

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO – APLICAÇÃO A  
UMA EMPRESA DO SETOR  
SEGURADOR

---

Joana Santos Sousa

Lisboa, Novembro de 2020



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO – APLICAÇÃO A  
UMA EMPRESA DO SETOR  
SEGURADOR

Joana Santos Sousa

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof. Doutor Jorge Rodrigues

Arguente - Prof. Doutor Raúl Navas

Vogal - Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, Novembro de 2020

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor por ter aceitado ser minha orientadora e pelo seu apoio, disponibilidade e orientação ao longo de toda a dissertação.

Agradeço à entidade que se disponibilizou a dar informações e aos colaboradores da mesma que preencheram o inquérito por questionário, tornando assim possível a realização da dissertação.

A todos os meus amigos e colegas por acreditarem em mim, pela paciência, incentivo e estarem sempre dispostos a ajudar e a todos os que direta e indiretamente tornaram possível esta dissertação.

Por último, e não menos importante, à minha família, principalmente aos meus pais, pela motivação, apoio, insistência e também pela educação e paciência, por nunca deixarem de acreditar que eu seria capaz e por terem estado ao meu lado em todos os momentos.

## Resumo

A presente dissertação aborda o tema das práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor segurador, tendo como objetivo analisar e caracterizar a avaliação de desempenho de uma companhia de seguros.

Os recursos humanos são cada vez mais importantes nas organizações, influenciando o sucesso da organização. Assim é relevante existir uma avaliação e acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores, de forma a compreender o desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho possibilita esta avaliação e acompanhamento, permitindo compreender se os objetivos estabelecidos estão a ser alcançados, delinear novas metas de forma a manter os colaboradores empenhados e possibilita fazer um balanço do trabalho dos colaboradores.

Em termos metodológicos irá ser aplicado um inquérito por questionário aos trabalhadores de uma empresa do setor segurador, que é uma das principais seguradoras a operar em Portugal, comercializando produtos de todos os ramos de seguros, bem como a realização de uma análise documental.

A amostra do estudo é composta por 56 profissionais da empresa seguradora e os resultados obtidos permitiram concluir que a maior parte dos colaboradores inquiridos estão satisfeitos com a avaliação de desempenho efetuada na empresa, mas o grau de satisfação varia de acordo com a idade, habilitações literárias e tipologia de vínculo laboral.

**Palavras-Chave:** Avaliação de desempenho, setor segurador, gestão de recursos humanos.

## **Abstract**

This dissertation addresses the theme of Human Resource Management practices in the insurance sector, with the objective of analyzing and characterizing the performance evaluation of an insurance company.

Human resources are increasingly important in organizations, influencing the organization's success. Thus, it is relevant to have an assessment and monitoring of the development of employees, in order to understand organizational performance.

The performance evaluation grants this evaluation and monitoring, allowing to understand if the established objectives are being reached, to outline new goals in order to keep the employees engaged and allows to take stock of the work of the employees.

In methodological terms, a questionnaire survey will be applied to employees of a company in the insurance sector, which is one of the main insurers operating in Portugal, selling products from all branches of insurance, as well as conducting a document analysis.

The study sample is made up of 56 professionals from the insurance company and the results obtained allowed us to conclude that most of the employees surveyed are satisfied with the performance evaluation carried out in the company, but the degree of satisfaction varies according to age, educational qualifications and type of employment relationship.

**Key words:** Performance evaluation, insurance sector, human resource management.

# Índice

<b>Capítulo I - Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevância do tema.....	1
1.2 Objetivos da investigação .....	3
1.3 Questões metodológicas.....	4
1.4 Estrutura da investigação .....	5
<b>Capítulo II – Avaliação de desempenho .....</b>	<b>6</b>
2.1 O conceito de avaliação de desempenho .....	6
2.2 Objetivos da avaliação de desempenho .....	9
2.3 Fontes de avaliação de desempenho .....	12
2.3.1 Avaliação pelo superior hierárquico .....	12
2.3.2. Avaliação pelo superior do superior hierárquico .....	13
2.3.3 Autoavaliação .....	14
2.3.4 Avaliação pelos pares.....	15
2.3.5 Avaliação pelos subordinados .....	15
2.3.6 Avaliação de 360 graus .....	16
2.4 Entrevista de avaliação .....	17
2.5 Vantagens de haver um sistema de avaliação de desempenho formal e sistemático na organização.....	20
2.6 Problemas e dificuldades que ocorrem nos processos de avaliação de desempenho .....	22
2.6.1 Efeito de halo/horn.....	23
2.6.2 Erro de complacência/leniência .....	24
2.6.3 Erro de severidade.....	24
2.6.4 Erro de tendência central .....	24

2.6.5 Erro de contemporaneidade ou recenticidade.....	25
<b>Capítulo III – Metodologia de investigação.....</b>	<b>26</b>
3.1 Objetivos do estudo .....	26
3.2 Metodologia .....	27
3.3 Instrumento utilizado .....	27
3.4 Processo de recolha de dados e amostra .....	28
<b>Capítulo IV – Análise de dados.....</b>	<b>30</b>
4.1 O setor segurador em Portugal .....	30
4.2 Sistema de avaliação de desempenho da Seguradora X .....	32
4.2.1 Caracterização da amostra .....	33
4.2.2 Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho .....	42
4.2.3 Análise multivariada .....	45
4.2.4 Análise de resultados.....	52
<b>Capítulo V - Conclusões .....</b>	<b>54</b>
5.1 Contributos do estudo .....	54
5.2 Limitações do estudo .....	54
5.3 Sugestões para investigação futura.....	55
5.4 Conclusão final .....	55
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>57</b>
<b>Apêndice 1 – Inquérito por questionário.....</b>	<b>61</b>
<b>Apêndice 2 – Email para autorização de respostas .....</b>	<b>68</b>

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Vantagens da avaliação de desempenho para a organização e o trabalhador	21
Tabela 2 - Número de empresas de seguros a operar em Portugal .....	31
Tabela 3 - Produção de Seguro Direto do Mercado – Atividade em Portugal Total .....	31
Tabela 4 - Fontes de avaliação de desempenho adotadas pela seguradora X.....	38
Tabela 5 - Formas de medir o desempenho adotado pela seguradora X.....	39
Tabela 6 - Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho .....	43
Tabela 7 - Teste de KMO e Bartlett .....	45
Tabela 8 - Comunalidades .....	46
Tabela 9 - Variância total explicada.....	47
Tabela 10 - Matriz de componente rotativa.....	47
Tabela 11 - Afirmações identificadas por componentes .....	48
Tabela 12 - Alfa de Cronbach.....	49
Tabela 13 - Média de satisfação com a avaliação de desempenho .....	50
Tabela 14 - Tendência de resposta para as duas componentes .....	50
Tabela 15 - Relação entre as componentes da satisfação com as idades - Médias .....	51
Tabela 16 - Relação entre as componentes da satisfação com as habilitações literárias - Médias .....	51
Tabela 17 - Relação entre as componentes da satisfação com a tipologia de vínculo laboral - Médias .....	52

## Índice de figuras

Figura 2.1 - Etapas do processo de avaliação de desempenho .....	9
Figura 2.2 - Fases da avaliação de desempenho .....	11
Figura 2.3 - Etapas de uma entrevista de AD .....	18
Figura 2.4 – Notações ou classificações de desempenho .....	20
Figura 4.1 - Distribuição dos inquiridos por idade .....	34
Figura 4.2 - Distribuição dos inquiridos por género .....	34
Figura 4.3 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias .....	35
Figura 4.4 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na empresa .....	36
Figura 4.5 - Distribuição dos inquiridos por tipologia de vínculo laboral .....	36
Figura 4.6 - Distribuição dos inquiridos consoante participação num processo de AD .....	37
Figura 4.7 - Periodicidade das avaliações de desempenho.....	38
Figura 4.8 - Opinião dos inquiridos sobre a importância da AD no desenvolvimento das competências.....	40
Figura 4.9 - Opinião dos inquiridos sobre os resultados da última AD .....	40
Figura 4.10 - Distribuição dos inquiridos de acordo com a realização de entrevistas de AD .....	41
Figura 4.11 – Fixação de objetivos nas entrevistas de avaliação de desempenho .....	41
Figura 4.12 - Forma como os objetivos são definidos .....	42

## **Lista de abreviaturas**

AD – Avaliação de desempenho

APS - Associação Portuguesa de Seguradores

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e de Fundos de Pensões

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISP - Instituto de Seguros de Portugal

RH – Recursos Humanos

SAD - Sistema de avaliação de desempenho

## Capítulo I - Introdução

### 1.1 Relevância do tema

Nos dias que correm, com toda a evolução das organizações no que toca às tecnologias e conhecimentos, estas encontram-se em pé de igualdade e aquilo que as vai diferenciar das outras será o sucesso e desempenho dos seus colaboradores. Assim, o modo como vão gerir os seus recursos humanos vai ser um potencial gerador de vantagens competitivas sustentadas (Barney, 2001).

A atividade seguradora tem uma importante função sócio-económica, pois o setor segurador ajuda os cidadãos e as empresas na proteção dos riscos a que estão expostos. As seguradoras podem ser classificadas como do ramo Não Vida, Vida ou Mistas.

A forma como as organizações gerem os seus recursos humanos tem registado avanços significativos, verificando-se uma maior atenção no que toca ao bem-estar e às condições de trabalho dos colaboradores. As organizações passaram a dar importância às pessoas e entendeu-se que a competitividade das organizações dependia da disponibilidade de colaboradores qualificados (Cunha *et al.*, 2015). Assim, os colaboradores são um elemento chave para o sucesso das organizações (Barney, 2001).

Meyer e Allen (1997) mencionam que não se tem dado a devida atenção ao resultado das práticas de gestão de recursos humanos no compromisso organizacional dos trabalhadores e evidenciam que é importante, pois estas práticas são controladas diretamente pelas empresas.

Sendo o mercado complexo é fundamental ter recursos humanos eficazes, motivados e aptos para gerarem respostas apropriadas e rápidas, de modo a quantificar o resultado obtido nos negócios. A forma como os recursos humanos são geridos irá influenciar o desempenho de uma organização.

Segundo Dantas (2001), a eficácia para inovar nas empresas irá depender da competência dos recursos humanos, tendo os seus conhecimentos, capacidades e atitudes um grande significado para que contribuam para um desempenho inovador.

Os colaboradores são considerados o ativo mais importante nas organizações, ainda que em algumas organizações não lhes seja dado o devido valor, pois são estes que irão definir estratégias, verificar as potencialidades e tomar decisões.

A este nível a avaliação de desempenho tem assumido importância crescente, dado que pode ter efeitos importantes na produtividade, quer direta quer indiretamente, e ajuda a estimular os colaboradores de modo a terem um desempenho de qualidade e reconhecer o seu mérito.

As avaliações de desempenho ajudam no desenvolvimento dos recursos humanos e possibilitam que a organização alcance os seus objetivos mediante um maior compromisso e motivação dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2008, p. 241) a avaliação de desempenho é uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento”. O que é pretendido com a avaliação de desempenho é a melhoria do desempenho global da organização.

Fletcher (2001) encara a avaliação de desempenho como uma fonte de informação para atividades onde as organizações procuram avaliar os empregados e desenvolver as competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas.

DeNisi e Pritchard (2006, p. 254) especificam a avaliação de desempenho como um “evento discreto e formal, aprovado pela organização, geralmente não ocorre mais do que uma ou duas vezes por ano, em que as dimensões de desempenho e/ou critérios que são utilizados no processo de avaliação foram claramente definidos”.

Fernandes e Caetano (2007) mencionam que os intervenientes organizacionais capazes para fazer a avaliação de desempenho são o chefe direto, os colegas do avaliado e o próprio avaliado ou os subordinados.

Uma das questões que se coloca em termos de avaliação de desempenho é se existe uma satisfação com o sistema usado. Estas avaliações ajudam na tomada de decisões importantes, pois a satisfação com a avaliação do desempenho significa reconhecimento.

Os colaboradores com altos níveis de satisfação são geralmente mais recompensados em comparação com os que manifestam níveis mais baixos de satisfação, tornando-se assim a avaliação de desempenho um motivo importante do comportamento futuro e das atitudes profissionais e organizacionais.

Quanto maior e mais complexa é a organização mais difícil se torna a avaliação dos colaboradores, pois esta só será eficaz se o avaliador conseguir ter conhecimento do potencial de cada um.

## **1.2 Objetivos da investigação**

O presente estudo tem como objetivo principal caracterizar e analisar uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que ainda hoje, e apesar dos desenvolvimentos teóricos que se registaram, revela ter um impacto significativo nas atitudes e comportamentos dos colaboradores nas organizações: a avaliação de desempenho. Depois será feita uma aplicação a uma empresa do setor segurador.

Face ao exposto, a questão de investigação é a seguinte: Que características definem o sistema de avaliação de desempenho adotado por uma organização do setor segurador?.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Caracterizar o sistema de avaliação de desempenho;
- Analisar se é um processo formalizado;
- Analisar a regularidade com que é executada a avaliação de desempenho;
- O contexto da sua aplicação;
- A quem se destina o sistema de avaliação de desempenho;
- Como é controlada a avaliação de desempenho;
- A relevância da entrevista de avaliação de desempenho;
- Analisar os métodos de avaliação; e
- Analisar as consequências da avaliação de desempenho para o trabalhador e para a organização.

O objeto central deste estudo é uma empresa da atividade seguradora. Consequentemente, a análise das práticas de avaliação de desempenho são remetidas a um grupo de trabalhadores que exerce funções neste setor, tendo como contributo a noção das práticas de avaliação de desempenho utilizadas neste tipo de atividade e investigar como as mesmas são implementadas.

Sendo o principal objetivo analisar a avaliação de desempenho na organização do setor segurador pretende-se caracterizar a avaliação de desempenho, analisar as suas consequências para o trabalhador e para a organização e analisar a relação com a formação profissional e as suas recompensas.

### **1.3 Questões metodológicas**

A estratégia metodológica será, numa primeira parte, a pesquisa exploratória, numa segunda parte a pesquisa descritiva e, por fim, a pesquisa explicativa.

Para aprofundar os conhecimentos sobre a matéria em estudo realizou-se uma revisão da literatura sobre a avaliação de desempenho, utilizando diversas fontes como, por exemplo, livros, dissertações de mestrado, artigos científicos e teses de doutoramento.

Irá ser realizado um estudo de caso utilizando a análise documental disponibilizada pela empresa e a metodologia quantitativa. Para isso irá ser feito um inquérito por questionário, com o objetivo verificar as características do sistema de avaliação de desempenho, assim como o conhecimento e a opinião que os colaboradores da empresa têm sobre o sistema.

O inquérito por questionário irá abordar questões como:

- Método de avaliação aplicado;
- Critérios em que se baseia a avaliação de desempenho;
- Frequência com que se realiza a avaliação de desempenho;
- A opinião dos colaboradores sobre esta prática de GRH;
- Conhecimento dos colaboradores sobre esta prática de GRH;
- Opinião sobre a existência de avaliação de desempenho;
- Se a avaliação de desempenho melhora o desempenho dos colaboradores;
- Benefícios da avaliação de desempenho;
- Satisfação com os resultados;
- Satisfação com as características e procedimentos do sistema.

## **1.4 Estrutura da investigação**

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos (considerando o presente capítulo introdutório).

No capítulo dois será realizado o enquadramento teórico, fazendo uma revisão de literatura sobre o tema em questão. Será descrita a avaliação de desempenho como processo, pretende-se identificar os seus principais elementos, o que se entende por avaliação de desempenho, quais os seus objetivos e formas de medir o desempenho dos colaboradores.

