



UNIVERSIDADE DO MINHO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA em
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS:

ESTUDO DE CASO NA ENAPOR S.A PORTO GRANDE

Autora: Patricia Solange Ramos Andrade Nº 1817

Orientadora: Dr.ª Maria Auxiliadora Silva

Mindelo, 2017



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

Avaliação de Desempenho nas Empresas

Estudo De Caso na ENAPOR S.A PORTO GRANDE

Autora: Patrícia Solange Ramos Andrade

ORIENTADORA: Dr.^a MARIA AUXILIADORA SILVA

Mindelo, 2017

AUTORA: Patrícia Solange Ramos Andrade

Avaliação de Desempenho nas Empresas

Estudo De Caso Na ENAPOR S.A PORTO GRANDE

Trabalho apresentado á Universidade do Mindelo como parte dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas

Resumo

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante de gestão de pessoas que corresponde à única análise sistemática do desempenho do profissional em função das suas atividades que realiza, das metas estabelecidas dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, é um processo que serve para julgar o valor, a excelência, a qualidade de uma pessoa e a contribuição para o negocio da empresa.

A **avaliação de Desempenho** é de extrema importância para a empresa, pois, além de estabelecer resultados a serem buscados, também acompanha o processo de trabalho e fornece um *feedback* constante ,possibilitando uma análise mais aprofundada e facilita o processo de decisão para promoções, transferências, demissões e, sobretudo, aumento de remuneração. Seus resultados também podem ser utilizados quando da elaboração de políticas e planejamento de Recursos Humanos, como para validar testes de seleção.

O objetivo deste trabalho explorar o sistema de avaliação de desempenho do pessoal da ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE, para tal foi efetuado um estudo de caso na referida empresa.

A abordagem teórica constitui essencialmente na descrição e análise dos pontos de vista de vários autores sobre a avaliação de desempenho nas empresas.

Este trabalho foi feito com base na aplicação de um questionário aos funcionários da ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE.

Utilizou-se a metodologia quantitativa na análise e relação dos dados e informações obtidas.

Palavras-Chaves: Avaliação de Desempenho, Empresa, Gestão de Pessoas.

Abstract

Performance evaluation is an important people management tool which corresponds to the only systematic analysis of the performance of the professional in function of his activities, the established goals of the results achieved and their development potential. Is a process that serves to judge the value, excellence, quality of a person and the contribution to the business of the company.

The Performance Evaluation, is of extreme importance to the company, therefore, besides establishing results to be sought, also accompanies the work process and provides constant **feedback**, making possible an analysis more depth and facilitates, of the decision-making process for promotions, transfers, dismissals and, above all, increase of remuneration. Your results can also be used when developing policies and Human Resource planning, such as to validate selection tests.

The objective of this work is to explore the performance evaluation system of the personnel of ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE, for that a case study was made in the company.

The theoretical approach is essentially the description and analysis of the views of various authors on the performance evaluation in companies.

This work was done based on the application of a questionnaire to the employees of ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE.

The quantitative methodology was used in the analysis and relation of data and information obtained.

Key Words: Performance Evaluation, Company, People Management.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a memória da minha querida e amada mãe, Lúcia Joana Ramos Andrade, a ti sou eternamente grata pela dedicação na construção de minhas virtudes e meus princípios, por ser aquela mãe, amiga e companheira que sempre me apoiou nos meus estudos, desde do ensino primário até os dias de hoje, embora ela não se encontra entre nós, mas em silêncio serviu de guia. A ti eternas saudades e recordações.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade, por me ter dado capacidade e inteligência para a realização deste trabalho.

A minha família que sempre foi exemplo de coragem, amor, determinação, principalmente ao meu querido pai Manuel Alexandre Andrade, a minha saudosa mãe Lúcia Joana Ramos Andrade e ao meu querido irmão Ivalindo Ramos Andrade, pelo apoio, incentivo, tolerância, força que me deram durante o curso e serem eles os grandes responsáveis pela minha formação.

A minha orientadora, Professora Maria Auxiliadora Silva, pela dedicação, orientação, paciência, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou durante o desenvolvimento do trabalho.

À empresa ENAPOR, SA (Porto Grande), em especial ao senhor Gilson Cruz, pela grande colaboração e apoio em fornecer informações importantes para realização deste trabalho e também aos funcionários da empresa que responderam aos questionários, possibilitando, assim, a obtenção de informações pertinentes para a materialização do presente trabalho.

A todos os meus colegas de cursos e amigos, pelos incentivos durante essa face da vida.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

EPÍGRAFE

“Planeamento é a palavra que organiza as ideias, aumenta o desempenho e te faz um profissional de sucesso.”

Aline Rocha Cardoso

“O seu desempenho amanhã será o resultado do seu empenho hoje.”

Mario Kaschel Simões

ÍNDICE

Resumo	II
Abstract.....	III
DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	V
EPÍGRAFE	VI
ÍNDICE.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XII
INTRODUÇÃO.....	1
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	4
OBJETIVOS	6
Objetivo Geral	6
Objetivos Específicos	6
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	7
ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	10
LIMITAÇÕES DE PESQUISA	11
CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
1.1. História de Avaliação de Desempenho.....	12
1.2. Conceito de Avaliação de Desempenho	13
1.3. Objetivos e Benefícios da Avaliação de Desempenho	14
1.3.1. Objetivos Da Avaliação De Desempenho	14
1.3.2. Benefícios De Avaliação De Desempenho	15
1.4. Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho	16
1.5. Qualidade de um Sistema de Avaliação de Desempenho	17

1.6. Métodos de Avaliação de Desempenho	18
1.7. Erros Comuns na Avaliação de Desempenho	23
1.8. Entrevista de Avaliação de Desempenho	24
1.8.1. Tipos de entrevistas de Avaliação	25
1.8.2. Aspetos fundamentais a ter em conta na realização de entrevistas de avaliação	26
1.9. Avaliação do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	26
1.10. O Sistema de Avaliação de Desempenho como um Elemento Integrante das Práticas de Gestão de Pessoas	28
1.11. As Práticas de Avaliação de Desempenho.....	28
1.12. Técnicas de Recrutamento Interno e Externo.....	30
1.12.1. Recrutamento.....	30
1.12.2. Recrutamento Interno e externo	30
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	31
2.1. História da ENAPOR SA – Empresa Nacional de Administração de Portos	31
2.2. Objetivo Social	33
2.3. Estrutura Organizacional da ENAPOR S.A	33
2.4. Missão	35
2.5. Visão.....	35
2.6. Objetivos Estratégicos	36
2.7. Caracterização dos Portos:	36
2.8. Áreas de Atividade	39
2.9. Avaliação de Desempenho na ENAPOR. S.A.	43
2.10. Método de Avaliação de Desempenho Utilizado na ENAPOR. S.A.....	43
2.11. Processo de Avaliação de Desempenho na ENAPOR.S.A.....	44
2.12. Periodicidade Para o Processo de Avaliação de Desempenho na ENAPOR.S.A..	49
2.13. Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho na ENAPOR.S.A	50

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	51
CONCLUSÃO.....	68
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICE	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Género dos Inquiridos	52
Gráfico 3: Nível de Escolaridade.....	54
Gráfico 4: Estado Civil	55
Gráfico 5:Porque Razão Você Trabalha na Empresa?	56
Gráfico 6:Quais são os modelos de avaliação desempenho existente na empresa?	57
Gráfico 7:Os modelos de avaliação de desempenho utilizados, motiva o desempenho das suas atividades?	58
Gráfico 8:Os modelos de avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório?..	59
Gráfico 9:Quais são os benefícios que estes modelos de avaliação de desempenho trazem para o desempenho?.....	60
Gráfico 10:Com os modelos de avaliação de desempenho utilizado na empresa é possível avaliar o seu grau de conhecimento?.....	61
Gráfico 11:Apos a implementação do sistema de avaliação de desempenho na empresa houve importantes melhorias tanto a nível da chefia como a todos os trabalhadores?	62
Gráfico 12:O modelo da avaliação de desempenho é aberto a críticas?	63
Gráfico 13:Os modelos de avaliação de desempenho utilizado influencia na tomada de decisões pelos órgãos diretivos?.....	64
Gráfico 14:O sistema de avaliação de desempenho existente na empresa ajuda os avaliados na sua promoção?	65
Gráfico 15:O sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional?	66

Gráfico 16:A avaliação feita corresponde ao desempenho do avaliado? 67

LISTA DE ABREVIATURAS

GP	Gestão de Pessoas
AD	Avaliação de Desempenho
S.A	Sociedade Anónima
SPSS	Statistical Package for the social
APPO	Avaliação Participativa Por Objetivos

INTRODUÇÃO

Em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA, implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que o sistema de Avaliação do Desempenho teve uma ampla divulgação entre as empresas.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e econômicos.

Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionadas com a máquina, porém nenhum progresso foi alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estava a desejar.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas e Humanização da teoria da Administração a preocupação dos administradores passou a ser o homem.

A Avaliação do Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa.

Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais.

A nível da GP, a avaliação de desempenho vigora como uma ferramenta imprescindível. Se por um lado, constitui um meio para aumentar a motivação, por outro, permite tomadas

de decisões credíveis, fruto da estreita relação com o recrutamento, seleção, formação, promoção e progressão nas carreiras e administração salarial

Vários fatores estão em causa para que uma empresa funcione de uma melhor forma possível, servindo de suporte para que possa alcançar os seus objetivos a curto e a longo prazo de uma forma eficaz e eficiente. Um desses fatores é sem dúvida o desempenho de cada funcionário; como saber se um funcionário está motivado? Ou ainda como saber se um funcionário está a produzir tudo o que é capaz? Estas respostas serão respondidas de acordo com a avaliação de desempenho de cada um, e nada melhor do que trabalhar no departamento de recursos humanos de uma empresa para ficar a saber ou a conhecer as competências e os comportamentos de cada trabalhador, em função dos objetivos da própria empresa.

Todo o trabalho exercido pelo homem é avaliado de qualquer forma. A avaliação de desempenho não é uma prática nova. Entretanto, devido às rápidas mudanças na sociedade surge a necessidade de inovar os processos de trabalho dentro das organizações, obter resultados positivos do trabalho exercido pelas pessoas.

Assim sendo, o presente trabalho de investigação debruça-se sobre o tema “ Avaliação de Desempenho”, cujo intuito é demonstrar a forma como é levado adiante o processo de avaliação de desempenho na sede da ENAPOR. S.A PORTO GRANDE em São Vicente.

Considerando o processo de avaliação de desempenho de extrema importância para a gestão de empresas, procurou-se trabalhar os conceitos ligados ao tema em estudo e desenvolveu-se os procedimentos metodológicos, depois fez-se, o levantamento de dados teóricos sobre o tema abordado, para ser, posteriormente, utilizado na compreensão de todos os motivos ligados ao processo.

A metodologia aplicada, debruçou-se sobre a pesquisa exploratória. Esta pesquisa caracteriza-se com “um estudo de caso” aplicado na sede da empresa ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE, Mindelo em São Vicente. A pesquisa é sustentada por uma abordagem quantitativa.

Foi utilizado como instrumento de recolha de dados um questionário direcionado aos colaboradores da empresa com 16 questões fechadas.

Para conhecer de facto, a forma que é conduzido o processo de avaliação de desempenho foi necessário fazer um estudo de caso na empresa ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE, com aplicação de 41 questionários ao pessoal da empresa nos diferentes departamentos, visto não ser possível aplicar a todos os trabalhadores da empresa.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa estatístico SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social) e também o Microsoft Excel para tratamento dos mesmos. Com base nos resultados de cada questionário, os dados foram analisados para se chegar a uma conclusão sobre a forma como é conduzido o processo de avaliação de desempenho na sede da ENAPOR. S.A. PORTO GRANDE em São Vicente.

JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Conquistar e manter os funcionários motivados, produtivos e com foco em resultados é um desafio constante para todas as empresas hoje em dia com a elevada competição que tem-se verificado no seio das empresas.

Com as mais variadas atividades a cumprir e metas a alcançar, contudo, é normal que o desempenho em algum momento apresentem quedas. Por isso, é fundamental fazer uma avaliação de desempenho de funcionários periodicamente, além de investir em matérias que podem aumentar a produtividade e acelerar resultados, como por exemplo treinamento, aperfeiçoamento de técnicas e dinâmicas de motivações.

A avaliação de desempenho é importante porque faz uma análise profunda sobre o grupo e sobre cada elemento do grupo em si, sendo a partir daí identificar pontos positivos da equipa, bem como aqueles que precisam ser melhorados na equipa como um todo ou individualmente.

É de suma importância, a relevância deste estudo, pois através dos resultados obtidos e analisados, a gestão de recursos humanos da organização assume, assim cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização de trabalho.

Existe uma grande necessidade de estudo da avaliação de desempenho nas organizações, uma vez que contribui de forma estratégico, pois a avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente ou insatisfatória, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. A avaliação de desempenho é vista como uma importante ferramenta para a melhoria da produtividade, em que é um meio para desenvolver os recursos humanos e identificar o grau de contribuição de cada empregado, suas habilidades e pontos de melhoria.

Além disso, ela possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores e obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios.

Entre os benefícios da avaliação de desempenho podemos citar: melhora a produtividade do indivíduo à medida que é aceita pelo funcionário e pela organização; analisa o desempenho do colaborador dentro do cargo ocupado, contribuindo assim para o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Portanto a avaliação de desempenho deve ser encarada como um meio para o desenvolvimento da gestão de pessoas da organização.

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial propício para que se descubram potencialidades e pontos de melhoria em relação as seleções e recrutamentos e programas de treinamento, além de premiar aqueles que tenham destacado no cumprimento das suas atividades.

PERGUNTA DE PARTIDA

Este estudo visa encontrar resposta para a seguinte questão:

Qual a importância de avaliação de desempenho para uma empresa?

OBJETIVOS

Objetivo Geral

A partir deste trabalho pretende-se explorar o sistema de avaliação de desempenho do pessoal da ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE.

Objetivos Específicos

Este trabalho de investigação tem como objetivos específicos os seguintes:

- ❖ Identificar o modelo de sistema de avaliação de desempenho existente na ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE:
- ❖ Entender o sistema de avaliação de desempenho na ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE
- ❖ Mostrar as vantagens e desvantagens do modelo de avaliação de desempenho aplicado na ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE.
- ❖ Saber o grau de satisfação dos funcionários desta mesma instituição com o sistema de avaliação de desempenho.
- ❖ Demonstrar a importância de avaliação de desempenho na ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE.

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia é indispensável para o desenvolvimento de uma investigação científica. Constitui um meio de procedimento sistemático e ordenado para o alcance de novas descobertas. Sem o emprego de uma metodologia tudo será especulação sem fundamentos, pois somente com a aplicação de procedimentos metodológicos é que se poderá assegurar o desenvolvimento e a coordenação das diversas etapas de uma pesquisa. Todavia, tudo deve ser baseado em um planeamento adequado em função da investigação.

De acordo com LAKATOS e MARCONI (2002), a seleção da metodologia está relacionada de forma intrínseca ao problema a ser estudado dependendo de fatores como a natureza do fenómeno, do objeto da pesquisa e de outros elementos encontrados no campo de investigação.

Face a riqueza do objeto a ser explorado, a intenção de compreendê-lo em toda a sua magnitude é o que mais dá noção e sentido às ações inerentes ao estudo a ser feito.

Neste ponto, de extrema importância da investigação científica, descrevem-se os procedimentos a seguir e as técnicas a serem utilizadas nas diferentes fases da investigação.

Considerando o tema e o objetivo deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza quantitativa.

Podemos realçar que trata-se de um estudo de natureza quantitativo onde as perguntas são direcionadas para alcance do objetivo do trabalho, relacionada com o processo de avaliação de desempenho na sede da empresa ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE.

Para entender os processos e alcançar o objetivos estabelecidos, será utilizada a metodologia de estudos de casos focando a importância da avaliação de desempenho para as empresas.

