

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



ISCAL

A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR
AUTOMÓVEL

Paulo Jorge Ferreira de Oliveira

Lisboa, outubro de 2021

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

A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR
AUTOMÓVEL

Paulo Jorge Ferreira de Oliveira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria Sotomayor, Professora Coordenadora da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente: Prof. Doutor Raul Navas

Vogal: Prof.^a Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, outubro de 2021

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado à minha mulher e aos meus filhos, sem eles nada seria possível.

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha mulher e aos meus filhos pelo amor, paciência, compreensão e incentivo, que fez com que fosse possível a conclusão desta dissertação.

À Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor pelo seu apoio e preciosa orientação.

A todos os meus colegas do Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, especialmente a David Marques, Diogo Santos e Dário Passos pela amizade e apoio durante todo este processo.

Por último, à empresa que se disponibilizou a dar informações e aos trabalhadores da mesma que preencheram o inquérito por questionário, tornando assim possível a realização deste estudo.

Resumo

Numa época em que o capital humano é considerado um recurso que pode fazer a diferença, torna-se imprescindível medir a sua *performance*. Num mundo tão competitivo, há que potencializar o melhor das pessoas, aumentar a produtividade e maximizar os lucros através de um sistema de avaliação de desempenho.

O presente estudo terá como objetivo a construção de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa do setor automóvel, denominada de empresa AUTO. Pretende-se igualmente mostrar as vantagens e desvantagens desse sistema, quer para os seus colaboradores, quer para a própria empresa. Para atingir este objetivo propõe-se a utilização de um *Key Performance Indicator* (KPI), para fazer prova do nível de desempenho dos colaboradores, para que estes tenham conhecimento da sua evolução e assim consigam ir ao encontro das metas estabelecidas.

Adicionalmente ao objetivo supramencionado será analisada a satisfação e concordância dos colaboradores da empresa AUTO, através de um inquérito por questionário. A amostra do estudo é composta por 50 inquiridos.

Relativamente ao inquérito de satisfação conclui-se pelos resultados obtidos que a maior parte dos colaboradores estão satisfeitos com existência da avaliação de desempenho. Já no que se refere ao inquérito de concordância verifica-se que a maior parte dos trabalhadores concorda totalmente ou parcialmente com implementação do sistema de avaliação de desempenho.

Contundo, para implementar uma cultura de gestão de desempenho, não basta só potencializar os talentos dos avaliados, há que saber alinhar essas competências com os interesses da empresa e, principalmente, saber avaliar de forma justa, sem juízos de valor.

Palavras – Chave: Avaliação de desempenho, setor automóvel, gestão de recursos humanos, satisfação.

Abstract

At a time when human capital is considered a resource that can make a difference, it is essential to measure its performance. In such a competitive world, it is necessary to enhance the best in people, increase productivity and maximize profits through a performance evaluation system.

This study will aim to build a performance evaluation system in a company in the auto sector, named AUTO. It is also intended to show the advantages and disadvantages of this system, both for its employees and for the company itself. To achieve this goal, the use of a Key Performance Indicator (KPI) is proposed, to prove the level of performance of employees, so that they are aware of their evolution and thus be able to meet the established goals.

In addition to the mentioned goal, the satisfaction and agreement of the employees of the AUTO company will be analyzed through a questionnaire survey. The study sample consists of 50 respondents.

Regarding the satisfaction survey, the obtained results show that most employees are satisfied with regard to the agreement survey, it appears that most workers fully or partially agree with the implementation of the performance evaluation system.

However, in order to implement a performance management culture, it is not enough to enhance the talents of those evaluated, it is necessary to know how to align these skills with the company`s interests and, above all, to know how to evaluate fairly, without value judgement of value.