No terceiro capítulo será descrita a metodologia utilizada na investigação.

No quarto capítulo será feito o estudo de caso aplicado a uma empresa do setor segurador e serão utilizados inquéritos por questionário como fonte principal de informação. Estes inquéritos vão ser aplicados aos colaboradores da empresa e os dados recolhidos serão analisados de forma a apurar as técnicas adotadas pela organização e a satisfação com o sistema implementado.

Por fim, no capítulo cinco serão apresentados os resultados obtidos, as limitações do estudo realizado, as sugestões para futuras investigações e a conclusão final.

## Capítulo II – Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho ajuda ao desenvolvimento das empresas, dando assim possibilidade de saber o que precisa de ser melhorado e qual o melhor nível de desempenho. A empresa cria sistemas de avaliação de desempenho com o objetivo de gerir o desempenho dos seus colaboradores, reconhecer os seus fatores críticos de sucesso e precisar o sucesso ou fracasso da sua gestão. Para aumentar a produtividade e manter a satisfação dos colaboradores, as empresas geram mecanismos de incentivo e motivação, dando maior rentabilidade à organização.

A avaliação de desempenho é uma observação regular sobre o desempenho de um determinado indivíduo que pretende melhorar o desempenho da organização, usando diferentes abordagens e instrumentos.

### 2.1 O conceito de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho (AD) tem sido alvo de muitas pesquisas e praticada por muitas entidades. Os investigadores consideram que a AD é uma das práticas mais importantes na gestão de recursos humanos, porque permite avaliar falhas e necessidades que possam existir.

Aguinis *et al.* (2011) afirmam que o desempenho individual é uma das componentes essenciais para o sucesso das organizações. Compreende-se assim que é um processo fundamental entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Caetano (2008), a AD representa um processo que visa identificar, medir, desenvolver e observar o desempenho de um indivíduo, tendo como objetivo principal torná-lo adequado aos objetivos da organização.

DeNisi e Pritchard (2006, p. 254) interpretam a AD como um “evento discreto e formal, aprovado pela organização, geralmente não ocorre mais do que uma ou duas vezes por ano, em que as dimensões de desempenho e/ou critérios que são utilizados no processo de avaliação foram claramente definidos”.

De acordo com Sousa *et al.* (2006, p. 118), a AD “permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por

outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas na organização [...]”.

Camara *et al.* (2016, p. 369) referem que “[...] avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação”.

Este processo é importante também para o avaliado, pois permite que o avaliado entenda de que maneira o seu desempenho interfere nos resultados da organização e quais os pontos do seu desempenho que precisam de ser melhorados.

A AD é um processo de identificação, medida e gestão de uma organização. Bilhim (2009) refere que a “identificação” é definir as áreas de trabalho que o gestor precisa de considerar quando faz a avaliação, a “medida” é a produção da avaliação sobre a realização do colaborador em termos de ter sido adequada ou não e a “gestão” é uma avaliação considerando o futuro, para se obter elevados níveis de realização.

É necessário criar condições para a aplicabilidade da AD e criar um padrão que sustentem essa mesma AD. Assim surgem os sistemas de avaliação de desempenho, que procuram responder a perguntas como: “quando?”, “quem?” e “como?”.

No que diz respeito ao “quando?”, normalmente o mais utilizado é a avaliação anual. No “como?” geralmente é utilizada uma entrevista. Em relação ao “quem?”, depende do contexto em que se insere o processo de avaliação de desempenho, que irá definir qual ou quais as fontes de AD.

Vários autores têm referido desvantagens no uso deste sistema, nomeadamente diminuições de produtividade, a moral e a motivação podem ser afetados, criação de angústia emocional, e pode ser propício a existir medo e falta de confiança (Nickols, 2007). Contudo, também há vantagens a salientar. Segundo Wiese e Bucley (1998) este sistema facilita decisões organizacionais, como a atribuição de recompensas, promoções, transferências e ajuda os gestores a compreender melhor o desenvolvimento dos seus funcionários.

De acordo com Caruth e Humphreys (2008) para criar um sistema de AD deve existir um trabalho cuidadoso e metódico e que para tal existem onze características que este deve conter:

- Formalização - Deve estar escrito e devem ser disponibilizadas para os avaliadores e os avaliados as linhas orientadoras do sistema, bem como os procedimentos e instruções que devem ser seguidos;
- Padrões e medições - Definir normas, padrões e métodos de avaliação para serem utilizados;
- Confiança e segurança - Gerar resultados coerentes;
- Relacionamento com o trabalho - Ter em conta fatores que colaborem diretamente para o sucesso ou fracasso do desempenho e que possam ser uniformizados;
- Validade – Deve medir aquilo para que foi desenvolvido;
- Avaliadores treinados – Deve existir uma formação e atualização periódica dos avaliadores;
- Comunicação aberta – Deve-se disponibilizar *feedback* contínuo e periódico aos trabalhadores;
- Acesso dos trabalhadores aos resultados - Todos os trabalhadores devem ter acesso aos resultados obtidos na sua avaliação;
- Facilidade de utilização - Quanto mais fácil o sistema, maior a probabilidade da sua compreensão e utilização;
- Procedimentos de recurso - Estes procedimentos devem estar definidos;
- Revisão de procedimentos – Existência de mecanismos de revisão das classificações ou notações de desempenho para eliminar problemas que possam vir a existir.

Pedrotti (2012) menciona que há muitas razões que indicam a importância e necessidade da AD nas organizações, tais como: as recompensas (justificar o aumento salarial, promoções e demissões); a retroação (noção do que os colegas pensam do colaborador a nível das competências e atitudes); o desenvolvimento (crescimento do colaborador, saber os seus pontos fortes e fracos); a avaliação (melhorar o relacionamento entre os colegas e saber o que os colegas pensam das suas competências e capacidades); potencial desenvolvimento dos colaboradores; e informações sobre como o gestor deve aconselhar e orientar os colaboradores.

Concluindo, a AD é um sistema necessário, principalmente em organizações com muitos colaboradores, pois ajuda a orientar e organizar. Permite também apoiar os recursos humanos e diminuir injustiças. É importante para a mudança de mentalidades, tem critérios que valorizam os colaboradores, pois são estes que condicionam o sucesso da empresa. Possibilita reconhecer as melhores formas de atingir certos objetivos de forma racional, usando menos custos e tempo. Por fim, estimula também a motivação dos colaboradores, pois identifica e corrige fatores que possam promover a desmotivação.

## 2.2 Objetivos da avaliação de desempenho

É muito importante que a organização defina quais os objetivos a atingir, para que os colaboradores se esforcem para conseguir alcançar esses objetivos e serem estimulados e premiados em função do atingimento (ou não) dos mesmos.

De acordo com Chiavenato (2009) as etapas do processo de avaliação de desempenho estão representadas na Figura 2.1.

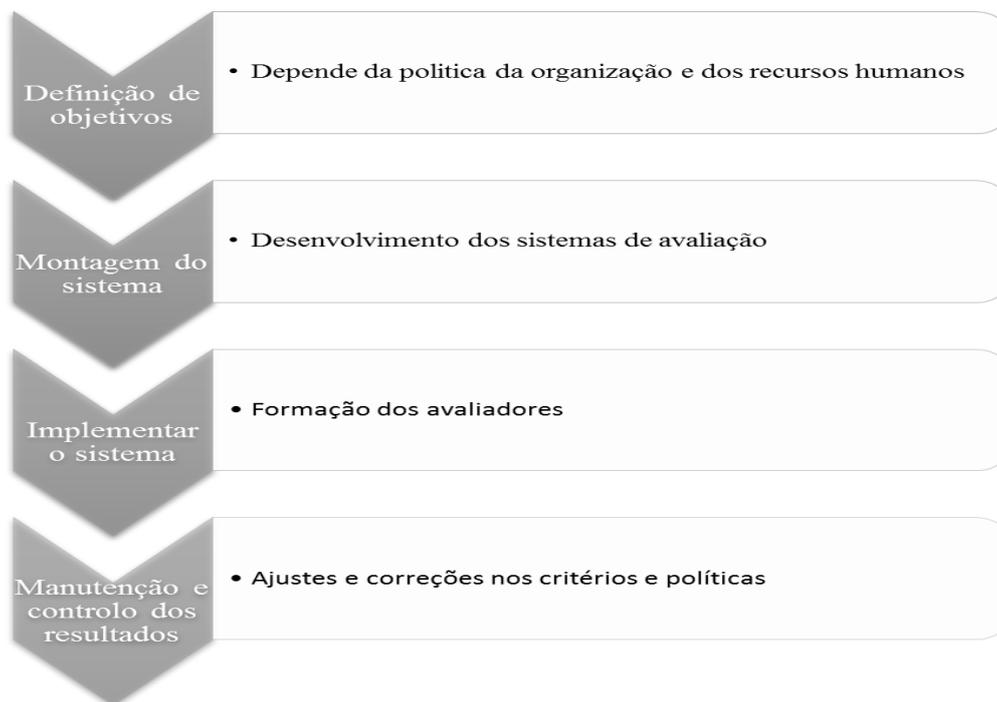


Figura 2.1 - Etapas do processo de avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Quando os sistemas de avaliação de desempenho (SAD) são implementados pretendem cumprir certos objetivos e propósitos. Estes objetivos podem ser considerados um dos pilares base para a construção dos SAD. Caetano (1998) menciona que os SAD têm de ser construídos em função das finalidades organizacionais que lhes estão implícitas. Outro aspeto que não pode ser esquecido é o alinhamento entre os objetivos da AD e os da organização, pois se estes forem contraditórios pode ser uma situação prejudicial para a organização.

Os objetivos acordados devem ser definidos respeitando a técnica SMART, ou seja, os objetivos devem ser específicos (*Specific*), mensuráveis (*Mensurable*), adequados (*Appropriate* ou *Achievable*), relevantes (*Relevant* ou *Realistic*) e calendarizados (*Timed* ou *Time-limited*).

De acordo com Schweiger e Sumners (1994) os principais objetivos dos SAD são os seguintes: objetivos administrativos, que diferenciam e dão valor a cada funcionário, com a finalidade de serem tomadas decisões administrativas, tais como a definição de aumentos salariais, promoções, transferências, períodos de experiência, *lay-offs* e decisões de demissão; e objetivos de desenvolvimento, que concedem *feedback* ao avaliado sobre o seu desempenho e eventuais melhorias, averiguam pontos fortes e fracos, e incluem formação, aconselhamento e gestão de carreiras.

Já Chiavenato (2002) também divide os objetivos por dois grupos: os intermediários e os fundamentais. Como objetivos intermediários consideram-se os seguintes: formação, promoções, adequação ao cargo, incentivo salarial apresentando um bom desempenho, autoaperfeiçoamento, melhoria das relações entre superiores e subordinados, potencial desenvolvimento dos colaboradores, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, transferências e dispensas. Os objetivos fundamentais são os seguintes: existirem oportunidades de crescimento e condições para a participação de todos os colaboradores, determinar a aplicação do potencial humano e permitir que os recursos humanos sejam uma fonte de vantagem competitiva.

Wiese e Buckley (1998) fazem distinção em várias categorias de objetivos de SAD, designadamente os interpessoais (gestão salarial, despedimentos ou promoções), os intrapessoais (*feedback* dos pontos fortes e fracos, reconhecer necessidades de formação,

atribuições e transferências), a manutenção de sistemas (planear o trabalho, ajudar a identificar objetivos) e fins de documentação (cumprir legalidades).

Segundo Peretti (1998, p. 250) “[a] implementação de um sistema de avaliação pode ter dois objetivos: melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável; tornar mais racionais as decisões tomadas”.

De forma a complementar estes objetivos deve-se ter em atenção o avaliador que vai ser escolhido, pois este tem que ter informações e saber as tarefas que o colaborador realiza e os colaboradores devem ser informados que vão ser alvo de uma avaliação e no fim serem identificadas as áreas onde estes necessitam melhorar o seu desempenho.

Osmani e Maliqi (2012) consideram que para a realização da AD devem ser consideradas as seguintes fases (Figura 2.2), a saber: os critérios vão ser estabelecidos de forma a conseguir avaliar o desempenho dos colaboradores e o seu contributo para os objetivos organizacionais; comunicar aos colaboradores os critérios definidos para estes serem empenhados nas funções que realizam; avaliar se os colaboradores atingiram os objetivos organizacionais; comparar os resultados esperados com os verificados; os avaliadores dão *feedback* aos avaliados para estes entenderem os seus pontos fortes e fracos; e de acordo com a avaliação feita, tomar decisões sobre o desempenho do colaborador.

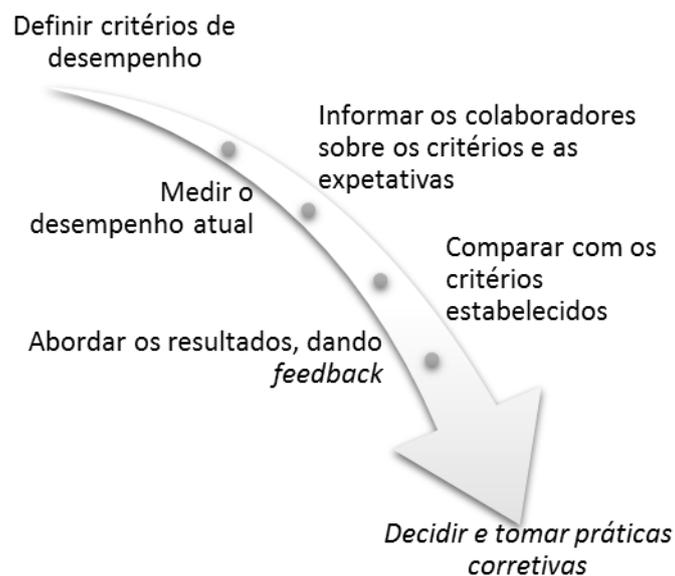


Figura 2.2 - Fases da avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Osmani e Maliqi (2012)

Em síntese, existem dois grandes grupos de objetivos: por um lado os que servem de suporte a decisões administrativas e, por outro lado, os que ajudam no desenvolvimento da organização, auxiliando diversos propósitos. Assim se compreende que os SAD são complexos e de difícil execução. Também devem ser tidas em conta as fases de uma AD e estabelecer um programa para acompanhar os colaboradores quando esta terminar. Ou seja, os objetivos são diferentes para todos os participantes da AD, a organização quer identificar necessidades de manutenção e desenvolvimento, os avaliadores pretendem melhorar o desempenho dos colaboradores e aumentar a sua reputação e, por fim, os colaboradores querem informações sobre o seu desempenho para conseguirem melhorar o mesmo no futuro.

### **2.3 Fontes de avaliação de desempenho**

Segundo Almeida (1996) a AD é um processo emocional, sendo muito importante escolher bem as pessoas que o irão fazer, para ser uma avaliação justa e equitativa. Chiavenato (2002, p. 86) refere que “[...] a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos da organização, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida”.

Apesar de existirem várias fontes de AD, Gomes *et al.* (2008) mencionam que normalmente a avaliação é feita pela chefia direta, pois normalmente esta está em melhores condições para avaliar o desempenho do seu subordinado.

Porém, a AD pode ser feita pelo próprio avaliado, colegas, clientes ou subordinados. Esta escolha depende dos objetivos pretendidos e dos resultados que permitem uma melhor relação entre os custos associados e o tempo gasto (Sousa *et al.*, 2006).

De seguida irão ser abordadas as principais fontes de AD existentes, tal como as suas principais vantagens e desvantagens.