Tipos de Pesquisa

Para a coleta de dados, aplica, aplica-se técnicas de interrogação como questionário, entrevista e formulário. MALHOTRA (2001)

Um bom pesquisador precisa além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social. São igualmente importantes a humildade para ter atitudes autocorretivas, a imaginação disciplinada, a perseverança, a paciência e a confiança na experiencia. GIL (1999)

Técnicas de Coletas de Dados

Questionário

O questionário além de ser o mais comum dos instrumentos de coleta de dados, geralmente cumpre pelo menos as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social e considera que todo aspeto incluído no questionário constitui uma hipótese, devendo, portanto ser possível de defender. RICHARDSON (1999)

Para conhecer de facto de que forma é conduzido o processo de avaliação de desempenho foi necessário fazer um estudo de caso na sede da empresa ENAPOR.S.A. P.G. com aplicação de 41 questionários ao pessoal da empresa nos diferentes departamentos, visto não ser possível aplicar a todos os trabalhadores da organização.

O questionário foi elaborado através de questões fechadas, onde estão expostas as possíveis respostas em que o inquirido pode escolher uma única resposta de acordo com a opção que mais lhe convier.

População e Amostra

Com base nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, não é fácil estudar exaustivamente uma população, ou seja inquirir todos os seus membros, porque seria uma pesquisa longa e dispendiosa, que faria com que a investigação se tornasse difícil e quase impossível. Mas sim, é mais viável escolher um numero de indivíduos (amostra) dentro

da população, desde que estes tenham as mesmas características e, os mesmos objetivos de forma que as informações que deles, sejam extraídas possam ser generalizadas á totalidade da população.

Para HILL e HILL (2005), a população ou universo é o total em que sob os quais pretende-se tirar conclusões. No entanto para FORTIN (2000), população é uma coleção de elementos ou sujeitos com características comuns, definidos por um conjunto de normas.

Portanto como já tinha referido é necessário que a amostra apresenta características idênticas ás da população, isto é, que seja representativa. Dizemos que uma amostra é representativa se as unidades que a constituem forem escolhidas por um processo tal que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. Se não for o caso, diremos que a amostra é enviesada, visto que certos indivíduos tiveram mais hipóteses do que outros de serem escolhidos.

Para tratamento e análise de dados, recorreu-se ao Excel e ao programa SPSS (Statistical Package for the Social) como ferramentas que dão mais sentido a investigação.

Ao universo de 180 colaboradores foi retirado uma amostra representativa que permitisse um grau de confiança razoável.

Para o cálculo da amostra em estudo foi utilizado a seguinte fórmula proposta por RICHARDSON (1999):

$$n = \frac{\alpha^2 \cdot p \cdot q \cdot n}{E^2(N-1) + \alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

- n – Tamanho da amostra
- α^2 – Nível de confiança (95%)
- p – Proporção da característica pesquisada no universo, calculada em percentagem
- q – (100-p) (em percentagem)

- N – Tamanho da população
- E^2 – Erro de estimação permitida

Para este estudo, fixou-se uma amostra de 41 dos 180 colaboradores inquiridos. Este número representa uma amostra com 95% de nível de confiança e com uma margem de erro de 5%.

ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

A realização de qualquer pesquisa implica o seguimento de um processo de investigação composto de várias etapas/fases e da definição de um conjunto de instrumentos de recolha e tratamento de dados.

Para a clarificação dos objetivos que dão sentido e rumo a esta investigação (estudo de caso), a sua estrutura geral apresenta-se da seguinte forma:

- ❖ No primeiro capítulo, fez-se o enquadramento teórico, nele destaca-se a história de avaliação de desempenho, conceito de avaliação de desempenho, os objetivos e benefícios de avaliação de desempenho, responsabilidade pela avaliação de desempenho, qualidade de um sistema de avaliação, processos e métodos de avaliação de desempenho, erros comuns na avaliação, entrevista de avaliação de desempenho, avaliação do sistema de avaliação de desempenho, avaliação de desempenho de recursos humanos das empresas, o sistema de avaliação de desempenho como um elemento integrante das práticas de gestão de pessoas, os componentes de avaliação de desempenho, as práticas de gestão de pessoas, os componentes de avaliação de desempenho, as práticas de avaliação de desempenho e recrutamento e seleção de pessoas.
- ❖ O segundo capítulo é dedicado à apresentação da empresa a ser aplicado o estudo de caso, neste caso a empresa ENAPOR.S.A PORTO GRANDE onde efetuou-se uma abordagem da empresa, desde da sua caracterização interna até os instrumentos legais utilizados para o normal funcionamento. Também apresenta-se neste capítulo a apresentação e análise dos resultados obtidos no decorrer da investigação onde utilizou-se o programa SPSS para o tratamento dos dados.

- ❖ E por fim temos as conclusões finais e as sugestões e recomendações.

LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Apesar do esforço e empenho na realização deste trabalho de investigação houve alguma limitação, que deve ser reconhecida e ultrapassada em futuras investigações, dentre os quais passa-se a destacar, a falta de algumas informações relevantes. Apesar disso, pensamos que foi possível trabalhar com rigor e chegar as conclusões pretendidas no estudo.

CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1. História de Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato, (1998, p.191), as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro o seu trabalho passou a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes. A história conta-nos que no século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um dos seus jesuítas que partiam para as suas missões religiosas nos países colonizados, e que já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação. O sistema em Auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das atividades dos seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou dos seus colegas, as quais o superior não teria acesso de outra maneira.

Segundo o mesmo autor em 1842, o serviço público federal dos Estados Unidos implementou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. E que em 1880, foi o Exército Americano que também veio a desenvolver o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a segunda guerra mundial é que o sistema de avaliação de desempenho teve uma ampla divulgação entre as empresas, Chiavenato (1998, p.219).

Ainda Chiavenato defende que a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa. A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de abordagens diferentes que recebem várias

denominações, como “avaliação do desempenho”, “avaliação do mérito”, “avaliação dos empregados”, “relatório do processo”, “avaliação de eficiência funcional” etc. é um conceito dinâmico: os empregados são avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas organizações. A avaliação de desempenho está centrado no ocupante do cargo, isto é na pessoa.

No campo da administração gestão empresarial, o processo avaliativo está presente todo o tempo. Avaliam-se as características e condições do mercado, as expectativas do consumidor e a posição dos concorrentes, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, a sua performance financeira, os seus recursos humanos.

Mas antes de conhecer os caminhos traçados pela avaliação de desempenho dentro das organizações, é importante observar em que momento histórico se deu o seu aparecimento, a fim de compreender que papel ocupava no espaço organizacional.

1.2. Conceito de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro de uma organização.

“A avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos” (Pontes 1999, p.24),

“A avaliação de desempenho constitui numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho” (Carvalho & Nascimento 2000, p.242).

“A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como o seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos

cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário treinamento adequado” (Chiavenato 1998, p.45).

A melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho de seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimentos, técnicas, etc. É através do acompanhamento de perto das atividades desempenhadas. E o método mais eficaz de demonstrar esse acompanhamento é através da avaliação de desempenho do funcionário, sendo por meio dela possível identificar diversos pontos que necessitam de melhorias dentro de uma empresa.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionário em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um funcionário durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, etc.

Verifica-se que a avaliação de desempenho serve para avaliar se os funcionários estão alcançando ou não os objetivos esperados, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho para que possam ser corrigidas.

1.3. Objetivos e Benefícios da Avaliação de Desempenho

1.3.1. Objetivos Da Avaliação De Desempenho

O objetivo da Avaliação de Desempenho é verificar se os resultados estão sendo atingidos, e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores.

Segundo Pontes (1999, p. 26), um programa formal de Avaliação de Desempenho deve ter como principais objetivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa, além disso, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.

Através do programa de avaliação deve ser possível estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, sendo estas orientadas constantemente sobre seus desempenhos tornando claro que os resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial.

Um programa formal de Avaliação de Desempenho deve servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa, para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e como instrumento propagador de programas de qualidade e conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade.

1.3.2. Benefícios De Avaliação De Desempenho

Segundo Chiavenato (2002:332), uma avaliação de desempenho bem planejado, bem implementado e bem utilizado traz benefícios para as chefias, para, para os subordinados e também para a organização.

Mas no entanto varias pessoas têm entendido de forma errada o verdadeiro sentido da avaliação de desempenho na empresa, e, conseqüentemente, não têm sabido aproveitar da melhor forma os benefícios que este instrumento é capaz de oferecer.

Benefícios para Chefia

Segundo Chiavenato (2002:332) a avaliação de desempenho traz os seguintes benefícios para a chefia:

- ❖ Permite avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, uma vez que tenha em base fatores de avaliação e, principalmente um sistema que permite fazer a mediação capaz neutralizar a subjetividade.

- ❖ Oferece melhor desempenho futura dos seus subordinados apresentando os objetivos a serem atingidos.
- ❖ Permite comunicar com os seus subordinados, com o intuito de compreender o sistema de avaliação e saber como está o seu desempenho.

Benefícios Para as Empresas

Segundo Chiavenato (2002:332) a avaliação de desempenho apresenta as seguintes vantagens para as empresas:

- ❖ Permitem melhores condições para fazer avaliação do potencial de cada subordinado.
- ❖ Possibilita identificar de forma clara e com vigor os funcionários que necessitam de formações, e selecionar os empregados com condições de promoções e progressões na carreira.
- ❖ Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Benefícios para o Subordinado

Segundo Chiavenato (2002, 332), a avaliação de desempenho traz os seguintes benefícios para os subordinados:

- ❖ Faz-se conhecer as exigências, comportamento e o desempenho que a empresa valoriza nos seus trabalhadores.
- ❖ Conhecer quais as expectativas da chefia a respeito do seu desempenho e os seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação da chefia.
- ❖ Permite conhecer um conjunto de fatores que possa melhorar e desenvolver as suas atividades.
- ❖ Possibilita fazer uma autoavaliação levando em conta as suas capacidades.

1.4. Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (1998, p. 104), de acordo com a política da avaliação de recursos humanos a responsabilidade pela Avaliação do Desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho:

- ❖ **Gerente:** Em várias organizações é de responsabilidade do gerente a linha de desempenho de seus subordinados e suas avaliações. É o gerente que avalia o desempenho do pessoal com assessoria do departamento de recursos humanos.
- ❖ **Próprio Indivíduo:** Nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto-avaliação.
- ❖ **Indivíduo e o Gerente:** Aqui ressurgem a velha administração por objetivos (APO), essencialmente democrata, participativa, envolvente e fortemente motivadora.
- ❖ **A Equipe de Trabalho:** Outra forma de avaliar pessoas é formando equipes que avalie cada um de seus membros e que a equipe imponha as providências necessárias para melhorar cada vez mais.
- ❖ **Órgão de Recursos Humanos:** De caráter extremamente centralizado e burocrático, neste caso cabe ao órgão de recursos humanos a responsabilidade pela Avaliação de Desempenho de todas as pessoas da organização.
- ❖ **A Comissão de Avaliação:** Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos e é formada de membros permanentes e de membros transitórios.

Observa-se que na maioria das empresas, as pessoas responsáveis pela Avaliação de Desempenho são os gerentes, que avaliam seus subordinados e o subordinado imediato que avalia seu gerente, quando isso acontece é provável a ocorrência de erros, pois, normalmente existe o medo de represália dos subordinados.

1.5. Qualidade de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Segundo Decenso D. e Robbins S. (2001;171), um sistema de avaliação de desempenho, seja qual for a modalidade, apresenta um conjunto de cinco qualidades a saber:

- ❖ Ser Discriminatório, ou seja, permite a descrição dos avaliados segundo critérios que pareçam adequados estabelecer;
- ❖ Ser Fiel, isto é, cumpre os critérios de fidelidade e validade, permitindo assegurar que os resultados obtidos não dependem do avaliador ou de outras circunstâncias, mas do desempenho efetivo do avaliado;
- ❖ Ser Orientador para o Avaliador - permite ao avaliado extrair uma orientação para o futuro;
- ❖ Ser Transparente, isto é, o sistema deve ser claro e simples de forma a ser compreendido por todos que nela intervêm;
- ❖ Ser Útil à Organização – como instrumento de gestão deve permitir à organização atingir os seus objetivos.

1.6. Métodos de Avaliação de Desempenho

Em todas as empresas existe um grande problema para fazer a avaliação de desempenho, para resolver a essa dificuldade foi preciso criar métodos de avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2005), há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações, utilizando critérios de equidade e de justiça e ao mesmo tempo, estimular as pessoas não é tarefa fácil. Por esta razão muitas empresas constroem seus próprios sistemas da avaliação ajustados às características peculiares do seu pessoal.

Carvalho e Nascimento (2000) referem aos métodos de avaliação de desempenho como sendo o procedimento empregado pelos avaliadores cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridas do treinamento.

Portanto os métodos de avaliação de desempenho devem ser analisados e transformados em informação útil e precisa, auxiliando na tomada de decisão e colaborando para melhoria contínua do desempenho humano. Em baixo pode-se ver que existe métodos tradicionais e modernos de avaliação de desempenho, começa-se primeiramente a fazer a análise dos métodos tradicionais e só depois os métodos modernos.

Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

É comum que as organizações desenvolvem métodos específicos, de acordo com o nível e as áreas de distribuição dos seus colaboradores. Cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias dos colaboradores. Para Chiavenato (2008) os métodos de avaliação de desempenho tradicionais são:

❖ Método de Escalas Gráficas

O método de escalas gráficas utiliza um formulário de dois extremos e avalia um desempenho de fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, existem três alternativas em que a primeira é a de escalas gráficas contínuas nas quais a avaliação pode situar-se em qualquer ponto da linha que os une a segunda alternativa é a de escalas gráficas semi-contínuas, que inclui apenas os pontos intermediários, a terceira alternativa a de escalas gráficas descontínuas em que a posição das marcações já esta previamente fixadas e descritas.

Os autores criticam esse método quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores e objetivos para a avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos, como ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1.

❖ Método de Escolha Forçada

O método de escolha forçada foi desenvolvido durante a segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais das forças Armadas Americanas que deviam ser promovidas. Esse método surgiu para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade – aspetos característicos do método de escalas gráficas. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspetos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases.

O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplica ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que

mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada.

❖ **Método Pesquisa de Campo**

O método de pesquisa de campo é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Este método é desenvolvido mediante uma entrevista entre um especialista em avaliação (staff) e os gerentes (linha) para em conjunto avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome de pesquisa de campo. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado. O método desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

❖ **Método dos Incidentes Críticos**

O método dos incidentes críticos é um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e pontos fracos de cada funcionário.

❖ **Método de Comparação aos Pares**

É um método de avaliação do desempenho que compara dois colaboradores, de cada vez, e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Neste método, podem-se também utilizar fatores de avaliação.

❖ **Método de Frases Descritivas**

Este é um método difere do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o

desempenho do colaborador (sinal “+” ou “S”), e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “N”).

❖ **Método de Avaliação por Resultados**

Este método baseia numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobretudo um método prático, embora o seu funcionamento depende sobre maneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Como foi visto aqui existe uma variedade de métodos de avaliação de desempenho, cada empresa utiliza o método que na sua ótica se adequa melhor às suas características podendo esses métodos serem adaptados às suas necessidades específicas. Para além desses métodos existe atualmente outros métodos que estão em evidência os quais passe-se a seguir a analisá-los.

Métodos modernos de avaliação de desempenho

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e auto direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho (Chiavenato, 2004). Estes métodos são:

❖ **Avaliação para Cima**

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

❖ Avaliação de 360°

A avaliação de 360° é circular, todos sem exceção que interagem com o avaliado participam nela. Deste modo abrange o superior hierárquico, os colaboradores, os colegas os pares e todos os demais que estão à volta do avaliado numa abrangência de 360°.

A avaliação 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte às várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros (Chiavenato, 2008).

❖ Avaliação por Competência

O método de avaliação por competência é o método pelo qual o colaborador sabe ou pode aprender a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, o colaborador é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si.

Para realizar a Avaliação de Desempenho com base nas competências, é necessário definir as competências em relação a cada uma das funções existentes na organização, categorizando-se em três blocos que são:

- Competências conceptuais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que se referem às técnicas utilizadas);
- Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho);
- Competências comportamentais (representam as atitudes e valores pessoais e permitem que as pessoas comuniquem e interagem de forma eficaz).

❖ Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

De entre esses métodos modernos está APPO que segundo Chiavenato (2004), algumas organizações estão adotando um avançado sistema de Administração do desempenho, no qual participam ativamente o funcionário e o seu gerente.

O ciclo de APPO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objetivos e assim por diante. É importante que haja um forte mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas. A avaliação trata de verificar que objetivos foram atingidos e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que nele terá o indivíduo ou o grupo que proporcionou, isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor as suas habilidades individuais e sociais.

