliação anual e depois há revisão da avaliação no meio do ano” E4;</i></p> <p><i>“Anualmente” E5;</i></p> <p><i>“(...)anualmente (...)”E6.</i></p>
	Fontes de avaliação	Dirigida a todos os trabalhadores (executantes, quadros)	<p><i>“Todos os trabalhadores são alvo de avaliação (...). É sempre a chefia direta com o input da supervisão do chefe do chefe (...)” E1;</i></p>

		<p>Responsável é a chefe direta do avaliado, chefe do chefe</p> <p>Autoavaliação</p>	<p><i>“(...) é dirigida a todos os trabalhadores, nomeadamente: executantes, área operacional, quadros médios e superiores, incluindo diretores (...). O responsável é sempre a chefia direta do avaliado (...) também existe um segundo avaliador que é de 2º nível (este avaliador é o chefe do chefe)” E2;</i></p> <p><i>“(...) todos somos avaliados. O responsável é a chefia direta do colaborador” E3;</i></p> <p><i>“(...) todos somos avaliados (...) responsável é a chefia direta do trabalhador (...), cada uma de nós leva as ideias chave para aquele ano (...). Portanto essa preparação é prévia ao momento da avaliação (...)” E4;</i></p> <p><i>“Dirigida para todos os trabalhadores (...) são as chefias diretas do trabalhador (...)” E5;</i></p> <p><i>“(...) todas as pessoas são avaliadas (...),“(...) são os quadros da própria organização, são a chefia, o superior hierárquico (...)” E6.</i></p>
	Entrevista de avaliação	<p>Duas reuniões entre avaliador e avaliado, no início e a meio do ano para elaborar plano de desenvolvimento</p>	<p><i>“(...) reunião entre avaliador e avaliado (...) que normalmente as pessoas não utilizam como poderiam utilizar (...) é essencialmente elaborar plano de desenvolvimento (...). Eu acho que é mesmo investir numa cultura de feedback” E1;</i></p> <p><i>“(...) a entrevista com base numa reunião (...) individualmente com a chefia direta do trabalhador (...), onde acertam os objetivos para o próximo ano, e as competências a ter em consideração e o plano de desenvolvimento para o avaliado” E2;</i></p> <p><i>“(...) formalmente faz-se uma reunião (...) negociar ou renegociar os objetivos” E3;</i></p> <p><i>“(...) A entrevista é individual com a chefia (...) traçamos aquilo que são por exemplo os meus objetivos para o próximo ano, ou aquilo que devo investir mais, em termos de áreas de melhoria, quais os pontos fortes que tenho e</i></p>

			<p><i>que tenho que manter (...) durante a sessão discutimos, os objetivos e competência a competência. E4;</i></p> <p><i>“Reunião entre colaborador e superior hierárquico (...) para darem o feedback á pessoa, (...) fazem a discussão do ponto (...)” E5;</i></p> <p><i>“(...) reunião entre o superior hierárquico e o colaborador” E6</i></p>
	Formação sobre avaliação	A formação sobre avaliação é realizada	<p><i>“(...) Todos os trabalhadores são alvo de avaliação e por isso as chefias tem formação sobre avaliação de desempenho” E1;</i></p> <p><i>“(...) demos formação, com 160 pessoas sobre avaliação de desempenho para explicar o processo” E2;</i></p> <p><i>“Todos nós temos formação sobre o processo de avaliação” E3;</i></p> <p><i>“Existe formação para todos (...)” E5;</i></p> <p><i>“(...) fazemos sempre formação aos novos colaboradores, a quem entra têm logo formação de acolhimento, tem a parte da avaliação de desempenho (...)” E6.</i></p>
	Métodos de avaliação:	Por competência e por objetivos, com critérios definidos	<p><i>“O método é através dos objetivos e das competências. (...).Nos quadros (...) os objetivos valem 70% e as competências que valem 30%. E1;</i></p> <p><i>“(...) dois tipos de avaliação: avaliação de competências e de objetivos (...).Os executantes, apenas são avaliados (...) competências, que valem 100% da nota (...) e para os quadros “(...) as competências (...) valem 30% (...)”</i></p> <p><i>“Os objetivos para os quadros são apresentados pela chefia e depois são discutidos em reunião (...). Podemos dizer que os objetivos são conhecidos por ambas as partes.” E2;</i></p> <p><i>“(...) competências e objetivos” E3;</i></p>