#### **2.3.1 Avaliação pelo superior hierárquico**

Grande parte das organizações utiliza esta fonte para avaliar o desempenho dos seus colaboradores. O supervisor, com ajuda do departamento de recursos humanos (que determina os critérios de avaliação), avalia o desempenho dos seus subordinados. Como o supervisor pode não ter conhecimentos para desenvolver um plano de avaliação dos

colaboradores, a função do departamento de recursos humanos é acompanhar e controlar a avaliação (Chiavenato, 2002).

Nesta avaliação o superior hierárquico avalia os colaboradores dando importância ao desempenho individual e ao contributo para que os objetivos da empresa sejam cumpridos (Camara *et al.*, 2016). Este tipo de avaliação está associado com a estrutura organizacional da empresa, pois é subentendido que a chefia direta, como orienta o trabalhador, possui condições melhores para avaliar o desempenho do mesmo.

Segundo Camara *et al.* (2016) este tipo de avaliação apresenta como vantagem o facto de a chefia direta, normalmente, obter mais informações sobre o desempenho do colaborador, pois foi com o superior hierárquico que foram definidos os objetivos a serem atingidos, é o superior hierárquico que aconselha e apoia o colaborador e o critério de avaliação é mais coerente porque existe um avaliador em cada departamento, tornando-se esta avaliação mais rigorosa e objetiva.

Como desvantagem, o superior hierárquico pode observar exclusivamente uma determinada perspectiva do desempenho do colaborador, pode vir a excluir questões relevantes do desempenho do colaborador como, por exemplo, o apoio e contributo para o trabalho de equipa e se as funções forem interdependentes pode vir a ser de difícil compreensão. Os avaliados por vezes não podem interferir na avaliação, o que os leva a sentirem-se injustiçados e também pode existir um desentendimento pessoal entre o superior hierárquico e o colaborador, o que leva a que possa haver erros na avaliação (Camara *et al.*, 2016). Esta avaliação está sujeita a diversos erros de cotação como, por exemplo, erro de tendência central ou efeito de *halo/horn*.

Apesar das desvantagens que esta fonte apresenta, em muitas organizações é a única fonte de avaliação de desempenho que é utilizada.

### **2.3.2. Avaliação pelo superior do superior hierárquico**

Normalmente é realizada quando se tenciona comparar colaboradores e perceber quais os potenciais candidatos a promoções, transferências ou despedimentos. O superior do superior hierárquico pode conduzir o processo de avaliação ou consentir a avaliação feita pelo seu subordinado.

Como vantagem esta avaliação evita que seja criado um problema pelo facto dos avaliadores apresentarem graus de exigência diferentes, conseguindo reduzir as penalizações ou benefícios que possam surgir desse problema.

Por outro lado, uma desvantagem que pode apresentar é uma distorção ou injustiça na atribuição das classificações de desempenho, pois o superior do avaliador como não trabalha diretamente com o avaliado e não possui uma fonte sustentável de informações sobre o desempenho do avaliado leva à ocorrência de erros de avaliação (Sotomayor *et al.*, 2018).

### **2.3.3 Autoavaliação**

A autoavaliação ou avaliação pelo avaliado é um método cada vez mais utilizado nas organizações. Segundo Fernandes e Caetano (2007) permite que não exista insatisfação por parte dos avaliados, o trabalhador avalia-se a si próprio, definindo os seus pontos fortes e fracos e potencialidades. De acordo com Camara *et al.* (2016) a avaliação é feita por meio de um questionário similar ao utilizado pela chefia direta e em seguida é analisado pelo superior hierárquico, onde este faz a sua própria avaliação e compara-a à realizada pelos avaliados e no fim os dois comparam os resultados. Esta avaliação potencia o desenvolvimento pessoal, o trabalhador reconhece o que fez e o que deveria ter feito, sentindo-se mais motivado e sendo mais espontâneo (Cunha & Gomes, 1993, citados por Gomes *et al.*, 2008).

Normalmente esta fonte é utilizada em conjunto com outros tipos de avaliação, com o objetivo de diminuir as desvantagens que as outras fontes possam ter e reduzir os erros da avaliação.

Assim, as principais vantagens que esta avaliação apresenta são as seguintes: o colaborador está envolvido no processo de avaliação o que leva a uma possível redução do descontentamento; o colaborador e o seu superior desenvolvem objetivos e planos de ação estabelecidos em mútuo acordo; recai mais sobre o futuro; o colaborador aceita melhor os resultados; intensifica a relação do trabalhador com a organização; o colaborador tem consciência de que é tratado com respeito; e o superior hierárquico tem tendência para aconselhar e não ser só um juiz (Meyer, 1991).

Em contrapartida como desvantagens podem citar-se as seguintes: existe a possibilidade do colaborador valorizar e exagerar o seu desempenho, havendo assim uma tendência para inflacionar avaliações; cada avaliado tem pontos de vista diferentes o que pode levar a uma

incoerência nos resultados; pode prejudicar a relação hierárquica tradicional entre o colaborador e o seu superior; e os colaboradores podem não ter condições ou conhecimentos necessários para avaliarem se o seu desempenho está de acordo com os objetivos estabelecidos (Caetano, 1998; e Sousa *et al.*, 2006).

#### **2.3.4 Avaliação pelos pares**

Nesta fonte de avaliação o desempenho do trabalhador é avaliado pelos colegas da equipa de trabalho. Esta não é uma avaliação muito habitual e segundo Kane e Lawler (1978, citados por Caetano, 1998) podem ser identificados três métodos: nomeação pelos pares (de acordo com certas características do desempenho, cada elemento refere os melhores ou piores do grupo, excluindo-se a si próprio); ordenação pelos pares (é feita uma lista onde cada trabalhador hierarquiza os outros trabalhadores, seguindo certas dimensões); e cotação pelos pares (os trabalhadores são cotados pelos outros trabalhadores do grupo, segundo o seu desempenho). Esta avaliação centra-se nos comportamentos e características dos colegas da mesma área e com o mesmo nível hierárquico. Esta deve ser utilizada para complementar outras fontes de avaliação.

Esta avaliação é vantajosa em funções onde o trabalho de equipa é decisivo e os colegas conhecem melhor os contributos e o trabalho uns dos outros levando a julgamentos independentes e apresentando qualidades psicométricas boas (Caetano, 1998).

Contudo, pode levar a uma reação negativa por parte do colaborador por ser avaliado pelos colegas e podem existir relações de rivalidade ou amizade entre eles, influenciando a avaliação como, por exemplo, quando existe uma relação de amizade pode haver tendência a avaliações melhores e quando existe algum tipo de rivalidade pode levar a avaliações mais baixas (Murphy & Clevand, 1991).

#### **2.3.5 Avaliação pelos subordinados**

Também denominada de *feedback* ascendente ou *upward feedback* esta não é uma avaliação muito frequente, pois tem inerentes várias limitações. Contudo, as informações que resultam desta fonte de avaliação podem ser bastante valiosas, especialmente quando existem preocupações com as noções de justiça organizacional. Os colaboradores avaliam o desempenho das suas chefias. De acordo com Fernandes e Caetano (2007) a preocupação dos gestores é que este tipo de avaliação possa retirar-lhes poder, daí a sua utilização não ser

tão frequente. É também uma avaliação que não é muito divulgada, pois o peso hierárquico nas organizações é forte.

Caetano e Vala (2002) referem que os subordinados, para não sofrerem retaliações por parte dos seus chefes, podem alterar a avaliação, sendo assim uma desvantagem, visto que não é uma opinião justa e verdadeira e podem não ter os conhecimentos necessários para fazer esta avaliação pelo facto de não saberem todas as tarefas que são executadas pelo seu chefe. Para combater estas desvantagens é necessário o anonimato. Assim os subordinados podem ser sinceros na avaliação e não sentem medo das consequências da avaliação que fazem à sua chefia direta.

De acordo com os mesmos autores, esta fonte de avaliação também é vantajosa em determinadas circunstâncias. Concretizando, é mais adequada aos modelos de gestão atuais que as organizações implementam, pois o superior hierárquico recebe um *feedback* importante sobre o modo como ele exerce a coordenação da equipa, resulta de opiniões diferentes e independentes e os subordinados têm uma posição vantajosa em relação aos restantes atores organizacionais.

### **2.3.6 Avaliação de 360 graus**

Esta fonte de avaliação é também denominada de *feedback* de 360 graus ou *feedback* de múltiplas fontes. Aqui todos os membros se avaliam uns aos outros. Domingues (2008) refere que este tipo de avaliação de desempenho baseia-se em cooperar para a melhoria do desempenho de todos os colaboradores. Almeida (2008, p. 309) diz que é “[...]um processo de avaliação do desempenho que envolve, na avaliação, para além de uma autoavaliação, todos os agentes que têm uma ligação direta ou indireta com o desempenho do avaliado, nomeadamente os supervisores, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes, os fornecedores”. Concluindo, é baseado na participação de todos os que têm relação direta com o avaliado e pretende conseguir mais informações sobre o desempenho do colaborador.

Segundo Chiavenato (2002, p. 330), esta avaliação “[...] proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros”. Waldman e Atwater (1998) referem também que, como é feita anonimamente, quem normalmente comunica os resultados é o departamento de recursos humanos ou uma equipa de especialistas subcontratada que examina as respostas e elabora um relatório final.

As principais vantagens são as seguintes: a objetividade da avaliação é maior porque é feita por vários avaliadores; a utilização de apenas uma fonte é incompleta e assim esta avaliação consegue juntar diferentes perspetivas; os colaboradores conseguem identificar quais os comportamentos mais valorizados pela organização e quais os aspetos que precisam de melhorar; e pode potenciar um aumento do compromisso face à organização (Chiavenato, 2002).

Domingues (2008) apresenta como principal desvantagem ser uma avaliação demorada de custo elevado. Não é aplicável a todas as funções, pois, regra geral, só é aplicada às chefias de níveis mais elevados. Waldman e Atwater (1998) referem que podem ser gerados efeitos negativos como, por exemplo: as reações dos avaliados face às diferentes opiniões recebidas; pode também existir falta de concordância entre os avaliadores e assim gerar desconfiança; os critérios de avaliação são muito variados e subjetivos; e depois de conhecidos os resultados não há interação entre o avaliador e o avaliado.

## **2.4 Entrevista de avaliação**

De acordo com Cunha *et al.* (2015) a entrevista é um momento muito importante, pois é feita uma revisão crítica e objetiva do desempenho do colaborador. Esta entrevista vai permitir que o avaliador e o avaliado interajam, para discutir acontecimentos passados e estabelecer melhorias para o futuro, corrigindo assim as deficiências e reforçando os pontos fortes.

Bilhim (2009) diz também que a entrevista de avaliação de desempenho é um tempo e um espaço crítico de todo o processo. Camara (2012) considera que este é o momento mais importante do ciclo de desempenho, pois é feita uma planificação do futuro em termos de progresso e que esta ajuda a ter uma perceção positiva do sistema de gestão de desempenho, deve ser objetiva, justa e conduzida com correção.

Segundo Lisboa *et al.* (2011, p. 306) “[o]s funcionários devem ser previamente informados dos critérios de avaliação e o sistema deve ser claro [...]. A avaliação de desempenho só cumpre os seus objetivos se for dado *feedback* aos avaliados”.

Bilhim (2009) entende que o segredo desta entrevista é abandonar a atitude burocrática; o encontro entre o avaliador e o avaliado deve ser um momento harmonioso. Deve ser investido tempo e haver um *feedback* adequado para o comportamento futuro do trabalhador e a sua produtividade não ficarem afetados (Rocha, 1999).

Meyer, Kay e French (1965, citados por Fernandes & Caetano, 2007) referem que para controlar o desempenho dos trabalhadores é fundamental separar questões administrativas como, por exemplo, remunerações e prémios, de questões associadas ao desenvolvimento profissional do avaliado. Para isso devem existir duas entrevistas. Por outro lado, Caroll e Schneider (1982, citados por Fernandes & Caetano, 2007) não estão de acordo com esta afirmação, mencionando que só deve existir uma entrevista e que esta deve conter aquilo que é feito entre o avaliador e o avaliado.

Segundo vários autores esta entrevista deve ser preparada e conduzida em três etapas, especificadas na Figura 2.3. Na primeira etapa serão esclarecidos os objetivos da entrevista, esta deverá ser programada e comunicada aos avaliados. Na segunda etapa é realizada a entrevista, é feita uma autoavaliação para o colaborador avaliar o seu desempenho e deverá ser abordado o desempenho passado e discutir sobre o desempenho futuro, assim como informar a classificação que vai ser atribuída ao colaborador. Na terceira etapa é elaborado um relatório resumindo a entrevista, indicando a classificação, comentários feitos pelo avaliador e será contruído um plano de desenvolvimento para o futuro.

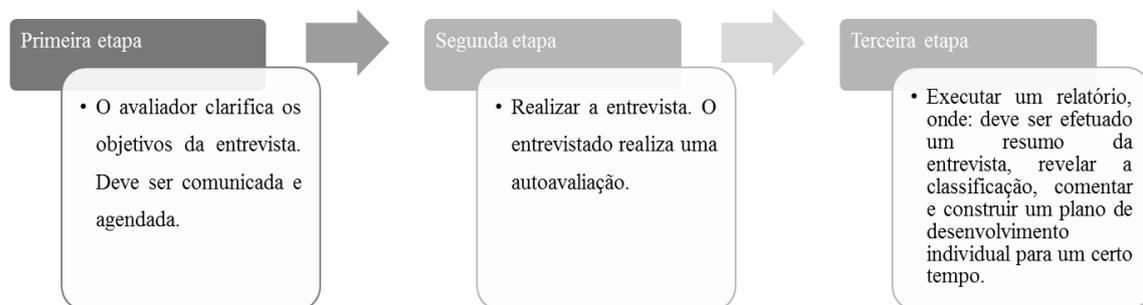


Figura 2.3 - Etapas de uma entrevista de AD

Fonte: Adaptado de Camara (2012), Cowling e Mailer (2003); e Seixo (2007)

Para a entrevista correr bem depende da forma como é gerida e preparada; se for mal conduzida não vai existir eficácia no processo. O avaliador tem um papel muito importante, pois é este que tem a responsabilidade de dar uma classificação de desempenho e desta vai resultar consequências.

Segundo, entre outros autores, Camara (2012), Cederblom (1982) e Chiavenato (2002), as principais linhas mestras para a condução eficaz de uma entrevista de AD são:

- Elucidar os trabalhadores de que o objetivo da entrevista é melhorar o desempenho e não penalizar os colaboradores;
- Realçar os pontos positivos do desempenho do avaliado;
- Fazer críticas específicas;
- Pelo menos uma vez por ano deve ser executada uma revisão formal do desempenho e fazer reuniões de avaliação com maior frequência aos novos colaboradores ou aos colaboradores com fraco desempenho;
- A entrevista deve ser feita em privado e com o mínimo de interferências;
- O avaliador deve estar calmo e não discutir com o avaliado;
- A entrevista deve ser focada em críticas no desempenho e não em aspetos pessoais;
- Destacar que o avaliador está lá para apoiar o empenho do colaborador em melhorar o seu desempenho;
- Definir ações que possam ser melhoradas; e
- No fim, devem salientar-se os pontos positivos do desempenho do avaliado para lhe dar confiança e motivação para o futuro.