1.7. Erros Comuns na Avaliação de Desempenho

Ao referir à avaliação de desempenho como instrumento ‘chave’ na Gestão de Pessoas implica aludir, mesmo que sucintamente, sobre os erros comuns na avaliação, na medida em que para que prevaleça como tal é fundamental que a empresa cultive um clima de justiça e objetividade na avaliação.

Deste modo, esses erros de avaliação devem ser evitados, pois quando ocorrem e são percebidos pelo avaliado destroem a credibilidade do sistema e impedem que o mesmo desempenhe o papel para que foi criado: ‘motivar os empregados que mais e melhor contribuam para o desenvolvimento da empresa e estimular os restantes a melhorar a sua performance’ (Humanator, 2001:339).

Os erros de avaliação ocorrem na maioria dos casos em virtude de julgamentos equivocados realizados pelo avaliador, o que pode ser observado quando o desempenho real do avaliado é divergente do que é retratado nas observações. Portanto, estes erros devem ser evitados para que não haja falta de motivação, de desempenho e de produtividade.

Existem diversos tipos de erros, os mais comuns cometidos pelo avaliador são:

❖ Efeito Halo

O avaliador pontua diversos aspectos no desempenho baseado em uma impressão global sobre o avaliado. Deve-se considerar cada aspecto separadamente dos outros, visto que o avaliado pode ser bom em um atributo e menos em outro.

❖ **Erro por recenticidade;**

O avaliador se apega apenas aos últimos acontecimentos da avaliação, tendendo a valorizar ou desvalorizar ações observadas próximas ao fim da avaliação, esquecendo-se de partes importantes, as quais possam ter ocorrido anteriormente.

❖ **Erro por preconceito social**

O avaliador julga o avaliado por este ser diferente de seus preceitos, como cor da pele, religião, sexualidade, etc.

❖ **Erro por tendência ao centro**

O avaliador não admite uma nota muito alta para o avaliado, para não assumir responsabilidades. Contudo, não admite uma nota muito baixa por medo que o avaliado seja prejudicado.

❖ **Erro de contraste**

O avaliador compara a última avaliação com a anterior. Desta forma, se o anterior obter uma pontuação muito alta o último será prejudicado, do contrário será beneficiado.

❖ **Favoritismo**

O avaliador privilegia algum avaliado em detrimento de parentesco, amizade, influencia, interesse, etc.

❖ **Efeito semelhança**

O avaliador tende a valorizar o avaliado, pois se identifica com determinada característica ou comportamento do mesmo. Portanto, o avaliador deve ser neutro e enfatizar outros pontos que serão importantes para o trabalho ser realizado.

❖ **Fuga ao conflito**

O avaliador sobrevaloriza os níveis reais de desempenho do avaliado, por medo de que este tenha reações negativas posteriormente.

Contudo, as falhas na AD também podem ocorrer em virtude de erros na construção do sistema de avaliação.

1.8. Entrevista de Avaliação de Desempenho

A entrevista de avaliação de desempenho é um tempo e um espaço crítico de todo o processo. Segundo McGregor a meados do século passado dizia que a razão por que as chefias não gostam de dar feedback aos avaliados relaciona-se com a vontade de evitar conflitos. É, porém na entrevista que avaliador e avaliado discutem o desempenho e perspetivam o futuro circunstancia que empresta a entrevista um papel muito importante.

Independentemente do método ou instrumento de avaliação que a empresa utiliza, é sempre necessário que o avaliado tome conhecimento de sua avaliação. A entrevista de avaliação constitui um momento privilegiado para tal uma vez que põem o avaliado e o avaliador em contacto direto.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2000:281), a entrevista “constitui uma série de técnicas e procedimentos destinados a dinamizar o diálogo entre o avaliado e o avaliador”.

1.8.1. Tipos de entrevistas de Avaliação

Podemos considerar dois tipos de entrevistas de avaliação: entrevistas positivas e entrevistas negativas.

❖ Entrevistas positivas

Neste tipo de entrevista são poucas as observações ou inferências pessoais do avaliador uma vez que, dispõe de inúmeras informações sobre o avaliado, permitindo-lhe uma avaliação mais objetiva e imparcial.

❖ Entrevistas negativas

Aqui, são poucas e quase sempre imprecisas as informações que o avaliador tem acerca do avaliado. Tal facto obriga o entrevistador a formular juízos com base em inferências a partir de um número bastante limitado de dados disponíveis.

Dado que, nesse tipo de entrevistas, o que mais conta é a opinião do avaliador é fácil concluir sobre as limitações e falhas do mesmo. Deste modo, caberá ao superior imediato do avaliado obter o máximo de informações sobre o seu desempenho.

Segundo Chiavenato (2002:238) constitui objetivos primordiais da entrevista de avaliação os seguintes:

- ❖ Informar ao colaborador o seu desempenho, possibilitando, deste modo, condições para aperfeiçoar o seu trabalho;
- ❖ Dialogar com seu chefe, o que lhe dá oportunidade de saber o que esperam dele;
- ❖ Conceber programas de formação individuais;
- ❖ Negociar objetivos futuros, determinando formas de as cumprir;
- ❖ Aprimorar o relacionamento entre o avaliado e a hierarquia, através de uma conversa aberta sobre assuntos que lhes interessam (subordinado, chefia e empresa);

1.8.2. Aspectos fundamentais a ter em conta na realização de entrevistas de avaliação

- ❖ Todos nós temos a personalidade única, aspirações e expectativas próprias e o avaliado não foge à regra. Assim, no ato de avaliação a sua individualidade deverá ser sempre respeitada;
- ❖ O avaliador deverá: ser uma escuta ativa, fazer uma apreciação justa evitando erros de avaliação e aconselhar o avaliado de forma a orientá-lo e motivá-lo para o período futuro;
- ❖ A entrevista de avaliação deverá ser previamente preparada, informando-se, o avaliador, sobre o avaliado, seus resultados e aspetos que influenciaram-no no seu desempenho. Deve-se ter uma ideia clara do que vai ser discutido com o colaborador em causa e aquilo que se considera importante transmitir-lhe.

Enfim, a entrevista de avaliação “deverá permitir que no final o avaliado saia impregnado da determinação de desenvolver-se e ajustar o seu desempenho ao nível exigido por seu cargo e consciente dos aspetos positivos e negativos do seu desempenho” (Chiavenato, 2002:355).

1.9. Avaliação do Sistema de Avaliação de Desempenho

Os sistemas de avaliação do desempenho, tal como qualquer outro instrumento de gestão, deverão ser periodicamente apreciados, de forma a verificar se cumprem as finalidades para que foram concebidas, e se os cumprem respondendo aos critérios que, genericamente, enformam qualquer auditoria de recursos humanos dos quais os critérios de eficiência e eficácia.

Critérios de eficiência: tipos e objetivos

❖ Critérios de quantidade

Averiguar se todos os colaboradores que efetivamente se pretende avaliar estão a ser avaliados;

Verificar se todas as avaliações definidas estão a ser efetuadas.

❖ Critérios de qualidade

Verificar a qualidade dos instrumentos utilizados;

Averiguar se os avaliadores têm a formação considerada necessárias.

❖ Critérios de tempo

Verificar se a percentagem de tempo dedicado à avaliação encontrasse nos parâmetros considerados razoáveis;

Confirmar o cumprimento dos calendários definidos para os processos de avaliação.

❖ Critérios de custo

Verificar se a produção de todos os suportes que apoiam o Sistema de Avaliação se mantiveram dentro dos limites orçamentais aprovados;

Avaliar minuciosamente se os resultados alcançados com Avaliação justificam o custo global.

Critérios de eficácia

Pretendem verificar se o Sistema de Avaliação implementado atinge os objetivos preconizados, isto é, fornece informações credíveis para a tomada de decisões, se

motiva os colaboradores, se fez prosperar o desempenho dos mesmos, se constitui um bom diagnóstico das necessidades de formação, etc.

1.10. O Sistema de Avaliação de Desempenho como um Elemento Integrante das Práticas de Gestão de Pessoas

Segundo Sousa et al (2006) a avaliação de desempenho, como um sistema, acaba por ser o motor de desenvolvimento de todas as outras práticas de Gestão de Pessoas. E tal acontece porque a sua estrutura de relações, com outras práticas de gestão de pessoas é intensa e confere-lhe, muitas vezes, suporte sentido. Ela é capaz de descrever o comportamento de qualquer indivíduo em situação de trabalho, caracterizando assim as condições dentro da empresa que estejam a dificultar o aproveitamento dos recursos humanos.

1.11. As Práticas de Avaliação de Desempenho

São várias as práticas de avaliação de desempenho, onde podemos destacar aqui as mais usada:

❖ Liderança

Segundo Seixo J. (1999:17), a liderança é a capacidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que cooperem, espontaneamente e com orgulho, na materialização dos objetivos da equipa e da organização. É um sistema de condução de um grupo de funcionários, transformando-os numa equipa geradora de resultados.

Ainda na perspetiva de Seixo J. (1999:17) todo o gestor de recursos humanos tem o dever de planear, organizar e controlar, visando um melhor funcionamento do grupo e uma liderança eficaz. A liderança é uma ferramenta necessária para a capacitação e motivação dos funcionários, levando-os a aumentar as suas capacitações no seio da equipa.

❖ Comunicação

Para Chiavenato I. (1999:404), a comunicação abrange a supervisão, o planejamento, a implementação e condução das ações de comunicação interna, o que abarca os funcionários da cooperação e todo e qualquer relacionamento, juntamente com o público externo. As atividades da comunicação empresarial englobam ainda o cuidado com a imagem corporativa, ou seja, com a marca da empresa. Faz parte de uma atividade estratégica usada pelas empresas.

❖ **Conflito**

Na ótica de Chiavenato I. (1999:20), o conflito é uma prática que ocorre em todas as empresas, pelo que os gestores devem criar um ambiente apropriado, dando o mesmo tipo de tratamento, respeito e nível de confiança para que os trabalhadores se sintam motivados e executem as suas funções de melhor forma possível.

❖ **Formação**

Segundo Bergamin C. (1988:39), com o surgimento de novas tecnologias de informação, as empresas sentem necessidade de quadros cada vez mais competentes para poderem enfrentar os desafios. E a formação ajuda os trabalhadores a atingir os objetivos preconizados, exercendo de modo mais eficaz as suas funções.

Ao mesmo tempo, permite à empresa estabelecer grades salariais, e aos trabalhadores a certificação das suas funções, além de melhor se posicionarem face às exigências do mercado.

Para Bergamin C. (1988: 39), a formação não se trata portanto, de apreciação rigoroso do trabalhador para desdobrar tarefas relacionadas a um posto de trabalho, fixa pela empresa para estabelecimentos das grades salariais, ou pelos processos de formação para certificação onde as funções estavam enumeradas, compiladas e podia ser visualizadas, mas de apreciação real do trabalhador, para agradar as vontades do mercado.

1.12. Técnicas de Recrutamento Interno e Externo

1.12.1. Recrutamento

Na perspetiva de Chiavenato I:(1999:92), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Pode-se dizer que o recrutamento é, basicamente, um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recurso humanos oportunidades de emprego que pretendem preencher.

Segundo Chiavenato I:(1999:92), recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve aumentar a disponibilidade de cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputa-lo. O mercado pode ser interno ou externo, podendo ser ainda uma combinação entre ambos. Por outras palavras a organização deve buscar candidatos dentro da própria organização, fora ou em ambos os espaços.

1.12.2. Recrutamento Interno e externo

Para Chiavenato I:(1999:92), o recrutamento pode ser interno ou pode ser externo.

O recrutamento interno é feito dentro da organização, abrangendo os funcionários da empresa, com a finalidade de os promover ou transferir para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras, o que constitui para eles um privilegio uma vez que lhes são oferecidas melhores oportunidades dentro da organização. Enquanto o recrutamento externo o preenchimento das vagas e oportunidades é feito através da admissão de candidatos externos.

CAPITULO II: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ENAPOR. S.A. PORTO GRANDE

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. História da ENAPOR SA – Empresa Nacional de Administração de Portos

A empresa ENAPOR.S.A foi criada a 1 de Setembro de 1982, pelo Decreto-lei 58/82 do Boletim Oficial nº 25 de 19 de Junho de 1982, tendo substituída a ex. Junta Autónoma dos Portos. Com rigor, a história da ENAPOR não pode reportar à data da sua criação, mas sim, deve incluir o passado da Ex Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde (JAPCV) do qual o Porto Grande é o legítimo herdeiro. Porém a 4 de Junho de 2001, passou a ser a Sociedade Anónima (S.A), pelo Decreto-regulamento nº4/01 de 4 de Junho conforme o Boletim Oficial nº16.

À data da transformação de serviços públicos em empresa pública, existiam apenas os portos acostáveis de longo curso: Porto Grande, Porto Novo, Porto de Vale dos Cavaleiros, em ruína, e o Porto da Praia, em condições precárias. Os restantes portos não passavam de desembarcadouros onde se operava com o primitivismo inerente às condições terrenas, com ausência total de apoios mecânicos. Contava-se apenas com o rudimentar auxílio das lanchas a remos e paus de carga que operavam em função das condições do mar e do tempo, aliados do esforço físico dos catraeiros e dos estivadores de terra, sujeitando-se obviamente, a mercadoria de trasfega a inúmeras quebras ou prejuízos materiais, muito das vezes irrecuperáveis.

Do início da sua criação ao presente momento, a empresa tem evoluído no mercado apostando na materialização dos diferentes objetivos traçados em cada fase da sua existência, que sempre se consubstanciaram na satisfação dos seus clientes através da prestação de serviço de qualidade aos mesmos jogando um papel extremamente importante no contexto da economia do país, a ENAPOR constitui uma parceira relevante para o comércio externo e interno de Cabo Verde.

A ENAPOR. S.A Empresa Nacional de Administração dos Portos, é uma empresa pública de capital direta e exclusivamente detida pelo Estado sob forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada, sendo este o seu único acionista. E é neste âmbito conta com um capital social de 750.000.000\$00 que encontra-se totalmente realizado pelos valores integrantes do seu património sendo representado por 75.000 ações com um valor nominal de 10.000\$00 cada uma. Trata-se de uma das empresas de maior dimensão no tecido económico Cabo-verdiano e portanto assume um papel de grande relevo no desenvolvimento do país. Tem como localização da sua sede a ilha de São Vicente, mais precisamente no Porto Grande, situada a entrada da referida ilha, numa bacia circular com quilómetros de raio, naturalmente protegida das correntes marítimas. Conta com a presença de uma infraestrutura portuária em cada ilha que assegura o abastecimento e o contacto com o restante território nacional.

Goza como área de atividade a gestão portuária, prestando serviços como a atração / desatracação de navios, aluguer de equipamentos, tráfego de mercadorias, reboque, armazenagem, venda de energia e água, arrendamento de espaços comerciais

A empresa procura fundamentar a sua cultura empresarial em valores e princípios éticos, sobretudo no que diz respeito ao cumprimento da sua missão, dos objetivos e dos seus compromissos.

Para a materialização do seu compromisso perante os colaboradores empenha-se em respeitar os direitos laborais, promover uma maior capacitação profissional e estabelecer um relacionamento com base no respeito, na lealdade, no companheirismo e na solidariedade. Conta ainda com uma gestão assentada numa estrutura orgânica moderna, sendo esta essencial para a obtenção da estabilidade necessária ao desenvolvimento harmonioso do sistema e que possa acompanhar as transformações que ocorrem a nível mundial no sector portuário.

Para tal, se encontra dotado de órgãos sociais com atribuições, competências e autonomia própria, capazes de garantir a funcionalidade indispensável de forma a adaptar às mudanças do sector.

2.2. Objetivo Social

O objetivo principal da ENAPOR; S.A, é a administração e exploração económica dos portos do País, complementarmente, poderá explorar os serviços ou efetuar as operações comerciais, Industriais e financeiras relacionadas direta ou indiretamente no todo ou em parte com o objetivo principal, artigo 4º do B.O. nº 16 de 4 de Junho 2001.