			<p><i>“(…) dois métodos, por competências e objetivos (…). Os objetivos são conhecidos por todos os colaboradores, a definição, cabe a cada chefia definir ou propor os objetivos. “(…) para avaliar bem o colaborador os critérios são muitos exigentes (…). Há uma escala que nos posicionamos.” E4;</i></p> <p><i>“Competências e objetivos (…) o grau dos objetivos se atingiu ou não atingiu (…).” E5;</i></p> <p><i>“Avaliamos competências e objetivos (…). Os objetivos são definidos com o chefe de cada colaborador. (…) avaliação diferenciadora dos executantes para os quadros (…).” E6.</i></p>
Consequências da avaliação de desempenho	Trabalhador	Plano de Desenvolvimento, formação profissional, carreiras, Prémio de desempenho	<p><i>“(…) a avaliação é como se fosse a formalização de um método que existe ao longo do ano (…).” E1;</i></p> <p><i>“(…) elaborar plano de desenvolvimento para os trabalhadores (…) feedback e acompanhamento ao longo do ano (…).” E2;</i></p> <p><i>“(…) permite a alteração remuneratória, acesso à formação e nas carreiras”.E3;</i></p> <p><i>“(…) é importante a percepção da organização, da chefia e a do próprio. Em primeiro lugar um autoconhecimento, (…) e depois a chefia, como é que a chefia nos vê. Segundo ganho (…) traçar o meu plano de desenvolvimento individual, (…) para alcançar, para evoluir na minha carreira. (…).” E4;</i></p> <p><i>“(…) impacto direto em termos financeiros no prémio de desempenho, (…) impacto na progressão de carreira,” E5;</i></p> <p><i>“(…) Sei que é monitorizar esses indicadores de avaliação de desempenho que servem para a evolução de carreira (…) impacto na carteira diretamente, é o prémio de desempenho, para o trabalhador”. E6.</i></p>
	Organização	Mais valia	<p><i>“(…) prémio e a avaliação seja um critério (…).”E1;</i></p>

		<p><i>Desenvolvimento de carreiras</i></p> <p><i>Monitorização</i></p>	<p><i>“(...) é uma mais-valia, pois permite, através do processo de avaliação, que as competências dos trabalhadores sejam transferidas em contexto de trabalho quer através da formação quer através do processo de internacionalização/expatriação e também a transmissão de novas culturas.” E2;</i></p> <p><i>“(...) novo sistema de níveis remuneratórios que vai ter impactos no sistema de avaliação para o ano que vem e que também impacto no desenvolvimento de carreiras que tem de ser ajustado com estas novas grelhas de remuneração (...)” E3;</i></p> <p><i>“(...) criar planos de sucessão, perceber qual o potencial de desenvolvimento para aquela pessoa e que outras funções críticas (...). É uma forma de monitorizar, de os manter, pode servir de instrumento de motivação.” E4;</i></p> <p><i>“É uma forma de monitorizar, de os manter, pode servir de instrumento de motivação” E5;</i></p> <p><i>“Para a organização exatamente a mesma coisa, ou seja, a empresa tem no fundo uma perceção dos seus quadros, dos seus executantes, no fundo de todos os seus trabalhadores (...)” E6.</i></p>
<p>Relação da avaliação de desempenho com os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos:</p>	<p>Formação Profissional</p>	<p>Existe relação com a formação</p>	<p><i>“A avaliação de desempenho é o input para o plano de formação” E1;</i></p> <p><i>“A avaliação de desempenho permite elaborar plano de desenvolvimento para os trabalhadores (...)” E2;</i></p> <p><i>“O sistema de avaliação de desempenho dá resposta aos outros subsistemas da Gestão de Recursos Humanos (...) O sistema alimenta o sistema de formação (...)” E3;</i></p> <p><i>“(...) ou seja a parte da formação também vem beber à avaliação de desempenho, (...) e define as necessidades de formação (...)” E4;</i></p> <p><i>“(...) integramos as necessidades de formação que foram identificadas na avaliação de desempenho (...)” E5;</i></p>

			<i>"Para a formação tem uma relação completamente direta (...)"E6.</i>
	Carreiras	Existe relação com o desenvolvimento de carreiras profissionais	<p><i>"(...) a gestão de carreira (...), onde vai buscar input (...) o colaborador já expressou motivações face aquilo que poderia ser o seu desenvolvimento da sua carreira (...)" E1;</i></p> <p><i>"A progressão de carreira, também é identificada através da avaliação de desempenho, pois os processos de progressões normalmente são para os melhores trabalhadores que foram identificados" E2;</i></p> <p><i>"O sistema alimenta (...) também (...) o sistema de carreiras (...)" E3;</i></p> <p><i>"(...) Se a gestão de carreiras (...) vai beber à avaliação de desempenho (...)" E4;</i></p> <p><i>"(...) Carreira, exatamente a mesma coisa (...)"E6.</i></p>
	Remuneração e recompensas	Existe relação com as recompensas extrínsecas: prémio de desempenho e com as recompensas intrínsecas: atribuição de funções de maior responsabilidade e progressão de carreira	<p><i>A atribuição de prémio de desempenho (...)" E1;</i></p> <p><i>"A atribuição de prémios, alteração remuneratória é também uma mais-valia do sistema, pois permite aos trabalhadores a atribuição de um prémio de desempenho (...)" E2;</i></p> <p><i>"O sistema alimenta (...) o sistema de remunerações com prémios de desempenho." E3;</i></p> <p><i>"A nossa avaliação de desempenho está muito ligada com o prémio (...)" E4;</i></p> <p><i>"(...) A avaliação de desempenho tem uma relação direta em termos financeiros no prémio de desempenho (...)" E5;</i></p> <p><i>(...) remuneração também (um incremento salarial (...) para quem tem uma avaliação de desempenho superior (...)" E6.</i></p>

Fonte: Adaptado de Vala (1987)