Maier (1958) acrescenta ainda que existem três formas de conduzir a entrevista de AD:

- Dizer e vender: o avaliador informa o avaliado sobre a forma como este realizou a sua função e comunica a sua opinião sobre de que maneira deve ser melhorado o seu desempenho. Esta forma pode criar desacordos entre os dois e pode refletir-se em atitudes pouco construtivas no futuro;
- Dizer e ouvir: é transmitido ao avaliado, por parte do avaliador, os seus pontos fortes e fracos e o avaliador pede para o avaliado dar a sua opinião referente aos aspetos que vai mencionando;
- Resolução de problemas: o avaliador tenta que o avaliado participe na discussão sobre o seu desempenho e na execução de soluções melhores para ultrapassar as suas deficiências e formas para melhorar a sua AD.

Assim, Meinecke, Lehmann-Willenbrock e Kauffeld (2017) mencionam que o sucesso da entrevista depende do grau que os colaboradores estão envolvidos no processo. Rego (2010, p. 399) refere que “[o] modo como a entrevista decorre influencia fortemente o desempenho futuro do colaborador e a cooperação entre ambos. Ou seja, acaba por ter impacto na avaliação de desempenho que ocorrerá após o período seguinte”.

Para concluir, Camara *et al.* (2016) consideram que existem cinco alternativas de notações ou classificações de desempenho, como se pode observar na Figura 2.4.

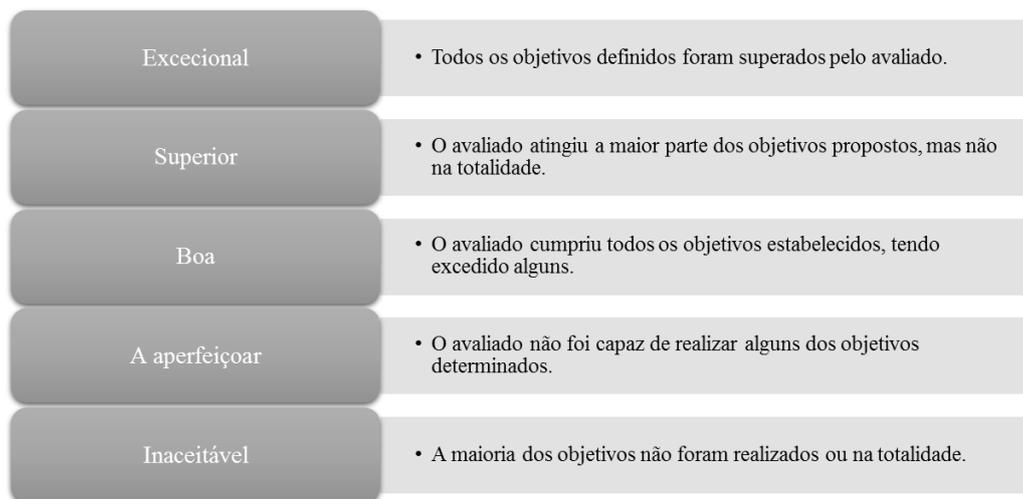


Figura 2.4 – Notações ou classificações de desempenho

Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2016)

## 2.5 Vantagens de haver um sistema de avaliação de desempenho formal e sistemático na organização

Chiavenato (2002) refere que um sistema de avaliação de desempenho, quando é bem planeado, desenvolvido e coordenado, é vantajoso para o trabalhador, para o chefe e para a organização. A organização reconhece o comportamento e o desempenho do trabalhador, trazendo vantagens para este, pois o trabalhador fica com uma ideia de quais são as expectativas do seu chefe relativamente ao seu desempenho, quais os seus pontos fortes e fracos através da avaliação que é feita ao próprio e ainda pode fazer uma autoavaliação. Estas vantagens vão proporcionar que os trabalhadores sejam direcionados para o cargo adequado.

Para a chefia direta as vantagens são o facto de esta ter condições para avaliar de melhor maneira o comportamento dos seus colaboradores, conseguir sugerir medidas para melhorar

o comportamento e o desempenho, e comunicar ao subordinado a atividade da avaliação de desempenho (Chiavenato, 2002).

Para a organização, segundo o mesmo autor, são as condições que dispõe para analisar o potencial humano a curto, médio e longo prazo e estabelecer a contribuição de cada um. Também pode identificar os trabalhadores que precisam de ser aperfeiçoados em algumas áreas e distinguir aqueles que podem ser promovidos ou transferidos e impulsionar a sua política de recursos humanos, proporcionando oportunidades de crescimento pessoal, incentivando a produtividade.

Para concluir, a Tabela 1 resume as principais vantagens para o trabalhador e para a organização que derivam da existência de um sistema de avaliação de desempenho.

Tabela 1 - Vantagens da avaliação de desempenho para a organização e o trabalhador

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

Fonte: Sekiou *et al.* (2001)

Se o sistema de avaliação de desempenho, mesmo que seja muito formalizado e sofisticado, se não tiver apoio e não for aceite por parte dos avaliadores e avaliados, pode comprometer a eficácia do sistema e ser visto como prejudicial (Murphy & Cleveland, 1995).

Em síntese, a AD possibilita a justificação de promoções, aumentos salariais ou transferências, comunica aos trabalhadores como está a ser a sua prestação, sugere futuras mudanças e permite conhecer a opinião dos chefes a seu respeito e, por fim, os gestores têm uma base para conseguirem conduzir e aconselhar os trabalhadores sobre o desempenho. Os seus benefícios são, entre outros, a garantia da qualidade das decisões organizacionais e individuais, permite *feedback* organizacional, a comunicação é mais fluente, permite fazer um diagnóstico organizacional, possibilita a definição de objetivos e é um potencial gerador de aumentos da produtividade.

## **2.6 Problemas e dificuldades que ocorrem nos processos de avaliação de desempenho**

De acordo com vários autores, pode haver erros na condução dos processos de avaliação de desempenho e estes vão afetar todo o processo. Estes erros vão distorcer a avaliação e para isso não acontecer é necessário o superior hierárquico estar informado sobre eles para que possam ser evitados, promovendo uma classificação justa, correta e imparcial dos trabalhadores.

Os principais erros cometidos pelos avaliadores são: erro de complacência/leniência, erro de severidade, erro de tendência central, efeito *halo/horn* e erro de contemporaneidade ou recenticidade (estes erros serão especificados nos pontos seguintes). Podem também existir outro tipo de erros dos avaliadores. Camara *et al.* (2016) referem os seguintes: erro de “primeira impressão” (a primeira impressão do avaliado sobrepõe-se ao desempenho real); erro de semelhança ou de projeção pessoal (o avaliador realiza a avaliação à semelhança de si próprio); erro de fadiga/rotina (erros devido da falta de atenção, e/ou derivados da necessidade de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo); incompreensão do significado dos fatores (pode haver uma apreciação errada devido ao desconhecimento do sentido do fator) e baixa motivação do avaliador (como a avaliação pode ter implicações nas recompensas, o avaliador tem receio de atribuir uma classificação realista). Para Cunha (1992) existem quatro ações que podem diminuir estes erros: comunicar aos avaliadores os erros que podem vir a acontecer durante todo o processo e qual o instrumento de avaliação

que vai ser utilizado; a gestão de topo tem que ter um esforço evidente no processo de avaliação; deve-se tentar aferir se os avaliadores têm capacidades para classificar da melhor forma o desempenho dos seus subordinados; e haver uma reunião obrigatória para revisão e *feedback*.

Por outro lado, vários autores identificam outros problemas nos processos de AD:

- Excessivas quantias de dados implicados na AD; formalismo; ter em conta outro tipo de questões para medir o desempenho; avaliadores mal informados; os gestores não terem formação para fazer as avaliações; e não englobar todos os trabalhadores (Torrington & Weightman, 1994).
- Falta de clareza na definição dos padrões e objetivos de avaliação (Bohlander *et al.*, 2003);
- Os avaliadores podem distorcer e manipular as avaliações (Wilson, 2002);
- Dificuldades em operacionalizar o sistema de avaliação (Ivancevich, 2007);
- As relações entre o avaliador e o avaliado podem ser comprometidas (Sparrow & Hiltrop, 1994).

Camara *et al.* (2016) mencionam que se o avaliado se aperceber das distorções que acontecem na avaliação irá destruir a sua credibilidade do sistema, fazendo com que não se sintam motivados e estimulados e o sistema falha com o papel para que foi criado.

Para concluir, Cheng *et al.* (2007) referem que para minimizar a ocorrência de erros na AD, deve ser desenvolvida uma metodologia que utilize vários avaliadores e que estes tenham formação de modo a estarem mais familiarizados com os erros que podem vir a aparecer e a maneira mais correta de os evitar.

### **2.6.1 Efeito de *halo/horn***

Camara *et al.* (2016) referem que este erro verifica-se quando o avaliador generaliza a classificação a apenas um aspeto do desempenho, impedindo que o avaliador faça uma avaliação correta e realista do avaliado. Por exemplo quando a avaliação de apenas uma característica do desempenho do avaliado é positiva há um efeito de *halo* e quando é negativa ocorre um efeito de *horn*, ou seja, se o avaliador tiver uma opinião favorável sobre uma só característica do trabalhador vai ter tendência a considerá-lo bom em todos os outros aspetos

do desempenho (efeito *halo*). De igual modo, se a avaliação desse item for negativa e depois o avaliado a generaliza para os demais itens da avaliação de desempenho ocorre o efeito *horn*. Para este efeito não acontecer deve ser considerada cada característica de forma independente e partir do princípio que o facto do avaliado ser bom (mau) em certas facetas do desempenho não significa que vá ter desempenhos igualmente bons (maus) nos demais fatores de avaliação do seu desempenho.

### **2.6.2 Erro de complacência/leniência**

Este erro acontece, pois em alguns processos de avaliação é o avaliador que estabelece os seus próprios critérios e desconsidera os aspetos que foram determinados. Assim podem existir avaliadores que tenham padrões mais baixos que sejam fáceis de atingir. Cunha (1992) refere que este erro é muito comum quando as avaliações são destinadas a aumentos salariais. Para que este erro não aconteça devem ser implementados critérios de avaliação que não sofram alterações pessoais dos avaliadores e impor que os avaliadores justifiquem as classificações que atribuem como muito positivas (Camara *et al.*, 2016).

### **2.6.3 Erro de severidade**

Ocorre quando os avaliadores são muito exigentes, ou seja, o colaborador vai ter notações ou avaliações de desempenho muito baixas (Rego *et al.*, 2008). Assim os trabalhadores com bom desempenho vão sair prejudicados em comparação com aqueles que apresentam um desempenho mais baixo. Tal como no caso anterior uma forma de minimizar este erro é exigir que quando os avaliadores atribuem classificações muito baixas tenham de as justificar.

### **2.6.4 Erro de tendência central**

O avaliador tenta não atribuir classificações nos extremos da escala de avaliação e exista uma inclinação para pontos médios. Este erro não permite a distinção entre trabalhadores com níveis de desempenho melhores e piores e pode acontecer pelo facto de por vezes ser necessário justificar classificações atribuídas nos extremos da escala (Rego *et al.*, 2008). Muitos investigadores defendem que as escalas devem conter um número par de pontos, de modo a evitar que este erro ocorra.

### **2.6.5 Erro de contemporaneidade ou recenticidade**

O erro de contemporaneidade ou recenticidade ocorre quando a avaliação é baseada nas ações mais recentes do avaliado, desvalorizando o seu desempenho total no período de avaliação e tendo um efeito desproporcional na avaliação. Este tipo de erro verifica-se quando o avaliador não tem formação adequada para fazer AD ou então tem muitos subordinados para avaliar e não consegue ter um acompanhamento regular e contínuo de todos eles.

## Capítulo III – Metodologia de investigação

Para o estudo ser bem-sucedido é necessário definir a metodologia com objetividade, de forma a facilitar a pesquisa e a verificação dos resultados.

Este ponto serve para esclarecer os objetivos da investigação, o método de recolha de dados e caracterizar a organização estudada.

### 3.1 Objetivos do estudo

A importância dos recursos humanos tem vindo a crescer cada vez mais dentro das organizações e a avaliação de desempenho, sendo uma das práticas de GRH, ajuda as organizações no desenvolvimento dos colaboradores e da própria empresa.

O presente estudo sobre a forma como as empresas executam a sua AD e sobre a opinião dos colaboradores sobre a mesma é importante, pois os colaboradores são um elemento chave para o sucesso das organizações e influenciam a produtividade da mesma.

A avaliação de desempenho assume um papel relevante dentro do setor segurador, pois ajuda a estimular os colaboradores de modo a terem um desempenho de qualidade e, através do *feedback* recebido, compreender se existe necessidade de formação e identificar possíveis progressões.

Barañano (2004) refere que quando se desenvolve os objetivos da pesquisa é preciso ter em conta os objetivos gerais e os objetivos específicos. Deste modo, o principal objetivo deste estudo é analisar a forma como as empresas do setor segurador implementam a AD e perceber se os colaboradores estão de acordo com esta prática e com a forma como é executada. Os objetivos específicos são:

- Compreender o sistema de avaliação de desempenho adotado;
- Compreender a satisfação dos colaboradores com o sistema de AD;
- Compreender os impactos da avaliação de desempenho no funcionamento da organização;
- Compreender as consequências da AD ao nível dos colaboradores.

### **3.2 Metodologia**

A ciência tem como objetivo fundamental alcançar a autenticidade dos factos e para isso é fundamental conhecer os métodos que tornem possível alcançar o conhecimento científico (Gil, 2008).

De acordo com o mesmo autor, os métodos adotados permitem orientar a pesquisa no que toca à obtenção, tratamento e validação dos dados referentes ao tema em estudo e garantem a objetividade e precisão no estudo.

A recolha de dados da presente dissertação foi feita, primeiramente, por meio de uma pesquisa bibliográfica disponível sobre o tema e, seguidamente, através da informação obtida por parte da empresa que vai ser objeto do estudo de caso e através da criação de um inquérito por questionário (ver Apêndice 1), que visa verificar as características do sistema de avaliação de desempenho, assim como o conhecimento e opinião sobre o sistema.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201) o questionário é “[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Para analisar estatisticamente os dados recolhidos através deste inquérito por questionário foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 26.

Para o inquérito por questionário ser válido e os resultados obtidos estejam coerentes foi realizado um tratamento estatístico com recurso a técnicas descritivas e uma análise fatorial.

### **3.3 Instrumento utilizado**

Foi criado um inquérito por questionário considerando a revisão de literatura feita anteriormente sobre a AD, mais precisamente tendo por base os trabalhos desenvolvidos por Jawahar (2006), Jordan e Jordan (1993) e Lima (2009).

Tuckman (2000) descreve o inquérito por questionário como um recurso que permite ao investigador obter informações sobre um determinado grupo ou realidade social, possibilitando depois de ser aplicado e quantificar os resultados obtidos.

O inquérito por questionário é composto por 28 perguntas, divididas em três secções diferentes. A primeira secção é composta por 6 perguntas referentes aos dados demográficos e profissionais essenciais para a caracterização da amostra. Estas questões recaem sobre a

idade, género, habilitações literárias, número de anos de trabalho na empresa, tipo de vínculo laboral e se já teve alguma avaliação de desempenho.

A segunda secção tem como objetivo obter algumas informações específicas sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa alvo do estudo de caso. É composta por 8 perguntas: método de avaliação usado na empresa, frequência com que é feita, como é medido o desempenho, se o colaborador considera que a AD é importante para o seu desenvolvimento e motivação, opinião sobre o resultado da última avaliação, se utilizam o método de entrevistas de desempenho, se são fixados objetivos e como são definidos.