2.3. Estrutura Organizacional da ENAPOR S.A

São Órgãos Sociais da ENAPOR, S.A:

- ❖ A Assembleia-Geral
- ❖ O Concelho de Administração
- ❖ O Concelho Fiscal

Constituição dos órgãos:

Assembleia-Geral:

- ❖ Um representante do governo
- ❖ Três membros do Conselho Fiscal

Conselho de Administração:

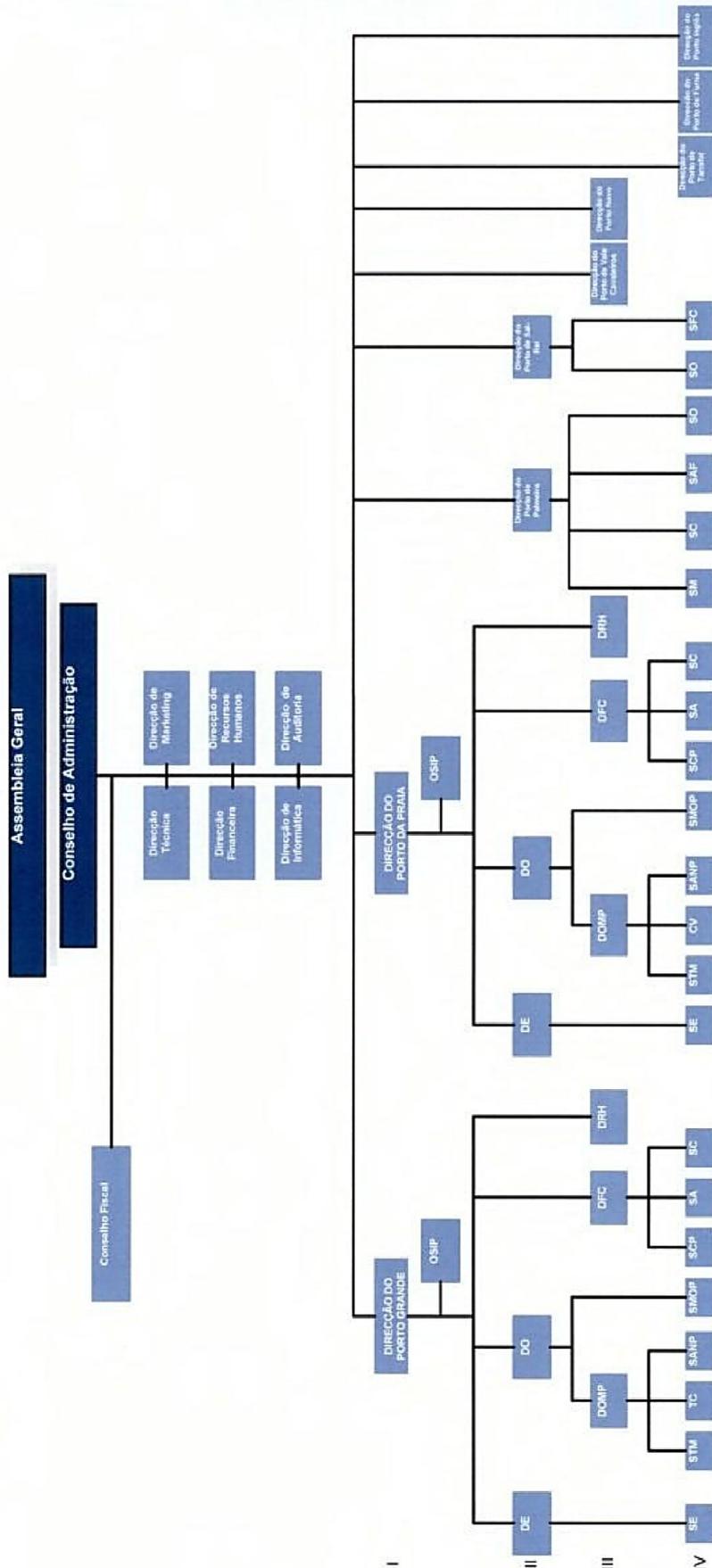
- ❖ Três Administradores Executivos, tendo um dos Administradores a função de Presidente do Conselho de Administração.

Conselho Fiscal:

- ❖ Um Presidente
- ❖ Dois Vogais

Organograma

ESTRUTURA ORGÂNICA DA ENAPOR,S.A.



- OSIP - OFICIAL DE SEGURANÇA DAS INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS
- DE - DIREÇÃO DE ENGENHARIA
- DO - DIREÇÃO DE OPERAÇÕES
- DOMP - DEPARTAMENTO DA OPERAÇÕES MARÍTIMO-FORTUÁRIAS
- DP - DEPARTAMENTO DA OPERAÇÕES COMERCIAL
- DRH - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- STM - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SAMP - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SCF - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SA - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SC - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SCF - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SAMP - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- STM - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SE - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SA - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SC - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SCF - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SAMP - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- STM - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
- SE - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS

2.4. Missão

A missão de uma organização significa a razão da sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.

Ela deve ser clara, objetiva, possível e sobretudo, impulsionadora e inspiradora. Deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser compreendida facilmente pelas pessoas de fora da organização.

A ENAPOR, SA tem como missão criar um contexto de negócio portuário saudável, competitivo, diversificado e crescente num quadro de parcerias e cooperação, com compromisso assumido por todos os trabalhadores. Construir infraestruturas adequadas, apetrechar-se com superestruturas necessárias e adotar de novas tecnologias para servir, num nível de excelência todos os clientes portuários. Atender ao ambiente envolvente e ao bem-estar das populações.

2.5. Visão

A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Ela pretende estabelecer uma identidade comum quanto aos propósitos da organização, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao futuro que a organização deseja construir.

Toda a organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento de que deseja manter com os seus clientes e mercados, do que deseja fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos seus clientes, de como atingirá os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, dos seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera.

A visão que a ENAPOR, SA. (Porto Grande) tem, é de ser um modelo de eficiência, colocando os clientes e os utilizadores do porto em primeiro plano.

2.6. Objetivos Estratégicos

Um objetivo é um estado futuro desejado que se tenta tornar realidade. Na verdade os objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar em determinado período de tempo, ou seja, são os resultados ou as metas para as quais todas as atividades organizacionais são direcionadas. E neste sentido que a ENAPOR, SA estabeleceu os seguintes objetivos:

- ❖ Na ótica nacional, tendo em conta a sua missão e o aproveitamento de uma forma racional o desenvolvimento das tecnologias e do mercado, a empresa aposta na expansão e melhoria da qualidade dos seus serviços, de forma a dar vazão ao aumento natural da quantidade do tráfego, na diversificação dos serviços portuários com vista a servir melhor os seus utentes e aumentar o seu volume de negócio.
- ❖ Na ótica internacional, a empresa preparará e especializará gradualmente um porto para a internacionalização do sistema portuário cabo-verdiano nos sectores de transbordo de contentores, turismo de cruzeiro e transbordo de pescado. “Prestar um serviço portuário de passagem de mercadorias e passageiros em condições de segurança e qualidade, promovendo ao mesmo tempo uma viva interação entre os portos e as comunidades, ao menor custo.”

2.7. Caracterização dos Portos:

Conta com a presença de uma infraestrutura portuária em cada ilha (de dimensão muito variável consoante as características da envolvente e do tráfego que serve) que assegura o abastecimento e contacto com o restante território nacional:

❖ Porto de Sal-Rei

Localiza-se na ilha da Boa Vista, que, em termos de superfície, é a terceira ilha de Cabo Verde. A Boa Vista caracteriza-se pelo seu forte potencial turístico, pelo que, certamente, necessitará da construção de maiores e melhores infraestruturas portuárias, a fim de

responder adequadamente ao desenvolvimento e ao incremento do tráfego que se prevêem.

❖ Porto de Furna

Situado na Brava, a ilha mais a sul de Cabo Verde, o porto da Furna é certamente a mais importante infraestrutura nela existente, pois constitui a única plataforma de acesso à ilha. Trata-se de um porto localizado numa pequena baía natural, a oeste da vila de Furna, e que se enquadra perfeitamente na paisagem local.

❖ Porto Vale dos Cavaleiros

O porto encontra-se localizado na ilha do Fogo, caracterizada pelas suas grandes altitudes. É onde se encontra o único vulcão ativo no Arquipélago e a montanha mais alta. O território tem 476 km² e o número de habitantes é de 37.409. O porto foi reconstruído no ano 2000 e está localizado na parte norte da ilha, num local de mar aberto. A área ocupada pelo porto é cercada por uma zona escarpada. O acesso ao porto é feito através de uma estrada com 4km de extensão, que o liga à cidade de São Filipe.

❖ Porto Inglês

Na ilha do Maio, com cerca seis mil habitantes e 270 km² de superfície, o Porto Inglês acolhe, por enquanto, unicamente o tráfego entre diversos pontos do país. Contudo, tendo em conta as suas potencialidades turísticas, espera-se que, num futuro próximo, este porto venha receber navios de longo curso. Como todos os nossos portos, o Porto Inglês desempenha um grande papel na diminuição dos constrangimentos ligados à descontinuidade geográfica do nosso país.

❖ Porto da Praia

O Porto da Praia, na ilha de Santiago, assume-se como um dos portos principais do sistema portuário de Cabo Verde, desempenhando o duplo papel de afirmação no mundo e de motor de desenvolvimento económico e social do país como porta de entrada na sua

cidade capital. Pretende-se que o porto seja âncora de negócios e, ele próprio, um parceiro forte de negócios.

❖ Porto Novo

Localizado na ilha de Santo Antão, o cais de Porto Novo é uma infraestrutura que desempenha um papel estimulante e promotor de negócios, assegurando uma interface dos transportes terrestres e marítimos ininterrupta e célere no tráfego de cabotagem desde a origem ao destino, essencialmente com a ilha de São Vicente.

❖ Porto da Palmeira

Situado na ilha do Sal, o porto da Palmeira é o terceiro porto cabo-verdiano a nível do tráfego de mercadorias. Comportando, para além da atividade comercial de transporte de mercadorias e passageiros, as atividades de pesca, indústrias relacionadas com náutica de recreio e marítimo turísticas. Enquanto recetor de tráfego internacional de combustível, contribui para a inserção de Cabo Verde no sistema económico mundial.

Inaugurado em 1986, o porto é abrigado a maior parte do ano.

❖ Porto do Tarrafal

Situado na ilha de São Nicolau, o porto do Tarrafal destina-se, essencialmente, ao tráfego entrilhas. Recebendo regularmente navios provenientes de diversas ilhas, este porto é um fator importante de interligação da ilha de São Nicolau com o resto do arquipélago.

❖ Porto Grande

O Porto Grande fica localizado à entrada da ilha de São Vicente, numa baía semicircular com dois quilómetros de raio, naturalmente protegida das fortes correntes marítimas. As suas águas calmas e transparentes atingem profundidades que variam entre os 11 e os 30 metros. Pelas suas características físicas e naturais, o Porto Grande oferece excelentes condições de entrada e abrigo a qualquer tipo de embarcação.

O Porto Grande foi construído em 1962 e possui atualmente as maiores e melhores infraestruturas portuárias de Cabo Verde, estando portanto dotado de três molhes unidos pelo cais de acesso, totalizando 1,75 km de cais, a profundidade entre 3,5 e 12 metros. Dispõe ainda de um cais de pesca com 240 metros de comprimento, a profundidade entre 3 a 4,8 metros e um terrapleno de 3 hectares, onde estão localizados os armazéns frigoríficos com capacidade de 6000 tons a temperatura entre -25°C a 0°C.

Possui ainda um terminal de cabotagem, para carga de mercadorias e de passageiros, concebido fora do porto comercial, por forma a facilitar os trabalhos nos navios de longo curso e também poder proporcionar melhores condições aos passageiros e transportadores domésticos. O terminal possui 230 metros de perímetro de acostagem subdivididos em 3 postos de atracação para navios de cabotagem e uma rampa rollon/rollloff.

2.8. Áreas de Atividade

A ENAPOR. S.A., tendo como área de atividade a gestão portuária e para tal possui como objeto principal a administração económica dos portos do país. Neste âmbito a empresa poderá explorar ou efetuar operações comerciais, industriais e financeiras diretas ou indiretamente relacionadas no todo ou em parte com o seu objeto principal. E é neste âmbito que o Porto Grande presta serviços nas áreas de:

❖ Atracação / Desatracação

Considera-se que o navio se encontra atracado no cais se este estiver encontrado ao mesmo, em que os principais cabos de amarração estejam passados a terra assim como qualquer navio que esteja acostado a um outro também atracado no cais.

Os armadores, transportadores ou representantes dos navios que pretendem utilizar o porto deverão avisar a empresa a hora e o dia estimados da chegada, bem como as suas dimensões, a quantidade e a natureza da mercadoria a carregar e ou a descarregar e outros informações complementares, com uma antecedência mínima de 48 horas.

A desatracação de um navio é quando o navio deixa o cais após concluir as suas operações, devendo este avisar a ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE por escrito a hora de saída com o mínimo de antecedência de três horas.

As operações, quer de atracação ou desatracação ou mudanças dos navios deverão previamente autorizadas pela ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE, que supervisiona, coordena e controla as operações, devendo o agente do navio colocar a Alfandega e a Capitania dos portos de Barlavento ao corrente das mesmas.

De acordo com as necessidades do serviço e a legislação vigente, as operações devem ser efetuados sempre que possível e se mostre necessário 24 horas por dia, sendo tempo de trabalho estipulado pela ENAPOR.

No caso de acidente se a carga ou a descarga rebentar o estropo, aparelho ou linha e os volumes caírem ao mar, sobre um navio, pavimento do cais, ou sobre as mercadorias, o navio é o único responsável pelos danos registados.

Mas se ficar provado que houve negligencia ou falta de perícia do trabalhador durante a cargas e/ou descarga de mercadoria, será o operador responsável pelos eventuais prejuízos registados.

❖ Aluguer de Equipamentos

É obrigatória a utilização dos equipamentos da empresa na área sob a sua jurisdição, salvo nos casos de reconhecida insuficiência ou inexistência de equipamentos adequados.

Quanto as suas características e utilização dos equipamentos classificam-se em:

- Equipamentos terrestres: maquinas, instrumentos e utensílios;
- Equipamentos flutuantes: rebocadores, cábreas e outros.

A contagem do tempo da utilização dos equipamentos portuários para prestação de serviços é feita das seguintes forma:

Para equipamentos terrestres é desde do momento em que o equipamento requisitado é posto a disposição do utente, até o mesmo ser dispensado e entregue a ENAPOR ou ao operador portuário. E para os equipamentos marítimos conta desde o momento da saída do equipamento até o seu regresso ao ponto de partida.

❖ Tráfego de mercadorias

Considera-se tráfego de mercadoria, toda a movimentação de mercadorias registadas na zona de exploração do porto desde a sua entrada até a sua saída do porto.

O representante do navio que pretende utilizar o porto para operações comerciais deverá entregar nos escritórios da empresa os seguintes documentos:

- Registo de entrada;
- Lista de passageiros;
- Lista de bagagens;
- Cópia de manifesto de cargas, devidamente rubricada;
- Plano de carga do navio;
- Cópia de folhas de descarga do navio ou documento similar.

Para os navios no tráfego de longo curso os documentos são entregues com uma antecedência mínima de 48 Horas da sua chegada ao porto. O registo de entrada do navio será entregue logo após a sua chegada ao porto e a cópia da folha de descarga ou documento similar será entregue a empresa posteriormente da operação de descarga.

❖ Armazenagem

Considera armazenagem a permanência temporária das mercadorias, quer no cais, quer nos terraplenos do porto, dentro ou fora dos telheiros, armazéns ou depósitos, a armazenagem é coberta quando as mercadorias são recolhidas em armazéns, telheiros ou quando protegidas com matérias adequado e a descoberto é nos restantes casos.

Para o armazenamento de mercadorias, o porto grande possui 5 armazéns cobertos totalizando 7.000 m², e uma área descoberta com 30.620 m².

O operador reserva-se o direito de não colocar dentro dos armazéns toda a mercadoria que, pela sua natureza, não convém armazenar, como é o caso dos combustíveis, mercadorias infeciosas e outras, sendo o consignatário obrigado a retirá-lo do porto no prazo indicado pela ENAPOR, cumpridas as formalidades aduaneiras.

❖ Reboque

Aos equipamentos flutuantes da ENAPOR estão preparados para trabalhar dentro ou fora do porto, nas áreas de reboque de alto mar, atracação/ desatracação, combate a incêndio, busca e salvamento.