Key Words: Performance appraisal, automotive sector, human resource management, satisfacion

Índice

| | |
|--|----------|
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1 Relevância do tema | 1 |
| 1.2 Objetivos de estudo | 3 |
| 1.3 Questões metodológicas | 3 |
| 1.4 Estrutura da investigação | 4 |
| 2. Avaliação de desempenho | 5 |
| 2.1 Objetivos da avaliação de desempenho | 5 |
| 2.2 Métodos de avaliação de desempenho | 8 |
| 2.2.1 Métodos das escalas gráficas | 9 |
| 2.2.2 Método da escolha forçada | 11 |
| 2.2.3 Método da pesquisa de campo | 12 |
| 2.2.4 Método dos incidentes críticos | 13 |
| 2.2.5 Método de comparação aos pares | 14 |
| 2.2.6 Método de frases descritas | 14 |
| 2.2.7 Método das listas de verificação (<i>checklists</i>) | 14 |
| 2.2.8 Método de autoavaliação | 15 |
| 2.2.9 Método de avaliação por resultados | 15 |
| 2.2.10 Método de gestão por objetivos | 16 |
| 2.2.11 Método mistos | 18 |
| 2.2.12 Novos métodos na avaliação de desempenho | 18 |
| 2.3 Fontes de avaliação de desempenho | 20 |
| 2.3.1 Avaliação pelo superior hierárquico | 20 |
| 2.3.2 Avaliação pelo superior do superior hierárquico | 21 |
| 2.3.3 Avaliação feita pelo próprio colaborador (autoavaliação) | 21 |
| 2.3.4 Avaliação pelos pares | 22 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.3.5 | Avaliação pelos subordinados..... | 22 |
| 2.3.6 | Avaliação de 360 graus | 23 |
| 2.4 | Entrevista de avaliação de desempenho | 24 |
| 2.5 | Problemas no processo de avaliação de desempenho | 26 |
| 2.6 | Vantagens do sistema de avaliação de desempenho | 28 |
| 3 | Metodologia de investigação | 31 |
| 3.1 | Objetivo do estudo | 31 |
| 3.2 | Metodologia | 32 |
| 3.3 | Instrumento utilizado..... | 32 |
| 3.4 | Processo de recolha de dados | 34 |
| 4 | Análise dos dados..... | 35 |
| 4.1 | Caraterização do setor automóvel | 35 |
| 4.2 | Sistema de avaliação da empresa AUTO | 37 |
| 4.2.1 | Caracterização da amostra | 40 |
| 4.2.2 | Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho..... | 48 |
| 4.2.3 | Concordância com a avaliação de desempenho..... | 55 |
| 4.2.4 | Análise do coeficiente Alfa de Cronbach | 60 |
| 4.2.5 | Análise de resultados | 62 |
| 4.3 | Implementação de um sistema de avaliação no setor de peças | 63 |
| 5 | Conclusões | 70 |
| 5.1 | Contributos do estudo..... | 70 |
| 5.2 | Limitações do estudo..... | 70 |
| 5.3 | Sugestões para investigação futura | 71 |
| 5.4 | Conclusão final..... | 71 |
| | Referências bibliográficas | 73 |
| | Apêndice 1 – Inquérito por questionário | 76 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 2.1 - Ciclo de desempenho | 6 |
| Figura 2.2 - Escalas gráficas contínuas | 9 |
| Figura 2.3 - Escalas gráficas semicontínuas | 10 |
| Figura 2.4 - Escalas gráficas descontínuas | 10 |
| Figura 2.5 - Método dos incidentes críticos | 13 |
| Figura 2.6 - Avaliação 360 graus | 23 |
| Figura 2.7 - Impacto do sistema de avaliação de desempenho em diferentes práticas de gestão de recursos humanos | 29 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 4.1 - Distribuição dos inquiridos por idade | 41 |
| Gráfico 4.2 - Distribuição dos inquiridos por género | 41 |
| Gráfico 4.3 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias | 42 |
| Gráfico 4.4 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na empresa | 42 |
| Gráfico 4.5 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na função..... | 43 |
| Gráfico 4.6 - Tipologia do departamento laboral da empresa AUTO | 44 |
| Gráfico 4.7 - Distribuição de inquiridos conforme a sua participação num processo de avaliação de desempenho..... | 44 |
| Gráfico 4.8 - Distribuição dos inquiridos por fontes de avaliação de desempenho..... | 45 |
| Gráfico 4.9 - Periodicidade da avaliação de desempenho | 46 |
| Gráfico 4.10 - Distribuição de inquiridos consoante a realização de uma entrevista de avaliação de desempenho..... | 46 |
| Gráfico 4.11 - Prática da autoavaliação na empresa AUTO..... | 47 |
| Gráfico 4.12 - Distribuição dos inquiridos consoante a proposta de objetivos para o ano seguinte durante a entrevista de avaliação de desempenho | 47 |
| Gráfico 4.13 - Método de definição de objetivos utilizados na empresa AUTO..... | 48 |
| Gráfico 4.14 - Resultado obtidos versus qualidade, quantidade e esforço do trabalho executado | 53 |
| Gráfico 4.15 - Grau de satisfação face à existência da autoavaliação | 54 |
| Gráfico 4.16 - Satisfação face à forma de estabelecer objetivos e à periodicidade da avaliação de desempenho..... | 54 |
| Gráfico 4.17 - Concordância com a avaliação da qualidade e do esforço de trabalho executado | 58 |
| Gráfico 4.18 - Concordância com a avaliação da autonomia, iniciativa, pontualidade e assiduidade dos trabalhadores..... | 58 |
| Gráfico 4.19 - Concordância na forma de definição de objetivos | 59 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Método de avaliação do desempenho por listas de verificação | 15 |
| Tabela 2 - Método de avaliação do desempenho de dimensão comportamental..... | 17 |
| Tabela 3- Matrículas de veículos automóveis em Portugal 2020 | 36 |
| Tabela 4- Matrículas de veículos automóveis em Portugal 2021 | 37 |
| Tabela 5- Tabela de produtividade | 39 |
| Tabela 6- Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho..... | 48 |
| Tabela 7 - Concordância com a implementação do sistema de avaliação de desempenho | 55 |
| Tabela 8 – Interpretação dos valores do coeficiente Alfa de Cronbach | 60 |
| Tabela 9 - Valor do coeficiente Alfa de Cronbach | 61 |
| Tabela 10 - Disparidade de respostas..... | 61 |
| Tabela 11 – Prémio objetivo líquido do resultado do setor de peças..... | 65 |
| Tabela 12 – Standards da empresa AUTO..... | 66 |
| Tabela 13 - Prémio de vendas líquidas | 66 |
| Tabela 14 - Matriz de prémio de vendas..... | 66 |
| Tabela 15 - Prémio de atitude | 67 |
| Tabela 16 - Auditoria periódica | 68 |