A terceira e última secção utiliza uma forma de resposta denominada de escala de Likert de satisfação, composta por 5 pontos, que varia entre “Muito insatisfeito” (1) e “Muito satisfeito” (5). É composta por 14 afirmações para os colaboradores exprimirem o seu grau de satisfação, tais como: existência de AD na instituição, qualidade da entrevista, forma como se processa a AD, procedimentos adotados para a realização da AD, critérios utilizados, periodicidade, existência de autoavaliação, forma como é transmitida a informação sobre a AD, forma como são transmitidos os resultados, forma como são estabelecidos os objetivos, resultados obtidos considerando a qualidade e quantidade de trabalho, resultados comparados com os resultados dos outros colaboradores, resultados comparados com a melhoria ou não do desempenho e os resultados da entrevista de AD.

### **3.4 Processo de recolha de dados e amostra**

Para este estudo foram consultadas informações de uma empresa do setor segurador. A seguradora vai ser designada por X pois, por motivos de confidencialidade, foi pedido para o nome da seguradora não ser revelado.

A seguradora X é uma das principais seguradoras a operar em Portugal. A informação foi obtida através da área de RH da empresa. Nesta seguradora foi possível obter informações sobre o processo de AD adotado, através de uma reunião via *Microsoft Teams* com o responsável pelo ciclo de gestão de *performance*. Foi solicitada uma autorização para aplicar um inquérito por questionário, através do envio de um *email* ao responsável referido anteriormente (ver Apêndice 2), com o pedido para autorizar a colaboração dos seus funcionários para preencherem o questionário em causa e foi assegurado a sua confidencialidade e anonimato e também que todos os dados obtidos não seriam facultados

a qualquer entidade terceira, nem utilizados para outros fins que não seja a realização da presente dissertação. A autorização foi concedida, através da resposta a esse mesmo *email*.

Os dados apresentados foram recolhidos através do envio por *email* aos colaboradores de um *link* que dava acesso ao questionário *online*, efetuado no *Google Forms*, bem como a informação sobre o objetivo do estudo e a confidencialidade das respostas.

O inquérito por questionário esteve disponível entre os dias 1 a 12 de Outubro de 2020, através do seguinte *link*: <https://forms.gle/Zj3fo2VM5B5vmRav7>.

O inquérito por questionário foi enviado a 109 colaboradores e foram devolvidas 56 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 51,4%.

## Capítulo IV – Análise de dados

Este capítulo descreve a análise e os resultados dos dados obtidos com o instrumento de medida utilizado e com as informações recolhidas, cuja metodologia foi definida no capítulo anterior. O estudo de caso foi feito numa empresa seguradora designada por X, para efeitos de garantir a confidencialidade da informação. Depois de recolher os dados é necessário tratá-los e analisá-los.

Primeiramente, para consolidar informação, foi efetuada uma breve introdução do setor segurador em Portugal e, de seguida, a análise dos resultados do questionário aplicado a uma amostra de conveniência dos colaboradores da seguradora X.

### 4.1 O setor segurador em Portugal

A atividade seguradora tem como principal função assegurar a proteção económica de indivíduos e organizações devido aos riscos a que estão expostos (Kocovic *et al.*, 2011). A atividade seguradora afeta saúde, construção, turismo, indústria, bancos, entre outros, pois tudo o que tem valor e possui risco pode ser segurado (Sinha & Ahmad, 2009). O conceito de seguro nasce devido à necessidade de controlo do risco, protegendo as incertezas do futuro (Moreira, 2012).

Em Portugal foi criado, em 1982, o Instituto de Seguros de Portugal (ISP). Este, a partir de 2015, passou a ser denominado de Autoridade de Supervisão de Seguros e de Fundos de Pensões (ASF). De acordo com o portal da Global Seguros (2019), a ASF regula e supervisiona a atividade seguradora em Portugal, controlando todas as atividades que envolvem seguradoras, fundos de pensões, entidades gestoras e de mediação de seguros. Também garante e assegura o funcionamento do mercado segurador e promove a estabilidade financeira das companhias de seguros que supervisiona.

No mesmo ano de 1982 foi também constituída a Associação Portuguesa de Seguros (APS) e tinha como objetivo a defesa dos direitos dos seus associados. Em 1985 passou a ser designada de Associação Portuguesa de Seguradores, representando e defendendo os interesses das empresas seguradoras.

Segundo os dados obtidos do relatório de Estatísticas de Seguros da ASF, o número de empresas de seguros a operar em Portugal em 2019 (última informação até à data) era de 71, sendo 40 empresas de seguros de direito português e 31 sucursais de empresas de seguros estrangeiras (Tabela 2).

Tabela 2 - Número de empresas de seguros a operar em Portugal

2019	Vida	Não Vida	Mistas	Total
<b>Em regime de estabelecimento</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>71</b>
<b>Empresas de seguros de direito português</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
Empresas de seguros	12	21	5	38
Empresas de resseguro	0	1	0	1
Mútuas	0	1	0	1
<b>Sucursais de empresas de seguros estrangeiras</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>31</b>
Sediadas na União Europeia	5	19	7	31
Sediadas noutros países	0	0	0	0
<b>Em regime de livre prestação de serviços</b>	<b>44</b>	<b>524</b>	<b>27</b>	<b>595</b>

Fonte: Relatório da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões: “Estatísticas de Seguros 2019”.

Na Tabela 3 pode verificar-se o *ranking* das dez companhias de seguros a operar em Portugal que detêm a maior quota de mercado nos ramos Vida e Não Vida, em 2019.

Tabela 3 - Produção de Seguro Direto do Mercado – Atividade em Portugal Total

		2019**	2018	Taxa de crescimento	Quota de Mercado	
2019	2018	Total Geral			2019	2018
1º	1º Fidelidade	3 044,89	4 440,33	-31,4%	24,96%	34,29%
2º	2º Ocidental Vida	1 271,05	1 374,40	-7,5%	10,42%	10,61%
3º	4º Seguradoras Unidas	872,36	799,84	9,1%	7,15%	6,18%
4º	6º BPI Vida e Pensões	830,84	516,99	60,7%	6,81%	3,99%
5º	3º Santander Totta Vida	672,55	995,36	-32,4%	5,51%	7,69%
6º	5º Allianz	642,11	693,18	-7,4%	5,26%	5,35%
7º	7º GNB Seguros Vida	591,29	371,10	59,3%	4,85%	2,87%
8º	15º Zurich Vida	469,71	174,11	169,8%	3,85%	1,34%
9º	8º Ocidental Seguros	355,03	330,35	7,5%	2,91%	2,55%
10º	11º Ageas Seguros	332,66	301,64	10,3%	2,73%	2,33%

Fonte: Relatório da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões: “Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2019”.

Observa-se que as cinco empresas com maior *ranking* em Portugal são, por ordem decrescente de quota de mercado:

- Fidelidade, líder no mercado com uma quota de 24,96%, que contém marcas como Multicare, Ok! Teleseguros e Fidelidade Property;
- Ocidental Vida, com uma quota de mercado de 10,42%, uma marca do grupo AGEAS;
- Seguradoras Unidas, com uma quota de mercado de 7,15%, que é uma companhia de seguros que detém as marcas Tranquilidade, LOGO e Açoreana;
- BPI Vida e Pensões, com uma quota de mercado de 6,81%; e
- Santander Totta Vida, com uma quota de mercado de 5,51%.

Para concluir, segundo o Relatório de Evolução da Atividade Seguradora elaborado pela ASF, no primeiro semestre de 2020 a produção de seguro direto em Portugal teve uma diminuição de 27,5% face ao semestre homólogo de 2019, devido a uma descida de 50% do ramo Vida. As empresas nacionais ocupam 88,2% da produção do mercado.

#### **4.2 Sistema de avaliação de desempenho da Seguradora X**

Como foi referido no capítulo três, a seguradora X é uma das principais seguradoras a operar em Portugal. Atua no mercado segurador, comercializando produtos de todos os ramos de seguros.

O processo de avaliação de desempenho da seguradora X assenta na análise de um conjunto de objetivos, definidos e acordados entre o avaliado e o avaliador, no início de cada ano civil, através de uma reunião entre ambas as partes.

Esses objetivos têm como base comportamentos que se pretendem promover na empresa, que deverão ser executados através da realização de atividades e projetos que a área onde está alocado o avaliado pretende desenvolver para esse ano.

Depois deste momento inicial é feito, a meio do ano, uma fase de *follow-up*, onde é analisado o desempenho alcançado até essa data, podendo alguns dos objetivos serem revistos e melhor adaptados à realidade vivida pelo colaborador.

No final do ano o avaliado faz uma autoavaliação e o avaliador faz também a sua avaliação e partilha-a numa reunião individual com o avaliado. Não há nenhuma técnica de entrevista concreta subjacente a estes momentos de reunião, pretende-se que seja um diálogo construtivo, que ajude a identificar pontos fortes, áreas de melhoria e formas de ultrapassar os obstáculos encontrados.

Este processo é anual, abrange todos os colaboradores da empresa e conta com o apoio dos RH no que diz respeito à uniformização deste processo nas várias áreas da empresa.

Ao longo de todo o processo é utilizada uma aplicação própria, onde se pretende que fiquem registados todos os *inputs* dos avaliados e avaliadores, nomeadamente os objetivos individuais e *achievements* alcançados pelo avaliado ao longo do ano.

Pretende-se que este processo apoie os responsáveis de cada área, não só na atribuição de prémios anuais (de desempenho), mas também em outros processos como, por exemplo, na elaboração de planos de formação ou planeamento de força de trabalho nas várias equipas.

Concluindo, verifica-se que a avaliação de desempenho desta seguradora utiliza duas fontes de AD (a avaliação pelo superior hierárquico e a autoavaliação), bem como inclui neste processo a obrigatoriedade de realizar uma entrevista de avaliação. Consta-se que a entrevista de avaliação de desempenho realiza-se de acordo com a informação contida na Figura 2.3 (etapas de uma entrevista de AD) mencionada no capítulo dois, pois primeiramente são classificados os objetivos da entrevista, seguidamente é feita uma autoavaliação e por fim são partilhados os resultados. Também podemos observar que esta seguradora segue as etapas do processo de avaliação de desempenho (Figura 2.1), pois numa primeira fase são definidos os objetivos, depois existe um desenvolvimento dos sistemas de avaliação e por fim existe uma manutenção e controlo dos resultados no momento em que é feito o *follow-up*.

#### **4.2.1 Caracterização da amostra**

Como referido no capítulo de metodologia de investigação, dos 109 colaboradores da seguradora X que receberam o questionário, 56 devolveram respostas, o que significa uma taxa de resposta de 51,4%. Como se pode observar na Figura 4.1, sete inquiridos (12,5%) têm idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, 11 respondentes (19,6%) têm idades entre os 25 e os 34 anos, 14 inquiridos (25%) entre 35 e 44 anos, 20 inquiridos (35,7%) entre

45 e 54 anos e apenas quatro respondentes (7,1%) têm mais de 55 anos. Assim, pode-se concluir que a maior parte dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos.

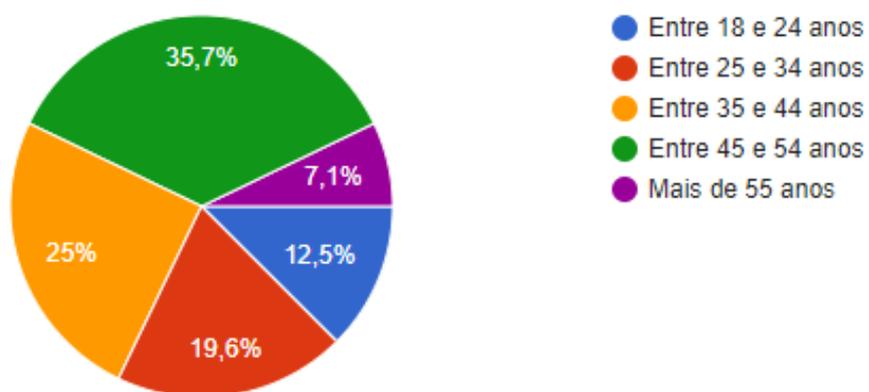


Figura 4.1 - Distribuição dos inquiridos por idade

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Figura 4.2, dos 56 colaboradores que participaram no presente estudo, 32 são do género feminino, representando 57,1% do total e 24 são do género masculino (42,9% do total).

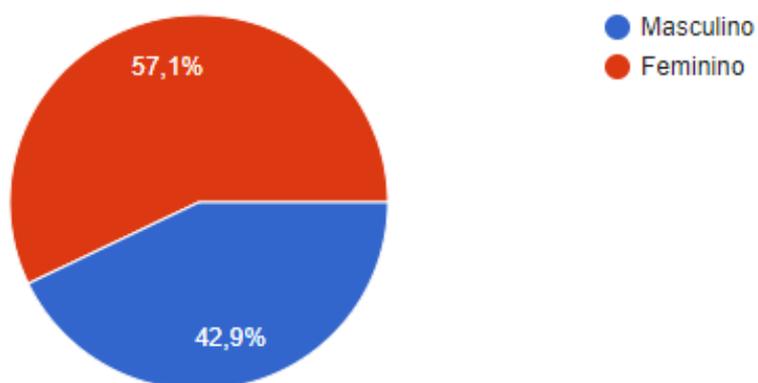


Figura 4.4 - Distribuição dos inquiridos por género

Fonte: Elaboração própria

A Figura 4.3 analisa as habilitações literárias dos inquiridos e pode ser observado que nenhum possui o ensino básico, o 6º ano, o bacharelato e o doutoramento. Verifica-se que a maioria possui licenciatura, representando 43,9% da amostra (n=25), seguindo-se o 12º ano de escolaridade (antigo 7º ano) com 28,1% dos inquiridos (n=16). Somente sete inquiridos (12,3%) possuem pós-graduação, cinco respondentes (8,8%) possuem mestrado, três respondentes (5,3%) possuem o 9º ano de escolaridade (antigo 5º ano) e apenas um dos inquiridos respondeu “Outra”, representado 1,8% da amostra.

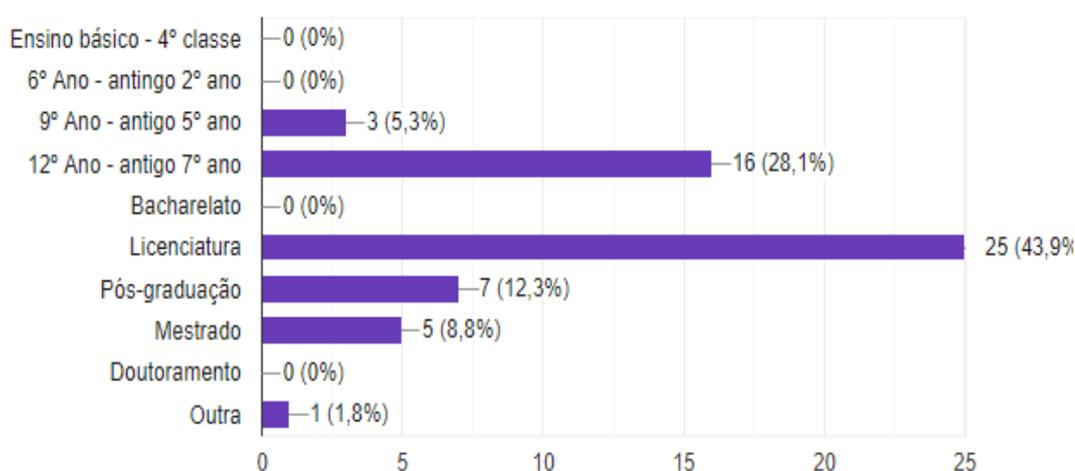


Figura 4.7 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à antiguidade na empresa a Figura 4.4 mostra que os anos de trabalho predominantes são 10 anos (n=9) e 5 anos (n=7), com, respetivamente, 16,1% e 12,5% da amostra. Seguem-se os 8 anos de antiguidade na empresa e 15 anos de antiguidade (n=6), com a mesma percentagem (10,71%), dois anos de permanência na empresa (n=5) com 8,93% e 20 anos de antiguidade (n=4) com 7,14%.