❖ Venda de energia e água

A ENAPOR dispõe de um moderno sistema de fornecimento de água potável e energia elétrica aos navios, com uma distribuição eficaz das zonas de abastecimento em todo o perímetro portuário. Esta prestação de serviço é ininterrupta e funciona 24/24 horas. Ainda a empresa fornece energia elétrica aos contentores frizer que depois faturam sobre o número horas do fornecimento. Por último resta frisar que esta energia elétrica e água são compradas a Electra, SA para depois ser revendida.

❖ Arrendamento de espaços comerciais

A empresa dispõe de espaços comerciais que arrenda a terceiros mediante um valor mensal. Isto acontece para o caso da Shell, a MOAVE e os despachantes onde se encontra situado as suas instalações.

Bunkering

Trata-se de um serviço prestado pela empresa e que funciona 24/24 horas que consiste no abastecimento dos navios com “fuel” ou outros combustíveis

2.9. Avaliação de Desempenho na ENAPOR. S.A.

De acordo com o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A (2013), este sistema de Avaliação de Desempenho foi implementado na empresa a partir de Julho de 2002, pois observaram que com esse sistema teriam importantes e imediatas aplicações dentro da própria Gestão de Recursos Humanos.

Com este sistema poderiam rever a atitude do funcionário e seu comportamento perante o trabalho, permitir aos dirigentes e chefia uma avaliação correta dos trabalhadores, servindo como indicador para eventuais promoções e rotação de pessoal, detecção de algumas necessidades de formação, determinação do grau de ajustamento entre as exigências da função ao perfil do indivíduo.

E ainda, o sistema estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional através do planeamento das responsabilidades e contribuições de cada um para objetivos comuns da empresa, tornando-a mais eficiente.

2.10. Método de Avaliação de Desempenho Utilizado na ENAPOR. S.A.

De acordo com o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A (2013), a empresa utiliza dois métodos de avaliação de desempenho; **a auto-avaliação** e **a avaliação contínua**. A auto-avaliação é um método dirigido apenas para os dirigentes e chefias por meio do qual é solicitado a fazer análise do seu próprio desempenho, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou da tarefa.

A avaliação contínua é tida como um processo de avaliação constante, sendo registada numa caderneta pelo chefe direto que atribui a cada trabalhador uma nota semestral conversível em nota média mensal e também em média semestral. O responsável máximo da estrutura depois de ouvido o chefe direto, complementa a nota final de semestre.

A ENAPOR, S.A. entende que o processo de avaliação culmina no momento em que o avaliado e o avaliador revêm os objetivos traçados, identificam se os

mesmos foram atingidos e apuram qual o índice de qualidade em que os trabalhos foram realizados.

Sabe-se por outro lado que cada trabalhador tem uma expectativa em relação ao seu desempenho e que quando há metas previamente definidas, alguns conseguem aproximar-se do máximo, enquanto outros ficam aquém do seu cumprimento.

2.11. Processo de Avaliação de Desempenho na ENAPOR.S.A

De acordo com o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A (2013), a empresa para a avaliação dos funcionários são utilizados as seguintes fichas:

- a) Ficha de auto-avaliação para dirigentes e chefias, consolidada através de uma ficha de avaliação semestral. Esta ficha, após ser auto-preenchida pelo titular do cargo de chefia objeto de avaliação, é submetida aos responsáveis para os quais ele se reporta, para posterior validação, mediante entrega ao chefe direto.
- b) Ficha de avaliação para os restantes colaboradores, formalizada mediante o preenchimento numa base semestral, por parte das chefias destes, de uma ficha de avaliação de registo individual, envolvendo as seguintes etapas:
 - O chefe direto atribui a cada um dos colaboradores integrados no respetivo serviço, uma pontuação em cada um dos fatores incluídos na ficha, podendo variar a pontuação de cada fator de um mínimo de 1 ponto até um máximo de 13 pontos;
 - O responsável máximo da unidade orgânica onde se encontra adstrito o colaborador (Chefe de Departamento, Diretor de Direção, Diretor de Porto), ouvido o chefe direto, completamente a nota final do semestre, mediante a atribuição para cada um dos fatores de avaliação, de uma pontuação compreendida entre um mínimo de 1 ponto até um máximo de 7 pontos.
 - A nota final é obtida através do somatório dos valores parcelares associadas aos diferentes fatores de avaliação, resultantes das pontuações atribuídas pelo chefe direto e pelo responsável máximo da unidade orgânica onde se encontra adstrito o colaborador.

- Para os trabalhadores da administração, a avaliação será feita unicamente pelo diretor de cada direção ou gabinete, mediante a atribuição por este de notas de avaliação ao nível das duas escalas existentes na ficha.

A auto-avaliação traduz-se na análise dos seguintes fatores:

- **Liderança** – discrimina a capacidade do responsável influenciar e de conduzir os seus colaboradores para cumprimento dos objetivos comuns e da empresa, no âmbito da sua estrutura.
- **Volume de trabalho** – avalia a produção do trabalho ou a quantidade de serviços feitos de acordo com a natureza e com as condições do serviço.
- **Qualidade de trabalho** – avalia a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do responsável e não toma em consideração o volume de serviço efetuado.
- **Segurança no trabalho** – avalia a capacidade do responsável em relação às questões de segurança no trabalho na estrutura sob a sua coordenação.
- **Organização e método** – avalia as capacidades organizacional e metodológica do responsável durante a execução de uma tarefa;
- **Responsabilidade** – avalia a maneira como o responsável se dedica ao trabalho e executa os programas e o plano de atividade dentro dos prazos estipulados.
- **Autonomia/ Iniciativa** – toma em consideração o bom senso das decisões do responsável na ausência de instruções detalhadas e a sua capacidade de inovar no desempenho das suas tarefas.
- **Atitude disciplinar** – avalia a atitude do responsável perante a relação laboral que mantém com o empregador. Discrimina o grau de cumprimento dos seus deveres, lealdade e sigilo profissionais.
- **Relacionamento interpessoal** – avalia a atitude, a postura e o empenho profissional do responsável em manter uma boa relação com os superiores hierárquicos, colegas e subordinados e bem assim com os clientes durante o ato de atendimento personalizado ou por contacto telefónico.

- **Rigor na gestão orçamental** – avalia o empenho do trabalhador no sentido de contribuir para a redução de custos á empresa bem como a sua preocupação com a aquisição de ganhos.

Para avaliação contínua fazem dois tipos de avaliação:

- A Avaliação Quantitativa
- A Avaliação Qualitativa

Avaliação Quantitativa

Nesta avaliação a caderneta auxiliar de avaliação integra os seguintes fatores:

- **Assiduidade** - discrimina a taxa de presença diária do trabalhador no seu posto de trabalho;
- **Pontualidade** - determina a taxa da entrada a horas no seu posto de trabalho;
- **Quantidade de tarefas** - avalia a quantidade de trabalho feito;
- **Qualidade de trabalho** – avalia a exatidão, a frequência ou não de erros, a apresentação, a ordem que caracterizam o serviço do trabalhador e não toma em consideração o volume de serviço efetuado.
- **Conservação de materiais e equipamentos** – avalia a racionalidade na utilização pelo trabalhador em relação aos materiais e equipamentos colocados á sua disposição;
- **Organização e Método** – avalia a capacidade organizacional e metodológica do trabalhador durante a execução de uma tarefa;
- **Criatividade e iniciativa** – toma em consideração o bom senso das decisões do trabalhador na ausência de instruções detalhadas e sua capacidade de inovar no desempenho das suas tarefas.
- **Cumprimento de prazos** - avalia se o trabalhador tem o hábito de cumprir os prazos estipulados para a realização de uma determinada tarefa.
- **Relacionamento interpessoal** - avalia o grau de relacionamento interpessoal que o trabalhador mantém com os superiores hierárquicos, colegas e clientes;

- **Lealdade** - avalia a atitude do trabalhador perante a relação laboral que mantém com o empregador. Discrimina o grau do cumprimento dos seus deveres e o seu sigilo profissional;
- **Facilidade de aprendizagem** – avalia a capacidade e facilidade que o trabalhador tem de assimilar novos conhecimentos.
- **Atendimento a colegas e clientes** – avalia se o trabalhador presta um bom serviço aos clientes.

Na avaliação quantitativa a pontuação mínima total da ficha de avaliação para os colaboradores é de sessenta (60) e a máxima é de duzentos e quarenta (240).

A pontuação individual do chefe direto na avaliação do trabalhador varia de 5 a 13.

O responsável máximo da unidade orgânica a que o colaborador se encontra adstrito (Chefe de Departamento, Diretor de Direção, Diretor do Porto), com fundamentação das razões subjacentes a eventuais diferenças entre a sua opinião e a opinião do chefe direto sobre o desempenho evidenciado pelo colaborador, atribui uma pontuação semestral compreendida entre 1 a 7, para completar a pontuação final do trabalhador.

A avaliação do trabalhador ocorre em dois momentos:

1º Momento – o chefe direto atribui as pontuações semestrais para cada fator;

2º Momento – o responsável máximo da unidade orgânica complementa a pontuação do trabalhador, articulando-se com o chefe direto.

Avaliação Qualitativa

O sistema de avaliação qualitativa pretendido, devera ser um complemento a título informativo, do desempenho do colaborador e incidirá sobre os seguintes parâmetros:

- Análise inicial
- Análise comportamental
- Planeamento

- Acompanhamento

A avaliação qualitativa conterà informações gerais sobre o avaliado e visa informar e confirmar os progressos constatados sobre os critérios que estiveram na base da escolha do avaliado para o exercício da função

A avaliação qualitativa é uma prerrogativa conjunta do avaliador direto e do responsável máximo pela estrutura orgânica.

A avaliação qualitativa é exarada em texto, numa folha própria, anexa á avaliação quantitativa.

A modalidade da classificação da avaliação é apresentada da seguinte forma:

Classificação Quantitativa		Classificação Qualitativa
Pontuação	Percentagem	
[60 á 118]	25% á 49%	Desempenho Sofrível
[119 á 154]	50% á 64%	Desempenho Suficiente
[155 á 202]	65% á 84%	Desempenho Bom
[203 á 240]	85% á 100%	Desempenho Excecional

Regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A (2013)

2.12. Periodicidade Para o Processo de Avaliação de Desempenho na ENAPOR.S.A

De acordo com o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A (2013), para efeitos da avaliação, tendo em conta as implicações da mesma, também na atribuição da gratificação de natal, convencionou-se que o ano de trabalho decorre de Dezembro do ano anterior a Novembro do ano em curso.

A avaliação sendo contínua, é formalizada, contudo, de seis em seis meses, sendo a primeira em junho, para o período compreendido entre Dezembro anterior e Maio do ano em curso e a segunda, em Dezembro, para os meses de Junho a Novembro.

No primeiro dia útil do mês de junho ou primeiro dia útil da 2ª quinzena de Novembro de cada ano, consoante o semestre a que se reporta a avaliação, o chefe direto envolvido no processo de avaliação receberá, diretamente da estrutura de recursos humanos da direção a que está afeto, a respetiva ficha para que proceda á avaliação dos colaboradores sob a sua coordenação e submete-la depois, transcorridos no máximo 5 dias úteis, ao responsável máximo da unidade orgânica

O responsável máximo da unidade orgânica, por sua vez disporá de cinco (5) dias úteis para, em articulação com o chefe direto, atribuir a pontuação complementar da avaliação, apoiando-se nas perceções que tem do colaborador, remetendo depois as fichas para estrutura de recursos humanos a que o trabalhador está afeto.

Para efeitos de esclarecimento, objetividade e tendo em conta o sistema de avaliação vigente para os colaboradores, entende-se que o chefe direto é o responsável pela distribuição e coordenação direta das tarefas do avaliado.

A estrutura de recursos humanos de cada Direção Portuária, deverá dispor de todas as fichas para a consolidação dos cálculos dentro dos prazos estabelecidos para que os mais tardar, consoante se trate da avaliação do 1º ou 2º semestre, até o dia vinte e um (21) de Junho ou 5 de Dezembro, todo o processo esteja concluído e pronto para homologação do conselho de administração.

2.13. Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho na ENAPOR.S.A

De acordo com o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A (2013), a Direção de Recursos Humanos e os respetivos departamentos/serviços da correlativa área nas Direções Portuárias ou quando estas não existam aos Diretores dos Portos, compete coordenar, acompanhar e controlar o processo de avaliação de desempenho de cada trabalhador, assegurando o funcionamento geral do sistema, através das seguintes ações:

- Disponibilizar o texto do presente regulamento a todos os responsáveis e trabalhadores/colaboradores
- Explicar os termos do processo aos responsáveis e trabalhadores/colaboradores
- Receber e sistematizar os processos de avaliação concluídos em cada estrutura
- Analisar as avaliações recebidas, assegurando o cumprimento dos objetivos globais, o preenchimento completo das fichas, mediante verificação da coerência das respetivas informações e bem assim do conteúdo da sua fundamentação
- Preparar informações para os subsistemas de formação, movimentação, recrutamento interno, caso houver necessidade, de gestão de incentivos salariais e demais informações relativas ao pessoal
- Avaliar o resultado global do processo e sugerir modificações e/ou reajustes ao presente regulamento que se demonstrarem pertinentes para a melhoria do processo subsequente.

Avaliado

Participar de forma consciente e ativamente no processo de avaliação através das seguintes ações:

- Preparar-se para integrar o processo, fazendo auto-análise das suas atitudes e comportamentos perante o trabalho
- Avaliar conjuntamente com os avaliadores as vias de melhorar os pontos fracos detetados

- Tomar conhecimento do resultado final da avaliação

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se também neste capítulo a respetiva apresentação e análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário efetuado na sede da ENAPOR, S.A. PORTO GRANDE, (São Vicente).

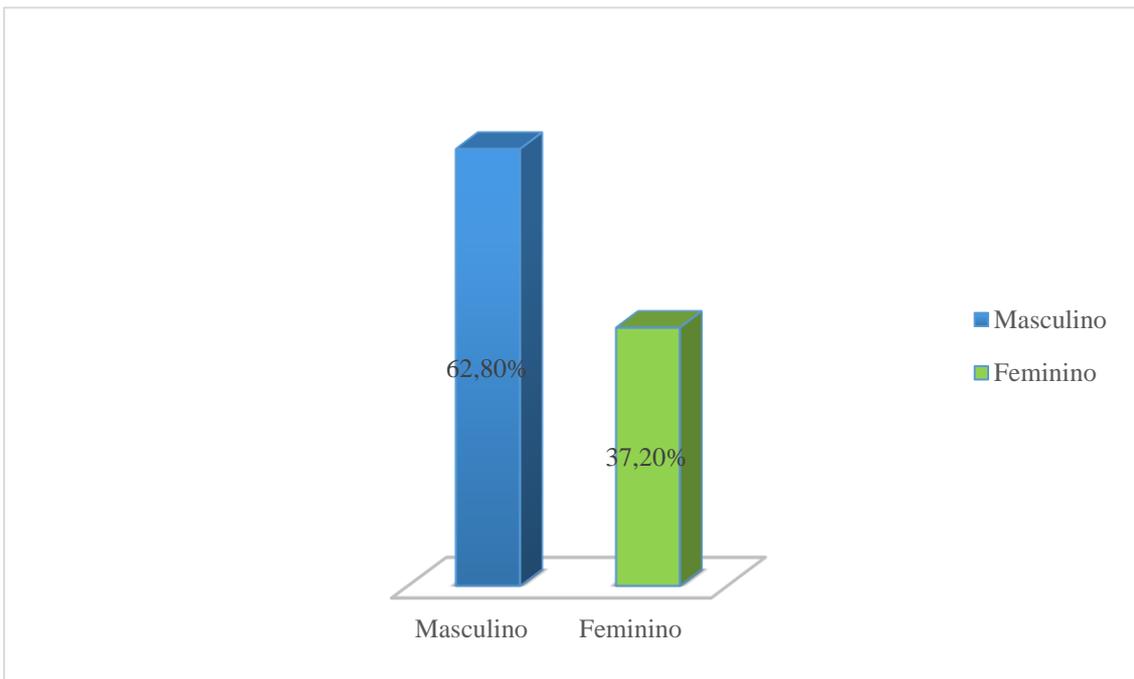
A seleção da amostra foi determinada com base num universo composto pelos funcionários que fazem parte da sede da empresa ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE (São Vicente). Todavia, no decurso da implementação dos questionários constatou-se uma fraca disponibilidade dos inquiridos.

Foram distribuídos 80 questionários nos diferentes departamentos da empresa, destes foi possível recolher apenas 41.