1. Introdução

1.1 Relevância do tema

O facto de vivermos numa sociedade cada vez mais competitiva que exige respostas rápidas e eficientes, em que a produtividade é imprescindível para o êxito de uma empresa, faz com que exista uma pressão dos acionistas sobre a liderança, à qual é exigida um desempenho de grande qualidade. Segundo Camara (2015, p. 7) num mercado aberto e competitivo já não é possível as empresas manterem-se “na zona de conforto”; torna-se indispensável estabelecer objetivos de negócios exigentes, o que implica um esforço conjunto por parte de toda a organização. Desta forma, é fundamental ter instrumentos para a medição da *performance* organizacional. De acordo com Camara (2015, p. 7) os sistemas de gestão desempenho “são uma ferramenta essencial para monitorizar e controlar cada uma das áreas funcionais e, por fim, o desempenho individual de cada colaborador”.

Inicialmente o colaborador era considerado um ser sem ambições de crescimento, só sendo capaz de desempenhar funções simples e repetitivas. Apenas no século XX os operários passaram a ser vistos dentro das empresas como seres pensantes e complexos. Esta evolução foi influenciada pela visão taylorista e a sua gestão científica (Silva, 2019).

Ao longo do tempo as pessoas foram consideradas como capital humano, como capital intelectual, e começam a ter mais valor para as empresas. Segundo Chiavenato (2014) são as pessoas que enriquecem os projetos, com energia, inteligência e criatividade. Por outro lado, as pessoas também dependem das empresas, para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. Com estes benefícios mútuos, as empresas e as pessoas tornam-se dependentes uma das outras.