Por fim, apresentando as mesmas percentagens estão os respondentes que se encontram na empresa há menos de 1 ano (aqui representados por 0 anos de antiguidade) e os que se encontram há um ano e há 25 anos na empresa (n=3), com 5,36% do total da amostra, os respondentes que estão há três, quatro e 13 anos na organização (n=2) com 3,57% do total da amostra e com as mais baixas taxas de percentagem, 1,79%, os inquiridos que se encontram há seis, 11, 22 e 32 anos na empresa (n=1).

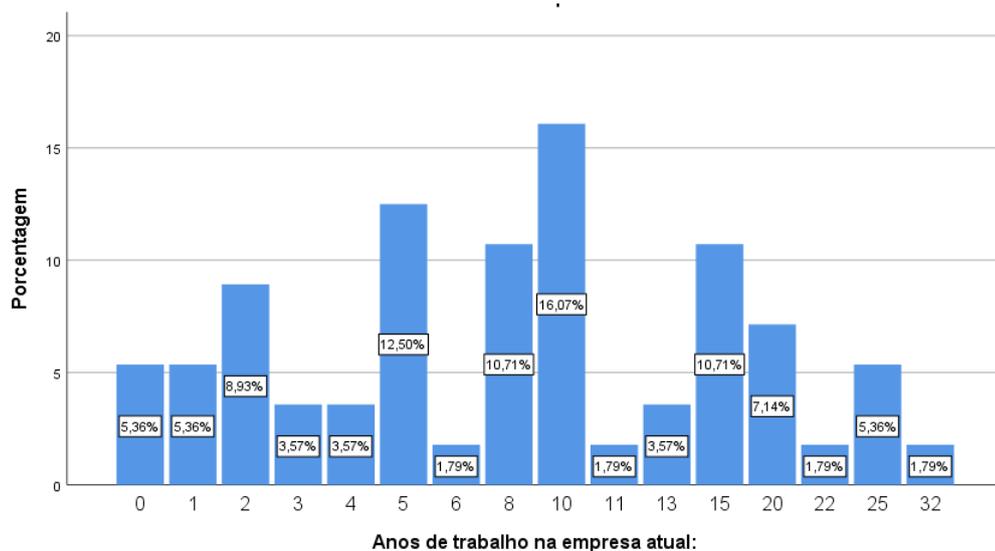


Figura 4.10 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na empresa

Fonte: Elaboração própria

Em relação à tipologia de vínculo laboral (Figura 4.5), pode-se verificar que 30 dos inquiridos, ou seja, 53,6% da amostra, têm contrato de trabalho sem termo, 24 respondentes (42,9%) têm contrato de trabalho a termo certo, um inquirido é estagiário e outro inquirido assinalou a resposta “Outra”, representando cada um deles 1,8% do total da amostra. De salientar que nenhum dos inquiridos se encontra a contrato de prestação de serviços.

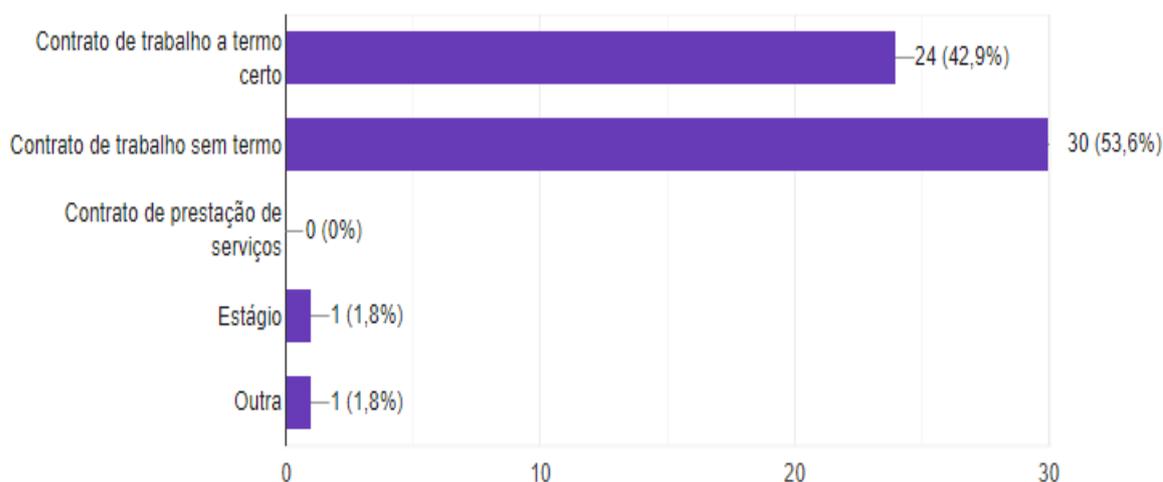


Figura 4.13 - Distribuição dos inquiridos por tipologia de vínculo laboral

Fonte: Elaboração própria

Analisando a Figura 4.6 pode-se concluir que 82,1% dos inquiridos, ou seja, 46 colaboradores, já foram alvo de uma avaliação de desempenho por parte da seguradora X e 17,9% dos respondentes (10 colaboradores) ainda não foram avaliados. Deste modo, os colaboradores que responderam que nunca tinham tido uma AD terminaram o questionário. Daqui para a frente só vão ser analisadas 46 respostas.

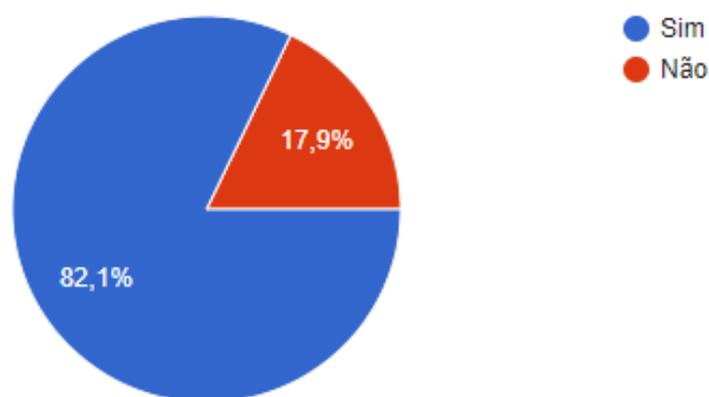


Figura 4.16 - Distribuição dos inquiridos consoante participação num processo de AD  
Fonte: Elaboração própria

Em relação aos métodos de avaliação de desempenho que são utilizados na seguradora X (Tabela 4), 31 dos inquiridos (55,4%) referiu que foi avaliado pela chefia direta em simultâneo com a autoavaliação, cinco respondentes (8,9%) referem que foi utilizada a avaliação 360 graus, cinco inquiridos referem que são avaliados somente pela chefia direta, três inquiridos (5,4%) indicam que são avaliados pela chefia direta, autoavaliação e avaliação pelos colegas e apenas dois dos colaboradores que participaram no presente estudo (3,6%) indicaram que são avaliados pelo superior do superior hierárquico e por autoavaliação. Importa salientar que nenhum dos inquiridos selecionou a opção de “avaliação pelos subordinados”.

Denota-se que entre os inquiridos há uma grande variabilidade das fontes de avaliação de desempenho utilizadas, podendo ser o reflexo não só do tempo de antiguidade na empresa, mas também das funções que desempenham.

Tabela 4 - Fontes de avaliação de desempenho adotadas pela seguradora X

	Frequência	Porcentagem
<b>Avaliação pela chefia direta, Autoavaliação</b>	31	55,4%
<b>Avaliação 360 graus</b>	5	8,9%
<b>Avaliação pela chefia direta</b>	5	8,9%
<b>Avaliação pela chefia direta, Autoavaliação, Avaliação pelos colegas</b>	3	5,4%
<b>Avaliação pelo superior do superior hierárquico, autoavaliação</b>	2	3,6%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à frequência com que é feita a avaliação de desempenho (Figura 4.7), 41 dos inquiridos (89,1% da amostra) responderam que esta era feita anualmente e apenas cinco respondentes (10,9%) mencionou que a avaliação era feita semestral. Nenhum dos colaboradores selecionou a resposta “Trimestralmente” e “Mensalmente”.

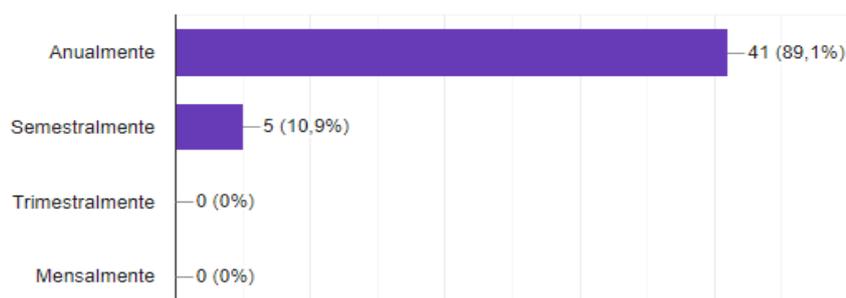


Figura 4.19 - Periodicidade das avaliações de desempenho

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 5 analisa as respostas à pergunta “como é que a empresa mede o seu desempenho?”. Pode-se constatar que 19 inquiridos (33,9%) referem que o desempenho é medido através das competências e dos objetivos, 17 respondentes (30,4%) diz que é através das competências em simultâneo com os objetivos e a observação dos comportamentos, oito colaboradores que participaram no estudo (14,3%) dizem que é somente pelos objetivos e apenas dois respondentes (3,6%) referem que o seu desempenho é medido através dos objetivos e da observação dos comportamentos. De salientar que nenhum inquirido mencionou que era através da comparação com os outros.

Tabela 5 - Formas de medir o desempenho adotado pela seguradora X

	Frequência	Porcentagem
<b>Através das competências, Através dos resultados (objetivos)</b>	19	33,9%
<b>Através das competências, Através dos resultados (objetivos), Através da observação dos comportamentos</b>	17	30,4%
<b>Através dos resultados (objetivos)</b>	8	14,3%
<b>Através dos resultados (objetivos), Através da observação dos comportamentos</b>	2	3,6%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à opinião dos colaboradores sobre se a AD é importante para o desenvolvimento das competências e se contribuí para a motivação (Figura 4.8) verifica-se que a maior parte dos colaboradores inquiridos respondeu que sim, mais precisamente 71,7% (n=33). Nove respondentes (19,6%) responderam talvez e apenas quatro inquiridos (8,7%) responderam que a AD não era importante para o desenvolvimento das competências, nem contribuía para a motivação.

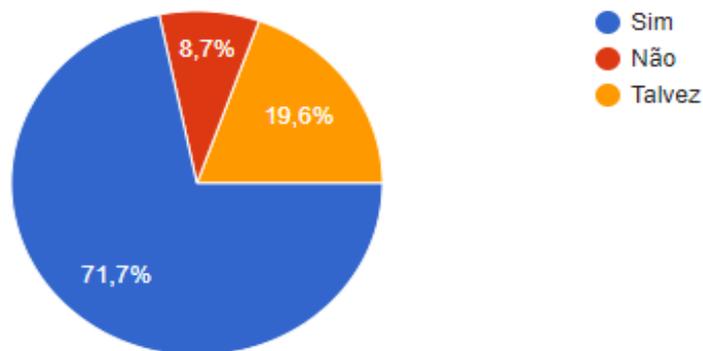


Figura 4.22 - Opinião dos inquiridos sobre a importância da AD no desenvolvimento das competências

Fonte: Elaboração própria

Sobre os resultados da última AD (Figura 4.9) verifica-se que 80,4% dos inquiridos (n=37) responderam que foi como esperavam, 13% (n=6) responderam que foi acima do que estavam à espera e apenas 6,5% (n=3) respondeu que foi abaixo do que esperava.

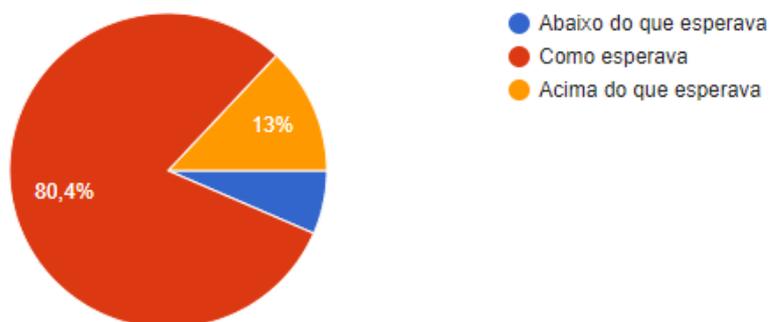


Figura 4. 25 - Opinião dos inquiridos sobre os resultados da última AD

Fonte: Elaboração própria

Referente à pergunta “São realizadas entrevistas de avaliação de desempenho?” (Figura 4.10), 42 dos colaboradores que participaram no presente estudo responderam afirmativamente (91,3%) e apenas quatro inquiridos (8,7%) referiram que não eram

realizadas entrevistas de avaliação. Os colaboradores que responderam que não eram realizadas entrevistas de AD passaram automaticamente para o último grupo de questões.

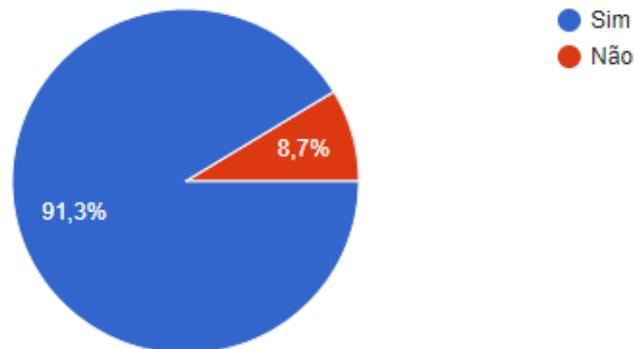


Figura 4.28 - Distribuição dos inquiridos de acordo com a realização de entrevistas de AD  
Fonte: Elaboração própria

Para os colaboradores que responderam que eram realizadas entrevistas de avaliação de desempenho, foi questionado se nessas entrevistas eram fixados os objetivos para o próximo ano (Figura 4.11). Trinta e seis inquiridos responderam afirmativamente (83,7%) e somente sete respondentes referiram que não havia fixação de objetivos nas entrevistas de avaliação de desempenho (16,3%). De salientar que só foram analisadas 43 respostas por via de exclusão da pergunta anterior. Os colaboradores que responderam que não eram realizadas entrevistas de AD passaram automaticamente para o último grupo de questões.

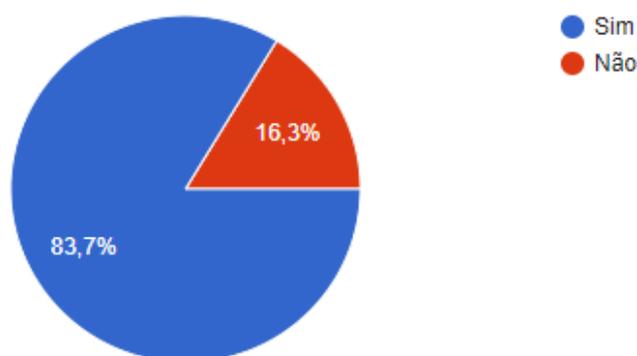


Figura 4.31 – Fixação de objetivos nas entrevistas de avaliação de desempenho  
Fonte: Elaboração própria

Os colaboradores que responderam afirmativamente à pergunta anterior foram questionados sobre a forma como esses objetivos eram definidos (Figura 4.12). De acordo com as respostas dadas (somente 38 respostas, por via da exclusão resultante da pergunta anterior), sete inquiridos (18,4%) responderam que os objetivos eram definidos e fixados só pelo superior hierárquico, um dos participantes no estudo (2,6%) respondeu que eram definidos só por si, 28 respondentes (73,7%) mencionaram que eram definidos e fixados de comum acordo com o superior hierárquico e dois inquiridos (5,3%) responderam que eram definidos de outra maneira.