Sendo assim, a população-alvo da pesquisa corresponde a uma amostra de 41 funcionários que atuam nas diferentes áreas da empresa num Universo/População de 180.

Sendo assim as cinco primeiras questões incidiram sobre os dados de ordem pessoal dos funcionários e as restantes onze questões sobre o tema em estudo, Avaliação de Desempenho na empresa.

Gráfico 1 : Género dos Inquiridos



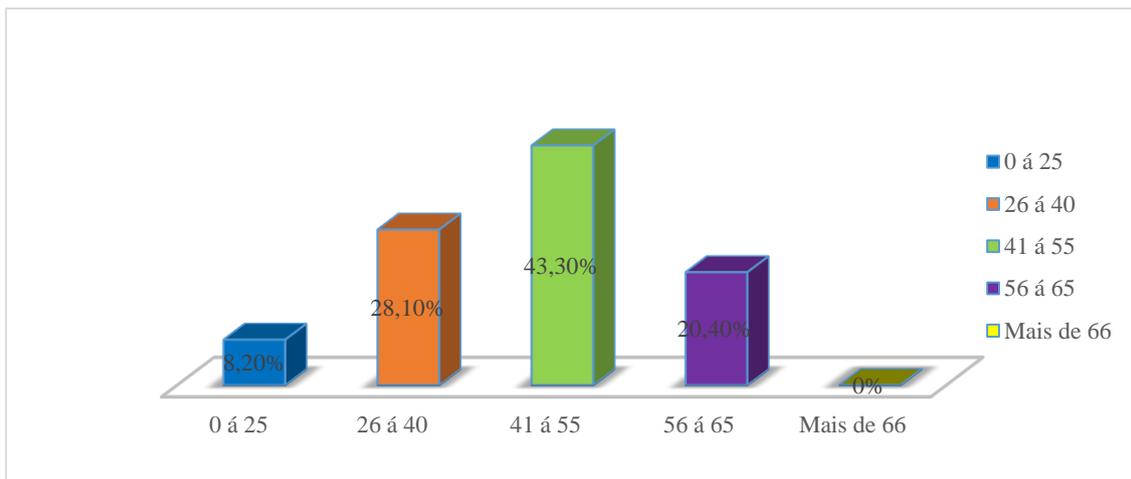
Fonte: Elaboração própria

De acordo com os questionários respondidos verifica-se que através dos resultados obtidos, há uma maior índice de trabalhadores do género masculino que corresponde a 62,80% do total da amostra, já do género feminino ocupa uma percentagem de 37,20%.

Nota-se que a empresa ENAPOR (Porto Grande) emprega um maior número de indivíduos de género masculino do que do género feminino.

Esta diferença de empregabilidade em relação ao género explica-se pela natureza do trabalho prestado pela ENAPOR (Porto Grande) visto que, é um tipo de trabalho ainda muito ligado ao sexo masculino.

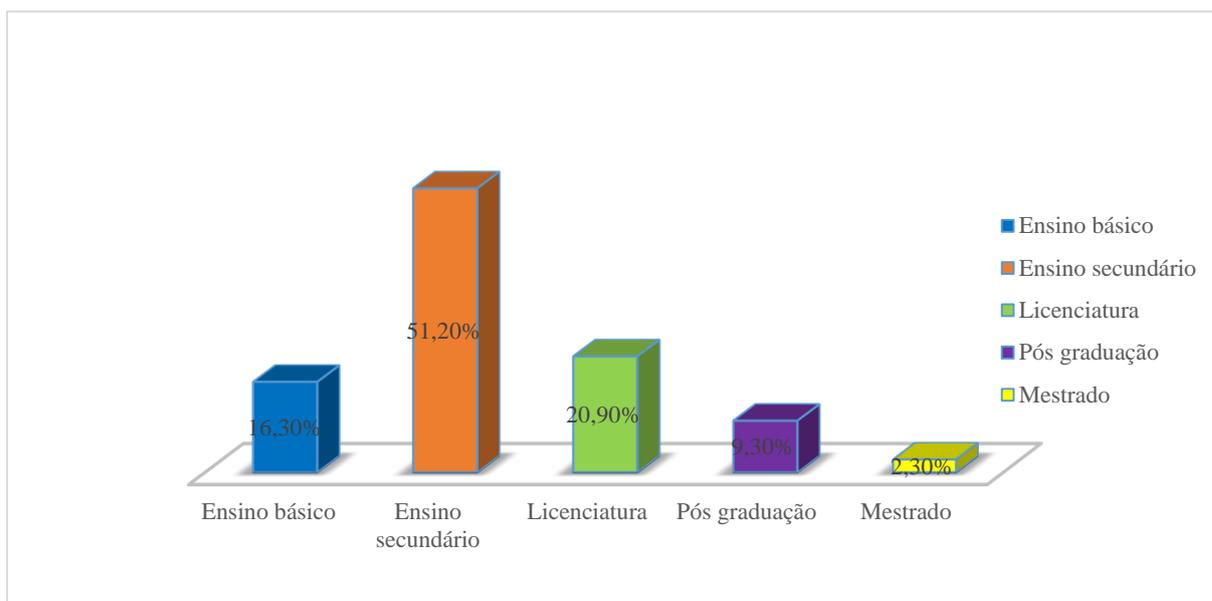
Gráfico 2: Idade



Fonte: Elaboração própria

Neste gráfico, observa-se que 43,30% dos inquiridos têm entre 41 á 55 anos, 28,10% têm entre 26 á 40 anos, 20,40% têm entre 56 á 65 anos, 8,20% têm entre 0 á 25 anos e 0% dos inquiridos têm mais de 66 anos.

Gráfico 2: Nível de Escolaridade

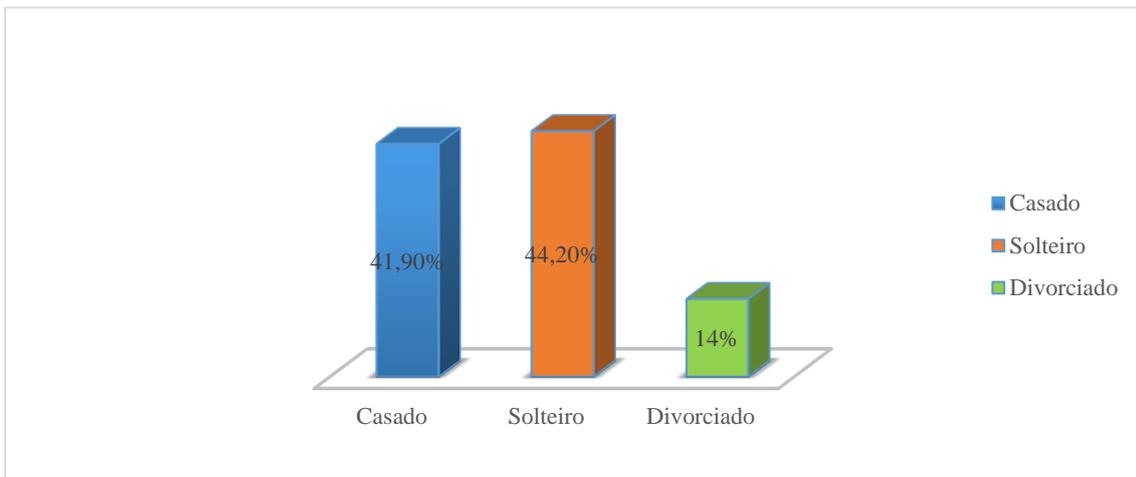


Fonte: Elaboração própria

Em relação ao nível de escolaridade, verifica-se que na ENAPOR.S.A. (Porto Grande) a maior parte dos funcionários possuem o ensino secundário que corresponde a 51,20%, seguidamente temos 20,90% que possuem uma licenciatura, 16,30% possuem o ensino básico, 9,30% possuem pós graduação e 2,30% possuem mestrado.

Pode-se dizer que a empresa precisa de mais colaboradores capacitados o que permite a mesma desenvolver e ganhar mais competência.

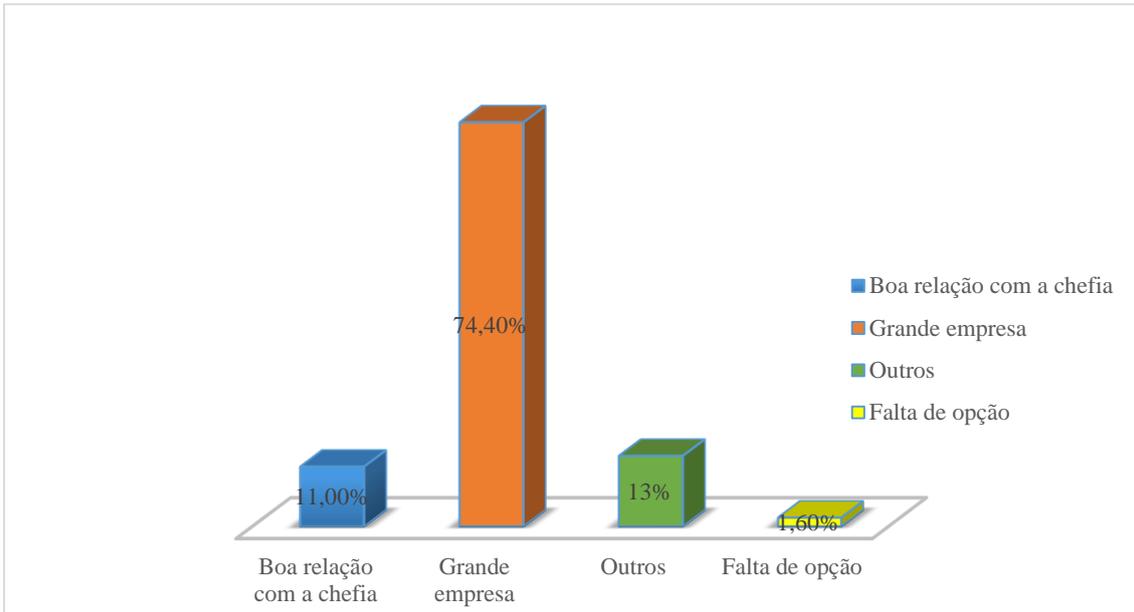
Gráfico 3: Estado Civil



Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao estado civil verifica-se que na ENAPOR.S.A. (Porto Grande), a maioria dos funcionários são solteiros que corresponde a 44,20%, mas 41,90% é casado e 14% é divorciado.

Gráfico 4:Porque Razão Você Trabalha na Empresa?

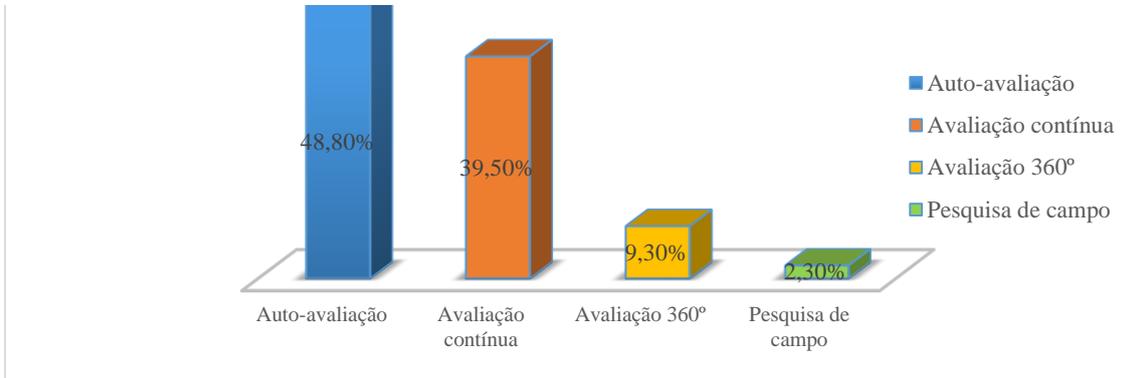


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito as razões pela qual trabalha na empresa, verifica-se que a maioria dos inquiridos com 74,40% responderam que trabalham na empresa por ser uma grande empresa seguidamente outras razões com 13%, 11,00% dizem trabalha na empresa pela boa relação com a chefia e 1,60% dizem que é por falta de opção.

Relativamente a falta de opção, mesmo sendo uma pequena percentagem, representa um resultado negativo para a empresa, visto que, pode prejudicar a imagem da mesma.

Gráfico 5: Quais são os modelos de avaliação desempenho existente na empresa?



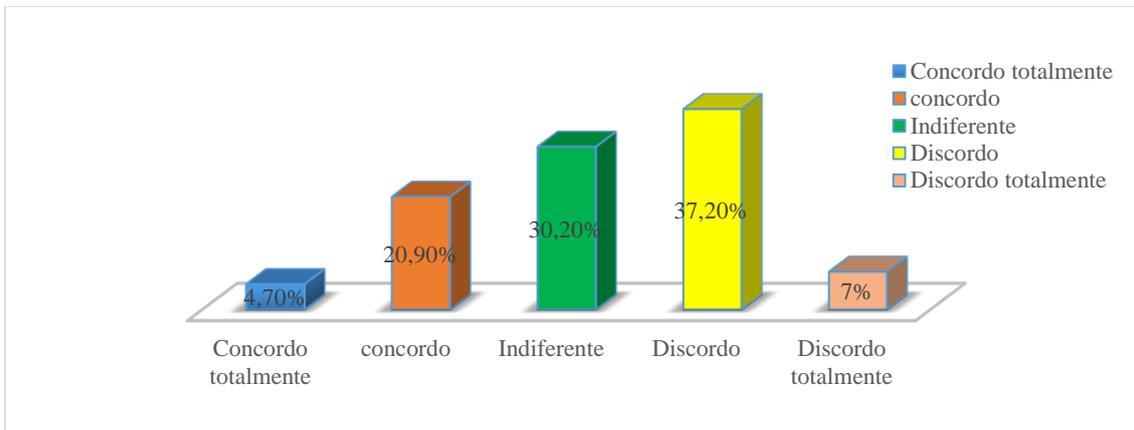
Fonte: Elaboração própria

Quanto aos modelos de avaliação de desempenho existente na empresa, 48,80% responderam que é a auto-avaliação, 39,50% responderam que é a avaliação contínua, 9,30% responderam que é a avaliação 360° e 2,30% responderam que é a pesquisa de campo.

Com isso constata-se que o modelo de avaliação de desempenho predominante na empresa é o modelo de auto-avaliação com a maior percentagem.

Os modelos de avaliação de desempenho existente na ENAPOR.S.A são auto-avaliação e avaliação contínua de acordo com o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A, logo com esses resultados obtidos pode-se concluir que os trabalhadores tem conhecimento dos modelos de avaliação de desempenho existente na empresa.

Gráfico 6: Os modelos de avaliação de desempenho utilizados, motiva o desempenho das suas atividades?

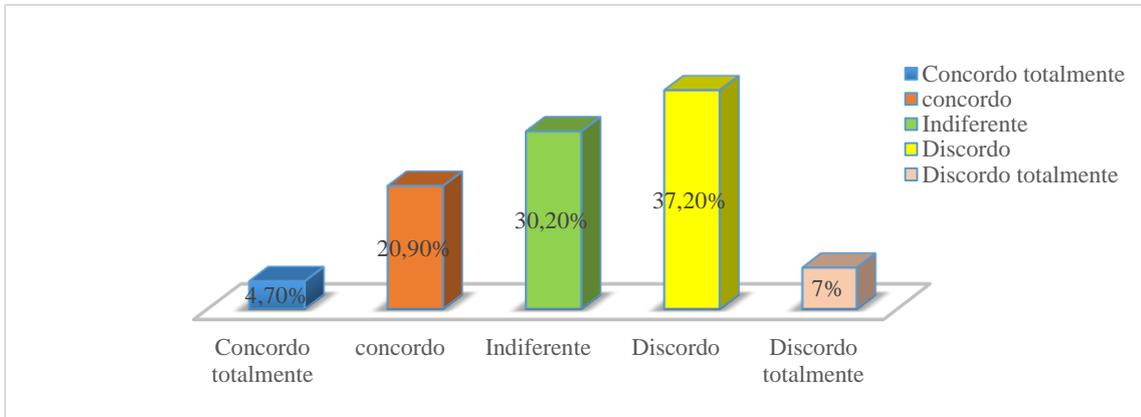


Fonte: Elaboração própria

De acordo com os questionários respondidos constata-se que 37,20% dos inquiridos discordam que os modelos de avaliação utilizados motivam o seu desempenho das suas atividades; 30,20% sentem-se indiferente; 20,90% concordam que os modelos de avaliação utilizados motivam o seu desempenho das suas atividades; 7% discordam disso e apenas 4,70% concordam totalmente que o modelo motiva o desempenho das suas atividades.