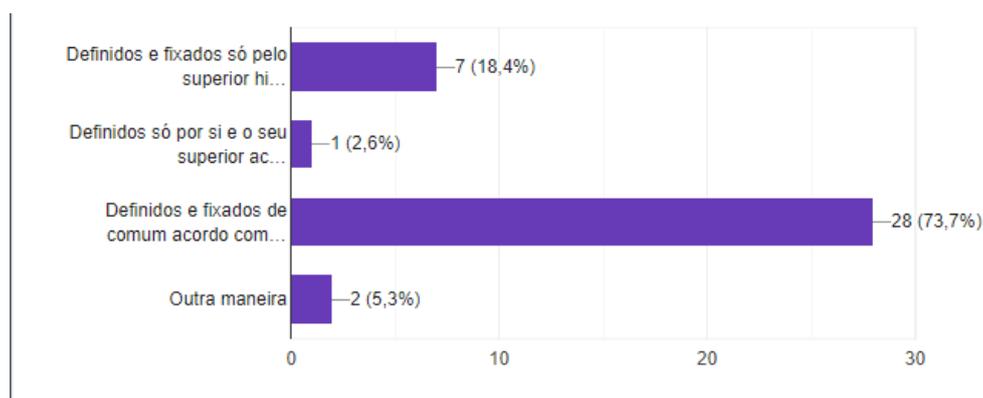


Figura 4.34 - Forma como os objetivos são definidos

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2 Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

No último grupo de questões o objetivo era aferir a satisfação dos colaboradores com os resultados da avaliação de desempenho. Na tabela 6 vão ser apresentados os resultados das respostas.

Pode-se verificar que a maior parte dos inquiridos mostra indiferença ou estão satisfeitos com os aspetos do processo de avaliação de desempenho. É de realçar que o número de respondentes que está “muito insatisfeito” ou “insatisfeito” é muito reduzido, apresentando até, na maior parte das questões, um número nulo.

Quanto à satisfação com a existência de avaliação de desempenho na instituição verifica-se que mais de 50% dos inquiridos estão satisfeitos, o que revela importância pois a AD tem como objetivo melhorar o compromisso dos colaboradores face à organização.

Importa realçar também, que mais de 50% dos colaboradores estão satisfeitos com a forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho, com os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho e com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho.

Verifica-se que a existência de autoavaliação e a forma como são estabelecidos os objetivos são as variáveis que apresentam maior percentagem de “muito satisfeito” em comparação com as outras variáveis, o que significa que os colaboradores estão motivados com o seu envolvimento no processo de AD e definem os seus objetivos em mútuo acordo com o seu superior, intensificando a relação do trabalhador com a organização.

Por outro lado, também a variável “forma como são estabelecidos os objetivos” é a única que apresenta maior percentagem em “insatisfeito”, realçando a discórdia entre os colaboradores na forma como os objetivos são definidos.

As variáveis “periodicidade da avaliação de desempenho”, “forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho” e “resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros” apresentam uma maior percentagem no nível 3, exprimindo que os colaboradores não estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos, quando questionados sobre as mesmas.

As restantes variáveis apresentam percentagens similares, sendo notória a satisfação com as mesmas.

Tabela 6 - Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

		1	2	3	4	5
<b>Existência de avaliação de desempenho na sua instituição.</b>	Frequência	0	1	9	27	9
	Percentagem	0%	2,2%	19,6%	58,7%	19,6%
<b>Qualidade da entrevista de avaliação de desempenho.</b>	Frequência	4	3	12	18	9
	Percentagem	8,7%	6,5%	26,1%	39,1%	19,6%
<b>Forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição.</b>	Frequência	0	2	17	23	4
	Percentagem	0%	4,3%	37%	50%	8,7%

<b>Procedimentos adotados pela instituição para realizar a avaliação de desempenho.</b>	Frequência	0	3	18	21	4
	Percentagem	0%	6,5%	39,1%	45,7%	8,7%
<b>Critérios utilizados na avaliação de desempenho.</b>	Frequência	0	3	16	21	6
	Percentagem	0%	6,5%	34,8%	45,7%	13%
<b>Periodicidade da avaliação de desempenho.</b>	Frequência	0	1	25	12	8
	Percentagem	0%	2,2%	54,3%	26,1%	17,4%
<b>Existência de autoavaliação.</b>	Frequência	2	2	6	21	15
	Percentagem	4,3%	4,3%	13%	45,7%	32,6%
<b>Forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho.</b>	Frequência	0	2	23	19	2
	Percentagem	0%	4,3%	50%	41,3%	4,3%
<b>Forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho.</b>	Frequência	0	0	15	28	3
	Percentagem	0%	0%	32,6%	60,9%	6,5%
<b>Forma como são estabelecidos os objetivos.</b>	Frequência	0	13	7	12	14
	Percentagem	0%	28,3%	15,2%	26,1%	30,4%
<b>Resultados obtidos quando considera a quantidade e qualidade de trabalho que fez.</b>	Frequência	0	5	17	21	3
	Percentagem	0%	10,9%	37%	45,7%	6,5%
<b>Resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros.</b>	Frequência	0	2	23	20	1
	Percentagem	0%	4,3%	50%	43,5%	2,2%
	Frequência	0	2	9	27	8

<b>Resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho.</b>	Percentagem	0%	4,3%	19,6%	58,7%	17,4%
	Frequência	3	3	9	25	6
<b>Resultados da entrevista de avaliação de desempenho.</b>	Percentagem	6,5%	6,5%	19,6%	54,3%	13%

Fonte: Elaboração própria

### 4.2.3 Análise multivariada

Esta análise iniciou-se com a realização de uma análise fatorial baseada no método das componentes principais com rotação *varimax* e o objetivo foi identificar as componentes que explicam as correlações entre as 14 afirmações da última parte do questionário, que se referem à satisfação com os resultados da avaliação de desempenho.

De acordo com a Tabela 7 a solução apresenta um valor de KMO de 0,866 e um nível de significância do teste de Bartlett inferior a 0,05, o que indica que o nível de correlação é aceitável entre as afirmações, ou seja, a análise fatorial é adequada.

Tabela 7 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,866
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	369,066
	gl	91
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 8 é possível identificar as proporções da variância total de cada afirmação, onde os valores variam entre 0,309 e 0,728 e verifica-se que são adequados.

Tabela 8 - Comunalidades

	Inicial	Extração
Existência de avaliação de desempenho na sua instituição.	1,000	,422
Qualidade da entrevista de avaliação de desempenho.	1,000	,652
Forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição.	1,000	,585
Procedimentos adotados pela instituição para realizar a avaliação de desempenho.	1,000	,687
Critérios utilizados na avaliação de desempenho.	1,000	,728
Periodicidade da avaliação de desempenho.	1,000	,309
Existência de autoavaliação.	1,000	,521
Forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho.	1,000	,698
Forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho.	1,000	,611
Forma como são estabelecidos os objetivos.	1,000	,704
Resultados obtidos quando considera a quantidade e qualidade de trabalho que fez.	1,000	,528
Resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros.	1,000	,674
Resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho.	1,000	,547
Resultados da entrevista de avaliação de desempenho.	1,000	,698

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 9 mostra a variância total explicada por cada uma das duas componentes em foram reagrupadas as 14 afirmações. É possível perceber que as duas componentes explicam cerca de 60% da variância total.

Tabela 9 - Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,995	49,961	49,961	6,995	49,961	49,961	5,853	41,804	41,804
2	1,369	9,780	59,741	1,369	9,780	59,741	2,511	17,937	59,741
3	1,137	8,120	67,861						
4	,926	6,612	74,473						
5	,670	4,789	79,261						
6	,576	4,112	83,373						
7	,447	3,192	86,565						
8	,413	2,950	89,516						
9	,388	2,773	92,289						
10	,342	2,446	94,735						
11	,262	1,870	96,605						
12	,207	1,480	98,085						
13	,167	1,190	99,275						
14	,101	,725	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 observam-se as cargas fatoriais das diferentes afirmações, identificando, através da carga fatorial mais elevada, o resultado da componente onde a afirmação pertence.

Tabela 10 - Matriz de componente rotativa

	Componente	
	1	2
Resultados da entrevista de avaliação de desempenho.	,824	
Forma como são estabelecidos os objetivos.	,812	
Qualidade da entrevista de avaliação de desempenho.	,799	
Procedimentos adotados pela instituição para realizar a avaliação de desempenho.	,789	

Forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição.	,750	
Critérios utilizados na avaliação de desempenho.	,747	,413
Resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho.	,706	
Existência de autoavaliação.	,694	
Forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho.	,666	,409
Existência de avaliação de desempenho na sua instituição.	,640	
Resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros.		,795
Forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho.		,793
Resultados obtidos quando considera a quantidade e qualidade de trabalho que fez.	,432	,585
Periodicidade da avaliação de desempenho.		,556

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 11 agrupa as afirmações identificadas em cada componente.

Tabela 11 - Afirmações identificadas por componentes

	Carga Fatorial	Componente
Resultados da entrevista de avaliação de desempenho.	0,824	Componente 1
Forma como são estabelecidos os objetivos.	0,812	
Qualidade da entrevista de avaliação desempenho.	0,799	
Procedimentos adotados pela instituição para realizar a avaliação de desempenho.	0,789	
Forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição.	0,750	
Critérios utilizados na avaliação de desempenho.	0,747	

Resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho.	0,706	
Existência de autoavaliação.	0,694	
Forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho.	0,666	
Existência de avaliação de desempenho na sua instituição.	0,640	
Resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros.	0,795	Componente 2
Forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho.	0,793	
Resultados obtidos quando considera a quantidade e qualidade de trabalho que fez.	0,585	
Periodicidade da avaliação de desempenho.	0,556	

Fonte: Elaboração própria

Para verificar a fiabilidade da correlação das afirmações de cada componente foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach. Analisando a Tabela 12 é possível verificar que para a primeira componente o valor do Alfa de Cronbach (0,920) é considerado quase perfeito e para a segunda componente o valor do Alfa de Cronbach (0,678) é considerado substancial (Landis & Koch, 1977).

Tabela 12 - Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Componente 1	0,920	10
Componente 2	0,678	4

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 13 pode-se concluir que os inquiridos, de uma maneira geral, estão satisfeitos com a avaliação de desempenho adotada pela seguradora X.

Tabela 13 - Média de satisfação com a avaliação de desempenho

	Média
Periodicidade da avaliação de desempenho.	3,59
Resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros.	3,43
Resultados obtidos quando considera a quantidade e qualidade de trabalho que fez.	3,48
Forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho.	3,46
Existência de avaliação de desempenho na sua instituição.	3,96
Qualidade da entrevista de avaliação de desempenho.	3,54
Forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição.	3,63
Procedimentos adotados pela instituição para realizar a avaliação de desempenho.	3,57
Critérios utilizados na avaliação de desempenho.	3,65
Existência de autoavaliação.	3,98
Forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho.	3,74
Forma como são estabelecidos os objetivos.	3,59
Resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho.	3,89
Resultados da entrevista de avaliação de desempenho.	3,61

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 14 analisa a tendência de resposta para as duas componentes anteriormente verificadas e pode ser constatado que relativamente à primeira componente a tendência de respostas é a satisfação e que para a segunda componente é mais neutra (nem satisfeito, nem insatisfeito).

Tabela 14 - Tendência de resposta para as duas componentes

Componentes	Média
1	3,72
2	3,49

Fonte: Elaboração própria

De seguida, procedeu-se a uma análise ANOVA que tem como objetivo “[...] testar diferenças entre diversas situações e para duas ou mais variáveis” (Pereira & Patrício, 2013, p.157). Irá ser verificado se a satisfação com a AD varia de acordo com as variáveis idade,

habilitações literárias e tipologia de vínculo laboral. Como variáveis dependentes utilizaram-se as componentes e as outras variáveis como independentes.

Observando a Tabela 15 verifica-se que os respondentes com idades superiores a 55 anos são os que apresentam maior satisfação para as duas componentes. Para a componente 1 a maior insatisfação regista-se nas idades compreendidas entre 25 a 34 anos, e para a componente 2 para as idades compreendidas entre 18 a 24 anos.

Tabela 15 - Relação entre as componentes da satisfação com as idades - Médias

Componentes	Idades					Eta quadrado	Sig.
	18 a 24	25 a 34	35 a 44	44 a 54	Mais 55		
1	4	3,20	3,77	3,56	4,25	0,02	0,093
2	3	3,60	3,31	3,61	4,5	0,082	0,277

Fonte: Elaboração própria

Em relação às habilitações literárias é possível verificar (Tabela 16) que os inquiridos com mestrado são os mais satisfeitos em relação à componente 1 e os inquiridos com o 9º ano em relação à componente 2. Em relação aos mais insatisfeitos pode-se concluir que são os inquiridos com pós-graduação.

Tabela 16 - Relação entre as componentes da satisfação com as habilitações literárias - Médias

Componentes	Habilitações literárias						Eta quadrado	Sig.
	9º	12º	Licen	Pós-g	Mestr	Outra		
1	3	3,94	3,56	2,86	4	3	0,154	0,226
2	4	3,94	3,31	3,29	3,80	3	0,156	0,082

Fonte: Elaboração própria

Por último, na tipologia de vínculo laboral constata-se pela análise da Tabela 17 que os indivíduos mais satisfeitos na componente 1 são os que têm contrato de trabalho a termo certo e na componente 2 os que têm contrato de trabalho sem termo. No que se refere aos respondentes que registam menos satisfação, na componente 1 são os que têm contrato de trabalho sem termo e na componente 2 são os respondentes que têm contrato de trabalho a termo certo. Não vamos analisar a resposta “outra” visto que foi dada apenas por um dos inquiridos.

Tabela 17 - Relação entre as componentes da satisfação com a tipologia de vínculo laboral - Médias

Componentes	Tipologia de vínculo laboral			Eta quadrado	Sig.
	Contrato a termo	Contrato sem termo	Outra		
1	3,95	3,35	4	0,088	0,272
2	3,47	3,62	5	0,078	0,095

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.4 Análise de resultados

Como referido, o inquérito por questionário foi enviado a 109 colaboradores e foram obtidas 56 respostas, o que significa uma taxa de resposta de 51,4%. Em relação à caracterização da amostra pode-se concluir que maioritariamente a faixa etária encontra-se entre os 45 e os 54 anos e que 57,1% dos respondentes são do sexo feminino. Verifica-se também que 43,9% inquiridos possui o grau de licenciatura e que os anos de trabalho predominantes na organização (antiguidade) são 10 e 5 anos. No que toca à tipologia de vínculo laboral, 53,6% dos respondentes têm contrato de trabalho sem termo e que nenhum tem contrato de trabalho de prestação de serviços.