Com este resultado pode-se dizer que a maior parte, isto é, 74,40% dos inquiridos não concordam que os modelos de avaliação utilizados motiva o desempenho das suas atividades, contudo, para Chiavenato (2002, 332), “a avaliação de desempenho permite conhecer um conjunto de fatores que possa melhorar e desenvolver as suas atividades.

Gráfico 7: Os modelos de avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório?



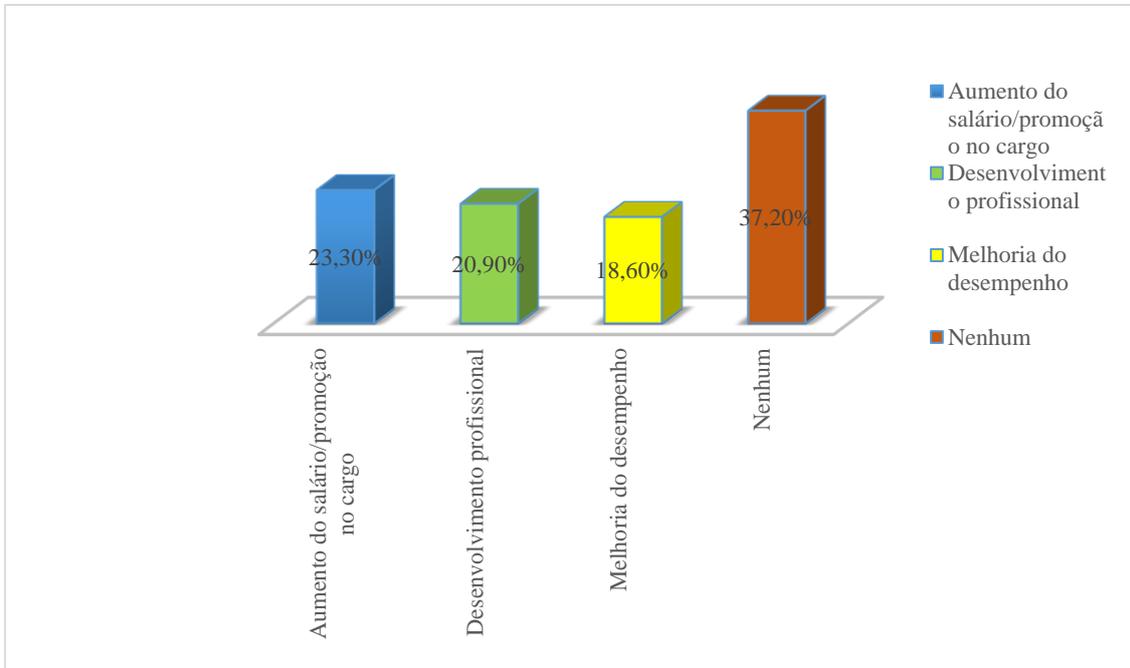
Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos dados estatísticos sobre o modelo de avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório, verifica-se que 37,20% discordam que os modelos de avaliação de desempenho na empresa são satisfatórios, 30,20% sentem-se indiferente, 20,90% concordam que o modelo de avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório, 7% discordam totalmente disso e 4,70% concordam totalmente.

Nota-se que a maior parte, ou seja, 74,40% dos funcionários não concordam que os modelos de avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório.

Pode-se concluir que existe uma relação entre os gráficos VII e VIII, pois a maioria dos funcionários não estão satisfeitos e motivados com o modelo de avaliação de desempenho utilizado na empresa, isto demonstra que o modelo poderá não ser proveitoso para a produtividade da empresa.

Gráfico 8: Quais são os benefícios que estes modelos de avaliação de desempenho trazem para o desempenho?

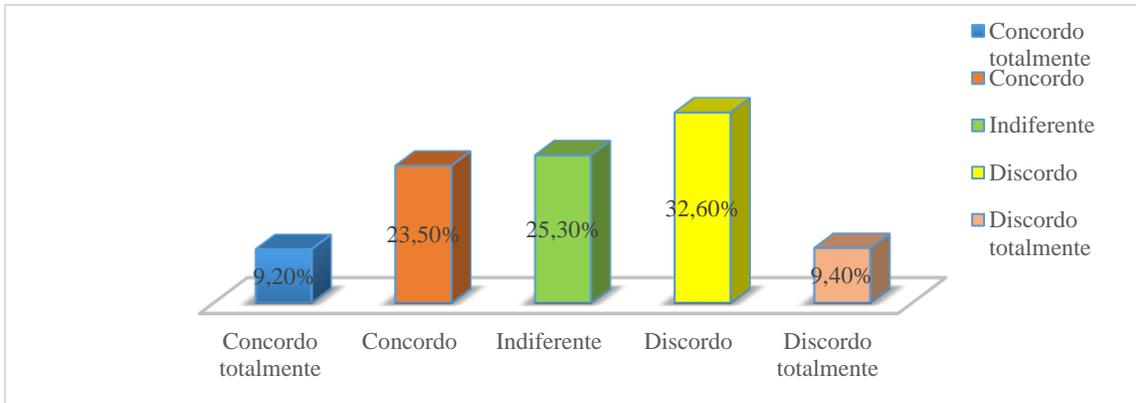


Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados no gráfico a maior parte com 37,20% responderam que os modelos de avaliação de desempenho não trazem nenhum benefício para o seu desempenho, 23,30% responderam que o benefício que o modelo de avaliação de desempenho traz é o aumento do salário/promoção no cargo, 20,90% responderam que os modelos de desempenho facilitam o desenvolvimento profissional e apenas 18,60% responderam que os modelos contribuem para a melhoria do seu desempenho.

Pode-se concluir de acordo com os resultados obtidos que os modelos de avaliação de desempenho não têm trazido muito benefício para o seu desempenho na empresa, contudo segundo Chiavenato (2002:332), “uma avaliação de desempenho bem planejado, bem implementado e bem utilizado traz benefícios para as chefias, para os subordinados e também para a organização.”

Gráfico 9: Com os modelos de avaliação de desempenho utilizado na empresa é possível avaliar o seu grau de conhecimento?

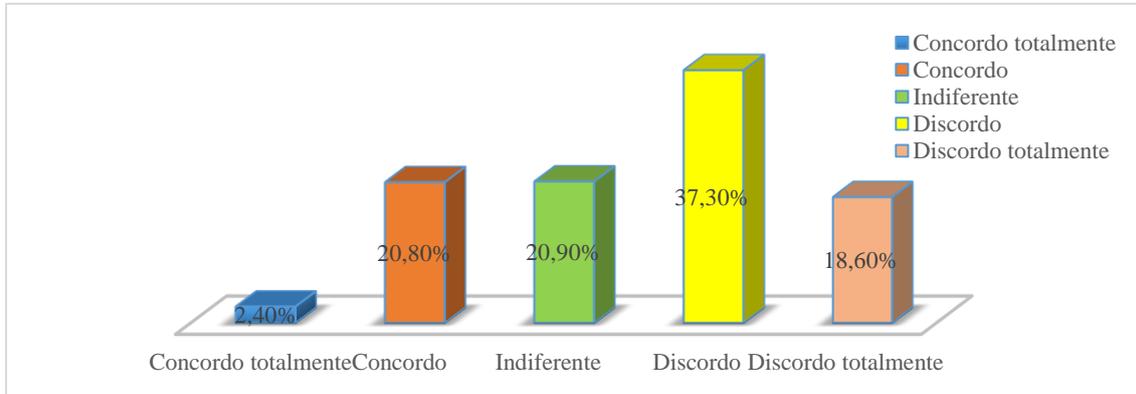


Fonte: Elaboração própria

De acordo com os questionários respondidos verifica-se através dos resultados obtidos que 32,60% discordam que os modelos de avaliação de desempenho utilizado levam a avaliar o seu grau de conhecimento, 25,30% sentem-se indiferente a isso, 23,50% concordam que os modelos de avaliação de desempenho utilizado levam a avaliar o seu grau de conhecimento, 9,40% discordam totalmente disso e 9,20% concordam totalmente que os modelos de avaliação de desempenho utilizado é possível avaliar o seu grau de conhecimento.

Verifica-se que a maior parte, isto é, 67,30% dos funcionários ainda não tem consciência da importância desse instrumento para autoavaliar-se, embora para, Chiavenato (2002, 332), “a avaliação de desempenho possibilita fazer uma autoavaliação levando em conta as suas capacidades.

Gráfico 10: Apos a implementação do sistema de avaliação de desempenho na empresa houve importantes melhorias tanto a nível da chefia como a todos os trabalhadores?

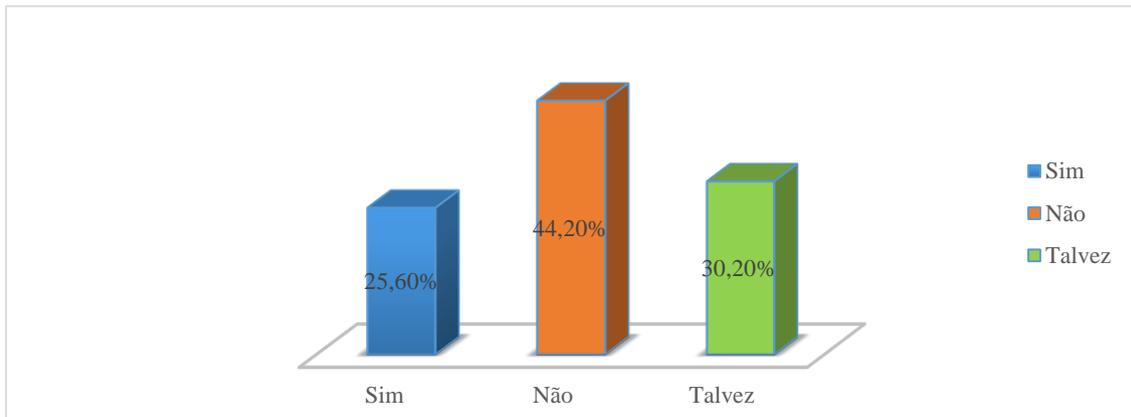


Fonte: Elaboração própria

Dos funcionários inquiridos verifica-se que 37,30% discordam que houve importantes melhorias após a implementação do sistema de avaliação de desempenho, 20,90% demonstram-se indiferente, 20,80% concordam, 18,60% discordam totalmente e apenas 2,40% concordam totalmente que houve importantes melhorias após a implementação do sistema de avaliação de desempenho.

Pode-se concluir que a maior, isto é, 76,80 % dos inquiridos não concordam que após a implementação do sistema de avaliação de desempenho na empresa houve importantes melhorias tanto a nível da chefia como a todos os trabalhadores, contudo segundo o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A (2013) com o sistema de avaliação de desempenho poderiam rever a atitude do funcionário e seu comportamento perante o trabalho, permitir aos dirigentes e chefia uma avaliação correta dos trabalhadores, servindo como indicador para eventuais promoções e rotação de pessoal, deteção de algumas necessidades de formação, determinação do grau de ajustamento entre as exigências da função ao perfil do indivíduo.

Gráfico 11: O modelo da avaliação de desempenho é aberto a críticas?

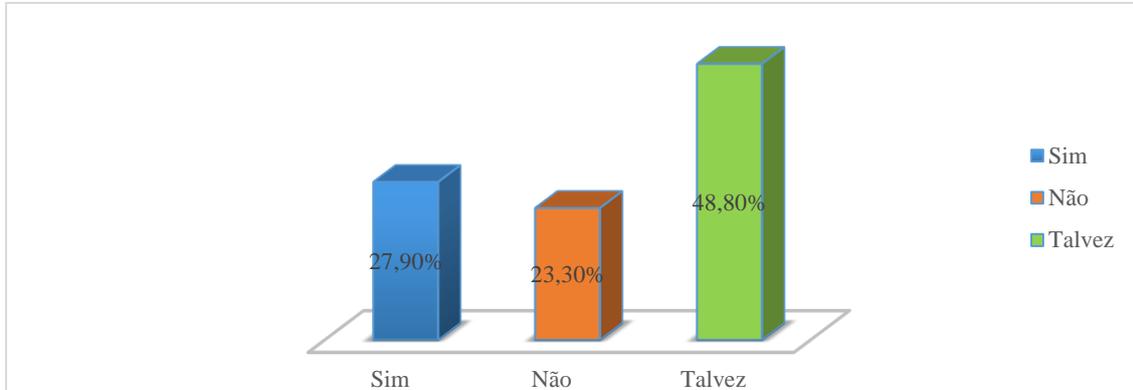


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito as críticas, 44,20% dos inquiridos afirmam que o modelo de avaliação não é aberto a críticas. É de realçar que 30,20% estão indecisos em relação as críticas e apenas 25,60% dizem que o modelo de avaliação é aberto a críticas.

Os dados indicam que a maior parte, ou seja, 44,20%, dos inquiridos acham que o modelo de avaliação de desempenho não é aberto a críticas.

Gráfico 12: Os modelos de avaliação de desempenho utilizado influencia na tomada de decisões pelos órgãos diretivos?

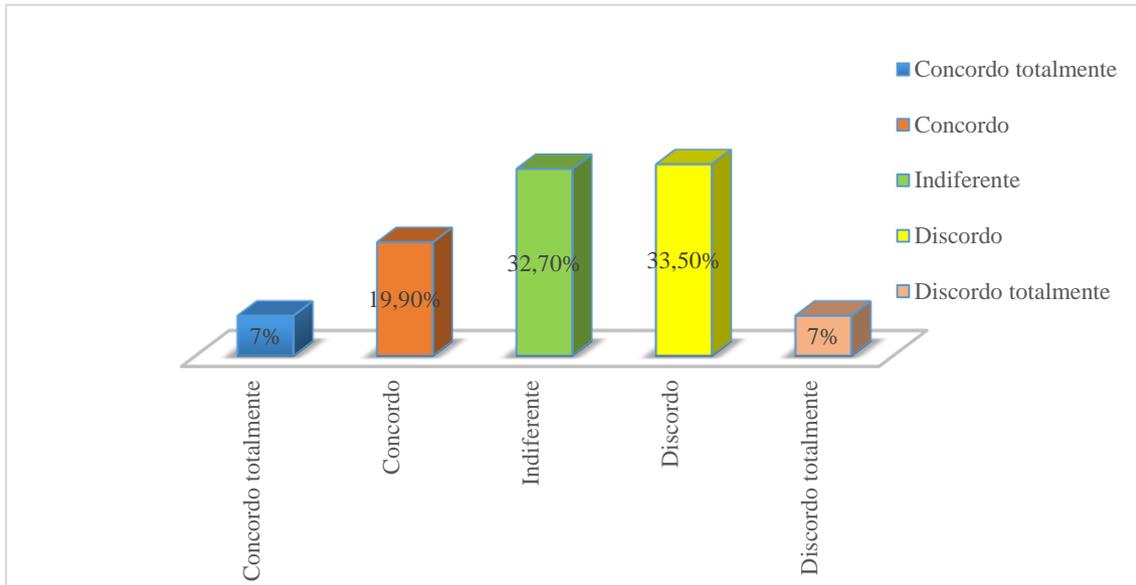


Fonte: Elaboração própria

Baseado nos dados estatísticos apresentados pelo gráfico acima, verifica-se que entre os respondentes 48,80% disseram que talvez os modelos de avaliação de desempenho utilizado influenciam na tomada de decisões pelo órgão diretivo, 27,90% responderam que os modelos de avaliação de desempenho utilizado influencia na tomada de decisões pelos órgãos diretivos e 23,30% responderam os modelos de avaliação de desempenho utilizado não influencia na tomada de decisões pelos órgãos diretivos.

Com esses resultados pode-se concluir que a maior parte, ou seja, 48,80% dos funcionários estão indecisos relativamente a questão se os modelos de avaliação de desempenho utilizados influenciam na tomada de decisões pelos órgãos diretivos.

Gráfico 13: O sistema de avaliação de desempenho existente na empresa ajuda os avaliados na sua promoção?

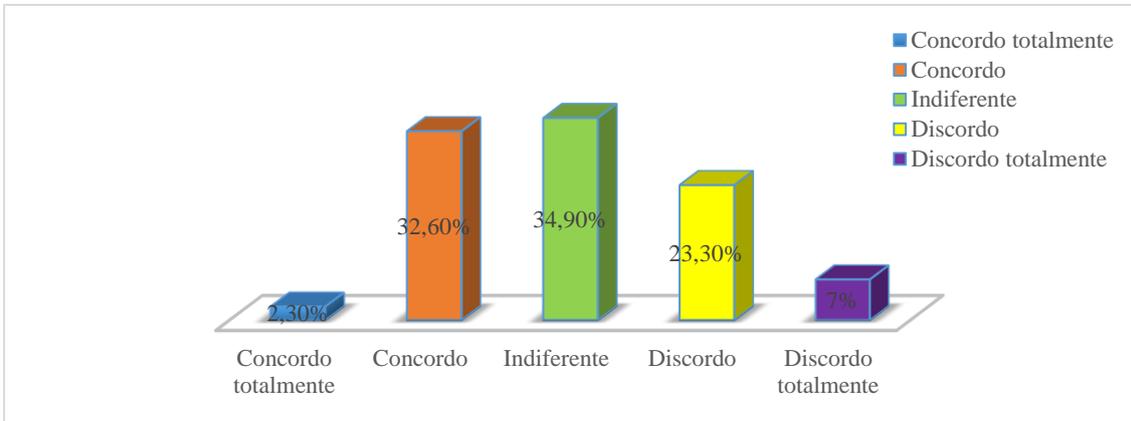


Fonte: Elaboração própria

Relativamente a esta questão, 33,50% dos inquiridos discordam que o sistema de avaliação de desempenho existente na empresa ajuda os avaliados na sua promoção, 32,70% sentem-se indiferente, 19,90% concordam, 7% discordam totalmente e também apenas 7% concordam totalmente que o sistema de avaliação de desempenho existente na empresa ajuda os avaliados na sua promoção.

Pode-se concluir que a maior parte, isto é, 73,20% dos inquiridos não concorda que o modelo de avaliação existente na empresa ajuda os avaliados na sua promoção mas para Chiavenato (2002, 332), "a avaliação de desempenho possibilita identificar de forma clara e com rigor os funcionários que necessitam de formações, e seleccionar os empregados com condições de promoções e progressões na carreira."

Gráfico 14: O sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional?

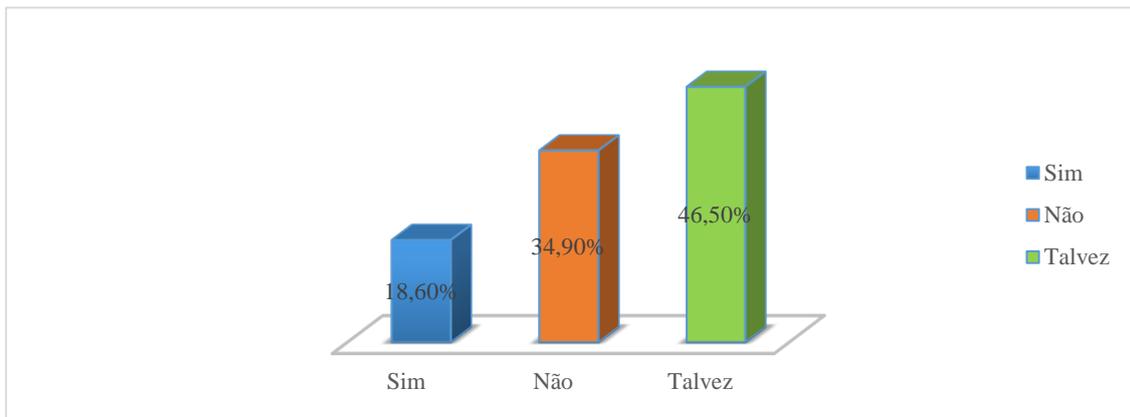


Fonte: Elaboração própria

Relativamente a questão se o sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional, pode-se verificar no gráfico acima apresentado, 34,90% sentem-se indiferente, 32,60% concordam, 23,30% discordam, 7% discordam totalmente e 2,30% concordam totalmente que o sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional.

Pode-se concluir que a maior parte, ou seja, 65,20% discordam que o sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional mas de acordo com o regulamento de avaliação de desempenho da ENAPOR.S.A. , “o sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional através do planeamento das responsabilidades e contribuições de cada um para objetivos comuns da empresa, tornando-a mais eficiente.”

Gráfico 15: A avaliação feita corresponde ao desempenho do avaliado?



Fonte: Elaboração própria

Nota-se que 46,50% estão indecisos se a avaliação feita corresponde ao desempenho do avaliado, 34,90% não concorda e apenas 18,60% concordam que a avaliação feita corresponde ao desempenho do avaliado.

Analisando os dados dos inquiridos, pode-se concluir que a maior parte, isto é, 46,50% estão indecisos em relação a questão se a avaliação feita no Porto Grande equivale ao desempenho do avaliado.

CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho de uma empresa é uma das ferramentas mais importantes não só para a gestão de pessoas como também é uma poderosa estratégica para as empresas que pretendem um crescimento significativo no mercado de trabalho, uma vez que, se torna um elemento imprescindível.

Verifica-se através do gráfico 6 que a empresa ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE utiliza dois modelos de sistema de avaliação de desempenho: a autoavaliação e a avaliação continua.

A avaliação de desempenho na ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE é feita de seis em seis meses, sendo a primeira em Junho, para o período compreendido entre Dezembro anterior e Maio do ano em curso e a segunda, em Dezembro, para os meses de Junho a Novembro.

De acordo com os gráficos 7,9,10,11,14 e 15 pode-se dizer que na empresa ENAPOR.S.A, os modelos de avaliação de desempenho não motivam o desempenho das atividades dos colaboradores, não trazem nenhum benefício para o desempenho, não é possível avaliar o seu grau de conhecimento, não houve melhorias após a implementação do sistema de avaliação de desempenho, o sistema de avaliação existente não ajuda os avaliados na sua promoção, o sistema de avaliação de desempenho não estimula o desenvolvimento do trabalhador e nem melhora o clima organizacional.

- Contudo ao longo do trabalho foi possível demonstrar que a avaliação permite conhecer um conjunto de fatores que possam melhorar as atividades dos colaboradores da empresa.
- A avaliação de desempenho possibilita fazer uma autoavaliação levando em conta as suas capacidades.
- Na parte teoria do trabalho verificou-se que uma avaliação de desempenho bem planeada, bem implementado e bem utilizado traz benefícios para as chefias, para os subordinados e também para a organização
- Com o sistema de avaliação de desempenho teriam importantes e imediatas aplicações dentro da própria Gestão de pessoas e também poderiam rever a atitude

do funcionário e o seu comportamento perante o trabalho, permitir aos dirigentes e chefia uma avaliação correta dos trabalhadores, servindo de um indicador para eventuais promoções, rotação de pessoal, detenção de algumas necessidades de formação, determinação do grau de ajustamento entre as exigências da função ao perfil do individuo.

- E ainda o sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional através do planeamento das responsabilidades e contribuições de cada um para objetivos comuns da empresa, tornando-a mais eficiente.

De acordo com os parágrafos acima pode-se concluir que o modelo de avaliação de desempenho utilizado na ENAPOR.S.A não é adequado, uma vez que a maioria dos funcionários não estão satisfeitos com o modelo de avaliação de desempenho existente na empresa.

Relativamente a pergunta de partida: **Qual a importância da avaliação de desempenho para uma empresa?** Foi possível responder a essa questão.

Verificou-se na parte teórico do trabalho que o sistema de avaliação de desempenho nas empresas permite avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, oferece melhor desempenho futuro dos subordinados apresentando os objetivos a serem atingidos, permite comunicar com os seus subordinados, com o intuito de compreender o sistema de avaliação e saber como está o seu desempenho, permite melhores condições para fazer avaliação do potencial de cada subordinado, possibilita identificar de forma clara e com rigor os funcionários que necessitam de formação, e seleccionar os empregados com condições de promoções e progressão na carreira, verificar se os resultados estão sendo atingidos, e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores, constitui-se um instrumento importante na tomada de decisão de carreira, salários, e partição nos resultados da empresa, para levantamento das necessidades de treinamento, logo ficou demonstrado na parte teórico do trabalho que a avaliação de desempenho é muito importante. Mas, na empresa ENAPOR, S.A constatou-se que a maior parte dos colaboradores não tem noção da importância que este instrumento traz e também a maior parte dos trabalhadores não estão satisfeitos com o modelo de avaliação de desempenho

existente na ENAPOR.S.A. PORTO GRANDE embora na parte teórico do trabalho constatou-se que um programa de avaliação de desempenho bem planejado, bem implementado e bem utilizado traz benefícios para as chefias, para os subordinados e também para a organização.

O objetivo geral deste trabalho que é: **Explorar o sistema de avaliação de desempenho do pessoal da ENAPOR.S.A PORTO GRANDE**, foi atingido apesar dos obstáculos constrangimentos encontrados e que causaram algumas dificuldades na realização deste trabalho nomeadamente: bibliografia desatualizada, limitação do tempo de pesquisa, da extensão do próprio trabalho entre outros.

A pesquisa demonstrou que a avaliação de desempenho é fundamental para a gestão das empresas, quando utilizado para ver a adequação do colaborador às suas tarefas bem como o potencial de desenvolvimento e propor melhorias que podem contribuir para o desenvolvimento individual e organizacional.

Em relação a empresa os resultados atingidos mostra que a empresa em estudo utiliza um sistema de avaliação de desempenho não adequado e que os funcionários não estão satisfeitos com a avaliação desempenho feita na empresa.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Através dos dados recolhidos e das respetivas interpretações realizadas; algumas sugestões e recomendações de mudança podem ser feitas para que se obtenha um grau maior de condução do processo de avaliação de desempenho na empresa.

Sugerimos que a empresa ENAPOR.S.A PORTO GRANDE reunisse-se com os seus colaboradores, no sentido de discutirem e constituírem um modelo de avaliação mais adequado, porque grande parte dos colaboradores estão descontentes com o modelo em vigor.

Aconselha-se a adotar políticas que possam mostrar aos funcionários os benefícios da utilização do sistema de avaliação, uma vez que, os funcionários da empresa não têm noção dos benefícios da avaliação de desempenho.

Recomenda-se a investir em programas de formação aos colaboradores que faculte a melhoria do desempenho.

A Direção de recursos humanos deveria promover reuniões com os funcionários pelo menos uma vez por ano como forma de esclarece-los e mostrar-lhes a importância e as vantagens da utilização deste instrumento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergamini, CW e Beraldo DGR. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa, São Paulo, Atlas, 1988

Carvalho, António Viera e Nascimento, Luiz Paulo de, Administração de Recursos Humanos, Editora Pioneira, São Paulo, 2000

Chiavenato, I. Desempenho Humano nas Empresas. São Paulo: Atlas, 1998

Chiavenato, I. Gestão de Pessoas, Editora Campus 2º triagem, 1999

Chiavenato, Idalberto, Recursos Humanos, 7ª edição, Editora Atlas, São Paulo, 2002

Chiavenato, I. Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

Chiavenato, I. Recursos Humanos - o Capital humano das Organizações: 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2008

Decenzo, David A.e Robbins, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. 6ª Edição. Editora LTC, 2001.

Fortin, M. O processo de investigação: da concepção á realização. 2ª ed. 2000

Gil, António Carlos –Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

HILL, M. e HILL, A. Investigação por Questionário. Lisboa, Edições Sílabo, Lda, 2005

Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2001

Malhotra, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porte Alegre: Borkman, 2001

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria – Técnicas de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

Pontes, B.R. Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem- 7 ed- São Paulo: Ltr, 1999

Richardson, Roberto Jarry– Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999

Rocha J.A : Gestão de Recursos Humanos, ed. 2ª Lisboa, 1999

Seixo, José Manuel. Gestão do Desempenho. 2º Edição, edições Técnicas Lisboa, 1999

Sousa, Maria José. Duarte, Teresa. Sanches, Pedro Gomes e Gomes, Jorge. Gestão de Recursos Humanos LIDEL- Edições Técnicas, Lisboa 2006

Documentos Consultados

Regulamento de Avaliação de Desempenho da ENAPOR.S.A 2013

Manual de Acolhimento de Estagiário

Sites Consultados

[www.trabalhosfeitos.com-ensaios/avaliacao de desempenho](http://www.trabalhosfeitos.com-ensaios/avaliacao-de-desempenho) 2016 – 05 – 10, 12:53 ;
2016 – 05 – 23, 20:10; 2016 – 06 – 13, 10:15

www.google.com 2016 – 07 – 15, 17:13 ; 2016 – 06 – 19, 22:56 ; 2016 – 05 – 18, 21:14
; 2016 – 11 – 11, 15:00

Scholar.google.com.br 2016 – 09 – 11, 19:32

www.teses.ups.br 2016 – 05 – 11, 19:13

www.Enapor.cv 2016 – 07 – 25, 11:38

www.rh.com.br 2016 – 11 – 13, 14:49

APÊNDICE

Questionário

Este questionário integra-se num trabalho de investigação para a obtenção de grau de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo, desenvolvendo o tema “Avaliação de Desempenho nas empresas”, tendo como estudo de caso a ENAPOR, SA (Porto Grande).

A vossa opinião é extremamente necessário para este trabalho, por isso peço que responde com sinceridade e reflexão pessoal. Garantimos sigilo absoluto quanto aos dados que nele consta, sendo apenas utilizado para o efeito de pesquisa.

Agradeço a boa vontade e a colaboração prestada.

P1.Sexo:

Masculino Feminino

P2. Idade:

-
1. 0 – 25
 2. 26 – 40
 3. 41 – 55
 4. 56 – 65
 5. 66 –

P3. Estado civil:

1. Casado
- 2.Solteiro
- 3.Divorciado
- 4.Viúvo

P4. Nível de escolaridade:

- 1-Ensino básico
- 2.Ensino Secundário
- 3.Licenciatura
- 4.Pós-graduação
- 5.Mestrado
- 6.Doutorado

P5. Por que razão você trabalha na ENAPOR, SA?

- 1.Falta de opção
- 2.Boa relação com a chefia
- 3.Grande empresa
- 4.Outros

P6. Quais são os modelos de avaliação desempenho existente na empresa?

- 1. Auto avaliação
- 2. Avaliação continua
- 3. Avaliação 360°
- 4. Auto feedback
- 5. Pesquisa de campo

P7. Os modelos de avaliação de desempenho utilizado motiva o desempenho das suas atividades?

- 1-Concordo totalmente
- 2.Concordo
- 3.Indiferente
- 4.Discordo
- 5.Discordo totalmente

P8. Os modelos de avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório?

- 1.Concordo totalmente
- 2.Concordo
- 3.Indiferente
- 4.Discordo
- 5.Discordo totalmente

P9. Quais são os benefícios que estes modelos de avaliação de desempenho trazem para o desempenho?

- 1.Aumento salario/ Promoção no cargo
- 2.Auto desenvolvimento profissional
- 3.Auto correção do seu desempenho

4.Nenhum

P10. Com os modelos de avaliação de desempenho utilizado na empresa é possível avaliar o seu grau de conhecimento?

1.Concordo totalmente

2.Concordo

3.Indiferente

4.Discordo

5.Discordo totalmente

P11. Após a implementação do sistema de avaliação de desempenho na empresa houve importantes melhorias tanto a nível da chefia como de todos os trabalhadores?

1.Concordo totalmente

2.Concordo

3.Indiferente

4.Discordo

5.Discordo totalmente

P12. O modelo da avaliação do desempenho é aberto a críticas?

1.Sim

2.Não

3.Talvez

P13. OS modelos de avaliação de desempenho utilizado influência na tomada de decisões pelos órgãos diretivos?

1.Sim

2.Não

3.Talvez

P14. O sistema de avaliação de desempenho existente na empresa ajuda os avaliados na sua promoção?

1.Concordo totalmente

2.Concordo

3.Indiferente

4.Discordo

5.Discordo totalmente

P15. O sistema de avaliação de desempenho estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional?

1.Concordo totalmente

2.Concordo

3.Indiferente

4.Discordo

5-Discordo totalmente

P16- A avaliação feita corresponde ao desempenho do avaliado?

1.Sim

2.Não

3.Talvez