Foi possível constatar que 82,1% dos inquiridos já tinham sido alvo de um processo de avaliação de desempenho e que 17,9% não tinham sido avaliados. Relativamente aos métodos de AD verificou-se que a maioria das respostas (55,4%) foram a avaliação pela chefia direta em conjunto com a autoavaliação. Quanto à periodicidade a resposta mais

frequente entre os inquiridos (89,1%) foi que era feita anualmente, o que acontece na maioria das entidades.

Quanto às formas adotadas para medir o desempenho, as respostas dividiram-se entre através das competências e dos objetivos e entre através das competências, objetivos e observação de comportamentos, representando, respetivamente, 33,9% e 30,4% dos inquiridos.

Quando questionado se considerava importante a AD para o desenvolvimento e se contribuía para a motivação, regra geral o parecer foi positivo e os resultados da última avaliação tinham sido como esperado.

Sobre as entrevistas de avaliação de desempenho verificou-se que a maioria dos participantes no presente estudo respondeu que eram realizadas, que eram fixados os objetivos nessas entrevistas e que estes eram definidos e fixados de comum acordo entre a chefia direta e o colaborador.

Quanto à satisfação dos colaboradores com a avaliação de desempenho observa-se que a maioria dos inquiridos está satisfeito e que se destacam as afirmações “existência de autoavaliação” e “forma como são estabelecidos os objetivos” com 32,6% e 30,4% de respostas em “muito satisfeito”, o que realça a importância da existência de uma autoavaliação e o facto de os objetivos serem definidos em comum acordo.

Por último, para compreender se a satisfação dos colaboradores varia de acordo com outras variáveis, verificou-se que os colaboradores com mais de 55 anos são os mais satisfeitos. No que se refere às habilitações literárias os indivíduos com mestrado e com o 9º ano apresentam maiores níveis de satisfação e os indivíduos que têm contrato sem termo também são os mais satisfeitos.

## Capítulo V - Conclusões

### 5.1 Contributos do estudo

O presente estudo contribuiu para reforçar algumas noções teóricas da avaliação de desempenho. Comprovou-se que os colaboradores são afetados por esta avaliação no que toca à satisfação face ao processo de AD da organização.

De acordo com os resultados, os gestores devem ter cuidado com a maneira como gerem as avaliações de desempenho e é importante a participação dos colaboradores nas mesmas, através de autoavaliações e da discussão dos objetivos pretendidos para o futuro. A autoavaliação e os objetivos definidos de mútuo acordo acontecem quando são efetuadas entrevistas de avaliação, que reforçam a relação entre o colaborador e o seu superior hierárquico.

Deve ser feito um acompanhamento contínuo e dar *feedback* dos resultados, pois cada vez mais os gestores devem saber gerir da melhor forma os seus colaboradores e terem consciência de que também é da sua responsabilidade a gestão de recursos humanos.

De uma maneira geral, os resultados deste estudo concluem que esta prática de gestão de recursos humanos está formalizada na organização e é bem recebida pelos seus colaboradores.

### 5.2 Limitações do estudo

O objetivo principal deste estudo era analisar as práticas de avaliação de desempenho no setor segurador e verificar a satisfação dos colaboradores com a mesma, mas houve limitações na investigação, como a literatura reduzida destas práticas no setor segurador e uma amostra reduzida.

Recorreu-se ao inquérito por questionário *online* devido ao facto das empresas não poderem fornecer dados dos trabalhadores, que são considerados confidenciais, limitando os resultados e as conclusões, pois só são aplicados a esta amostra específica.

Tendo em conta que a amostra não abrange todos os colaboradores da seguradora X, não é possível generalizar as conclusões, pois a amostra como é uma amostra de conveniência não é representativa de toda a organização.

Outra limitação prende-se com o facto de existirem poucos estudos empíricos sobre as variáveis profissionais e sociodemográficas que influenciam a satisfação com a AD, pelo que não foi possível comparar os resultados obtidos com os resultados obtidos em outras investigações.

### **5.3 Sugestões para investigação futura**

Para investigações futuras seria importante abranger mais colaboradores, para representar o total da organização e fazer entrevistas, tanto aos colaboradores como às chefias diretas, de forma a complementar a investigação e a compreender se quem faz a AD tem a formação certa para a executar.

Também seria pertinente fazer estudos em outras empresas do setor segurador para verificar se a avaliação de desempenho e a satisfação dos colaboradores com a mesma teriam resultados similares aos que foram obtidos no presente estudo.

Outro ponto interessante para investigar seria analisar de que forma a AD influencia quem a executa, neste caso as chefias diretas, ou seja, analisar o ponto de vista dos avaliadores e não só o dos avaliados.

### **5.4 Conclusão final**

A avaliação de desempenho é um processo que se tornou cada vez mais importante dentro das organizações, pois as organizações procuram constantemente melhorar o desempenho dos seus colaboradores para conseguirem um bom lugar no mercado. Para isso são definidos objetivos de modo a fazer com que a AD seja um processo construtivo e estruturado.

O desempenho é um dos pontos fulcrais para que a organização tenha sucesso e assim torna-se numa das características principais a ser medida. Por outro lado, também os colaboradores têm a necessidade de ter uma perspetiva clara do que é esperado e como são valorizados pela organização e para estarem motivados é necessário que estejam satisfeitos com os objetivos estipulados e com o *feedback* transmitido. A satisfação dos trabalhadores pode ter implicações na eficácia e viabilidade do sistema de avaliação.

Para fazer esta avaliação é necessário que sejam concedidos meios para que os colaboradores consigam atingir os objetivos que foram definidos e que seja feito um acompanhamento periódico por parte da chefia para dar *feedback* sobre o desempenho do colaborador. Para tal, os métodos de avaliação devem ser adaptados de acordo com a estrutura interna da

organização onde, grande parte das vezes, cabe à chefia direta a responsabilidade de fazer a AD.

A entrevista de avaliação de desempenho é uma das principais componentes da avaliação, pois é indispensável fornecer informações importantes ao colaborador como, por exemplo, aspectos a serem melhorados e definir objetivos para o futuro.

Este tipo de avaliação está sujeito a erros que podem comprometer o processo e as organizações, para conseguir evitar estes erros, têm que conhecê-los e ter consciência que eles podem existir.

Os resultados do questionário, que teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de avaliação de desempenho da empresa e a sua satisfação com as mesmas, permitem concluir que, regra geral, os trabalhadores estão familiarizados e satisfeitos com as práticas adotadas pela empresa e concordam que estas são importantes para o seu desenvolvimento dentro da organização. Quando são consideradas variáveis como idade, habilitações literárias e tipologia de vínculo laboral observa-se que existem alterações dos colaboradores na satisfação com a avaliação de desempenho consoante essas mesmas variáveis.

## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). *Why we hate performance management - And why we should love it. Business Horizons*, 54(6), 503–507.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, F. (2008). Gestão de Recursos Humanos. In Martins, A. (org.) *Introdução à Gestão de Organizações* (2ª ed.). Coimbra: Grupo Editorial Vida Económica.
- ASF (2020). *Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2019*. Disponível em [https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas\\_anuais/historico/Producao%20provisoria%202019.pdf](https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/Producao%20provisoria%202019.pdf).
- ASF (2020). *Estatísticas de Seguros 2019*. Disponível em [https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas\\_anuais/historico/ES2019/EstatSeguros2019.pdf](https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/ES2019/EstatSeguros2019.pdf).
- ASF (2020). *Relatório de Evolução da Atividade Seguradora - 1º Semestre de 2020*. Disponível em [https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas\\_trimestrais/historico/Relatorio\\_2Trim20\\_ASF.pdf](https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_trimestrais/historico/Relatorio_2Trim20_ASF.pdf).
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 (6), 643-650.
- Bilhim, J. A. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bohlander, G., Snell, S., e Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2ª ed.). Lisboa: Estúdios Horizonte.
- Caetano, A.; Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: R.H. Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Caruth, D. Humphreys, J. (2008). Performance Appraisal: Essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32.
- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy of Management Review*, 7(2), 219–227.

- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 60-75.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos – Edição Compacta* (7ª ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A..
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração geral e pública: Teoria e mais de 500 questões com Gabarito* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cowling, A. e Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, R. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*. Lisboa: IEFP.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Porto: Vida Económica.
- DeNisi, A. Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Domingues, I. (2008). *Documento da Unidade Curricular*. Braga: Universidade do Minho.
- Fernandes, A., Caetano, A. (2007). A avaliação de desempenho. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: R.H. Editora.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management* (8ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 14-28.
- Jordan, J. e Jordan, D. (1993). Satisfaction with Performance Appraisal Ratings. *Psychological Reports*, 72 (3), 1222.
- Kocovic, J., Rakonjac Antić, T., e Jovović, M. (2011). The Impact of the Global Financial Crisis on the Structure of Investment Portfolios of Insurance Companies. *Economic Annals*, 56(191), 143–161.
- Landis, J.R., Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159.

- Lima, G. (2009). *Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal. Disponível em [repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2085/1/Dissertação.pdf](http://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2085/1/Dissertação.pdf).
- Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; e Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica – Editorial, S.A.
- Maier, N. R. F. (1958). *The appraisal interview: Objectives, methods and skills*. New York: Wiley.
- Marconi, M., Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A..
- Meinecke, A. L., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2017). What Happens During Annual Appraisal Interviews? How Leader–Follower Interactions Unfold and Impact Interview Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1054-1074.
- Meyer, J. e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P.; e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moreira, N. A. P. (2012) *Dinamização de mediadores de seguros – Projeto de implementação de estratégias potenciadoras do aumento da produtividade num mercado regional*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal. Disponível em [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/372/1/Nuno\\_Moreira\\_MGO\\_2012\\_GE\\_Vers%C3%A3o%20Final.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/372/1/Nuno_Moreira_MGO_2012_GE_Vers%C3%A3o%20Final.pdf).
- Murphy, K. R e Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal – An organizational perspective* (3ª ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Murphy, K. R., e Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nickols, F. (2007). Performance Appraisal - Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal for Quality & Participation*, 47, 13-16.
- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434–441.
- Pedrotti, O. P. (2012), *Avaliação de desempenho*. Curso de Pós Graduação Lato Sensu, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Brasil.
- Pereira, A. e Patrício, T. (2013). *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (8ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda..
- Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Schweiger, I. Summers, G. (1994). Optimizing the Value of Performance Appraisals. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 3-7.
- Seixo J. (2007). *Gestão do Desempenho* (4ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Sekiou; Blondin; Fabi; Bayad; Peretti; Alis e Chevalier (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sinha, S. K., e Ahmad, Z. (2009). Global financial crisis - with special reference to insurance industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(8), 184–189.
- Sotomayor, A. M.; Rodrigues, J.; e Duarte, M. (2018). *Princípios de Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Sparrow, P., e Hiltrop, J. M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall.
- Torrington, D., e Weightman, J. (1994). *Effective Management: People and Organizations* (2ª ed.). London: Prentice Hall.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Waldman, D. A. e Atwater, L. E. (1998). *The Power of 360° Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Wiese, D., Buckley, M. (1998). The evolution of the Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.
- Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20(6), 620-629.

## Apêndice 1 – Inquérito por questionário

### Sistema de Avaliação de Desempenho

O seguinte questionário insere-se numa investigação para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

O questionário visa verificar as características do sistema de avaliação de desempenho assim como o conhecimento e opinião sobre o sistema.

A sua resposta irá dar um importante contributo empírico para que haja um maior conhecimento sobre os fatores que influenciam direta ou indiretamente a satisfação com a avaliação de desempenho.

Por favor responda com veracidade, as suas respostas são de carácter anónimo e confidencial e serão utilizadas, exclusivamente, para fins de investigação.

Muito obrigada pela sua colaboração!

**\*Obrigatório**

Idade: \*

- Entre 18 e 24 anos
- Entre 25 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos
- Entre 45 e 55 anos
- Mais de 55 anos

Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

**Habilitações literárias: \***

(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

- Ensino básico - 4º classe
- 6º Ano - antigo 2º ano
- 9º Ano - antigo 5º ano
- 12º Ano - antigo 7º ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

**Anos de trabalho na empresa atual: \***

A sua resposta \_\_\_\_\_

**Tipologia de vínculo laboral: \***

(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de prestação de serviços
- Estágio
- Outra

Já teve alguma avaliação de desempenho desde que trabalha na atual empresa?

\*

(Se respondeu "Não" a esta pergunta, não necessita de responder a mais nenhuma questão)

Sim

Não

### Avaliação de desempenho

Nesta secção serão pedidas algumas informações específicas sobre o sistema de avaliação de desempenho de que é alvo.

Qual o método de avaliação de desempenho que é usado na sua empresa?

(Pode assinalar mais do que uma resposta)

- Avaliação pela chefia direta
- Avaliação pelo superior do superior hierárquico
- Autoavaliação
- Avaliação pelos colegas
- Avaliação pelos subordinados
- Avaliação 360 graus

Com que frequência é feita a avaliação de desempenho?

(Selecione apenas uma das hipóteses)

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente

Como é que a empresa mede o seu desempenho?

(Pode assinalar mais do que uma resposta)

- Através das competências
- Através da comparação com os outros
- Através dos resultados (objetivos)
- Através da observação dos comportamentos

Considera que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento das suas competências e contribui para a sua motivação? \*

- Sim
- Não
- Talvez

Os resultados da última avaliação de desempenho foram: \*

- Abaixo do que esperava
- Como esperava
- Acima do que esperava

São realizadas entrevistas de avaliação de desempenho? \*

(Se respondeu "Não" a esta pergunta, passe, por favor, para a próxima secção)

- Sim
- Não

Nessas entrevistas, são fixados os seus objetivos para o próximo período?

(Se respondeu "Não" a esta pergunta, passe, por favor, para a próxima secção)

Sim

Não

Esses objetivos são:

(Selecione apenas uma das hipóteses)

Definidos e fixados só pelo superior hierárquico

Definidos só por si e o seu superior aceita-os sem discussão

Definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico

Outra maneira

#### Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

Por favor, use a escala que se segue para exprimir o seu grau de satisfação com as afirmações que se seguem e selecione aquela que acha mais adequada

1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito.

Existência de avaliação de desempenho na sua instituição. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Qualidade da entrevista de avaliação desempenho.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Procedimentos adotados pela instituição para realizar a avaliação de desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Critérios utilizados na avaliação de desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Periodicidade da avaliação de desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Existência de autoavaliação. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Forma como são estabelecidos os objetivos. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Resultados obtidos quando considera a quantidade e qualidade de trabalho que fez. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho. \*

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Resultados da entrevista de avaliação de desempenho.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

## Apêndice 2 – *Email* para autorização de respostas

Exmo Sr.,

O meu nome é Joana Sousa, sou aluna de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Estou a fazer a minha dissertação de mestrado sobre as “Práticas de gestão de recursos humanos no setor segurador: avaliação de desempenho”.

Venho por este meio solicitar a colaboração dos funcionários da seguradora no preenchimento de um inquérito por questionário *online*, que será enviado através de um *link* do *Google Forms*, que irei disponibilizar se o parecer for positivo.

Este questionário visa verificar as características do sistema de avaliação de desempenho assim como o conhecimento e opinião sobre o sistema.

Gostaria de realçar o carácter anónimo e confidencial de todas as respostas, bem como da vossa instituição e garantir que todos os dados obtidos não serão facultados a qualquer entidade terceira nem utilizados para outros fins que não seja a realização da minha dissertação.

Nesse sentido, agradeço a preciosa colaboração da vossa empresa na recolha da informação, pois sem ela o projeto que me proponho desenvolver não se pode realizar. aguardo *feedback* sobre a vossa disponibilidade para participar na pesquisa.

Obrigada pelo tempo dispensado,

Com os melhores cumprimentos,

Joana Sousa