Segundo Hubner e Moreira (2012, p. 77) a “[...] motivação é uma força interna que nos leva a fazer determinadas situações”. Se substituirmos “força interna” pela palavra “foco”, num contexto de desempenho, os colaboradores alcançam, de uma forma natural, os objetivos propostos pelos seus líderes e melhoram as suas competências individuais. Segundo Camara (2015, p. 10) os objetivos individuais devem ser discutidos e negociados entre o superior hierárquico e o colaborador, e devem estar alinhados com os objetivos de negócio da empresa. Este acordo dá-se no início do período de avaliação (ou seja, do ciclo de desempenho), e deverá ser acompanhado ao longo do período, para garantir o seu sucesso, numa filosofia de melhoria contínua. Segundo Chiavenato (2014) todos os colaboradores devem receber *feedback* a respeito do seu desempenho para saber como estão a fazer o seu trabalho, para fim de que,

quando for necessário, se fizerem as devidas correções. Em contrapartida, as empresas também têm de ter a percepção de como os colaboradores desempenham as suas funções, para ter uma ideia das suas potencialidades.

Numa era em que todos tomam conhecimento das mesmas informações em tempo real, as empresas que atingem mais rapidamente o sucesso são aquelas que são capazes de transformar mais rapidamente a informação em oportunidade. Desta forma, o capital intelectual passa a ser um recurso de maior importância, até mesmo quando se compara com o capital financeiro (Chiavenato 2014).

Maximiniano (2000) define a expressão “motivação para o trabalho” como sendo um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma função. Caetano e Vala (2007) consideram que o sucesso das empresas depende principalmente dessa “motivação para o trabalho” que os trabalhadores têm para o desempenho das suas atividades. Dessa forma, a gestão de recursos humanos passa a ter um papel importantíssimo no funcionamento das empresas. Para Camara (2015) o sistema de avaliação de desempenho tem de fazer parte integrante da política de gestão de recursos humanos, que deve decorrer diretamente da visão, missão e valores da empresa.

Assim, a avaliação de desempenho torna-se em um dos sistemas de gestão de recursos humanos mais importantes, pois como refere Camara (2015, p. 127) pode ter “importantes impactos no sistema de gestão da formação, das recompensas e das carreiras”.

No que respeita à gestão de formação, as avaliações de desempenho são as principais fontes de diagnóstico de necessidades de formação, sejam elas de caráter técnico ou comportamental. A gestão de recompensas baseia-se no desempenho dos colaboradores, que é entendido como uma premiação pelos resultados obtidos e pela demonstração dos comportamentos desejados pela empresa. A gestão de carreiras apoia-se nas avaliações de desempenho para filtrar um conjunto de candidatos internos que potencialmente podem ter acesso a uma progressão de carreira. Por outro lado, a classificação de desempenho pode funcionar como um pré-requisito de desempate para efeitos de uma promoção (Camara 2015).

1.2 Objetivos de estudo

O principal objetivo do presente estudo é a criação e implementação da cultura de gestão de desempenho numa empresa do setor automóvel.

Para Camara (2015, p. 16), em termos técnicos a implementação de um sistema de avaliação de desempenho deve respeitar os seguintes passos:

- i. “Identificação das funções existentes”;
- ii. “Criação de perfis de competências”;
- iii. “Avaliação de funções”;
- iv. “Enquadramento das funções numa matriz”;
- v. “Gestão por objetivos”;
- vi. “Avaliação de desempenho”.

Assim, associado ao principal objetivo, este estudo deve mostrar que a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta essencial de gestão, para:

1. Potencializar a produtividade e a eficiência na área operacional;
2. Perceber as necessidades dos colaboradores através de *feedbacks* contínuos;
3. “Alinhar talentos e competências com as necessidades da organização” (Chiavenato 2014, p. 68);
4. Compreender o interesse e a satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho.

Como objeto de estudo optou-se pela empresa AUTO, uma empresa de retalho do setor automóvel, que existe no mercado nacional desde os anos 60 do século passado e que atualmente pertencente a um grupo de principais empresas na distribuição de automóveis na Europa.

1.3 Questões metodológicas

Será feito primeiramente uma pesquisa descritiva através da revisão da literatura sobre o sistema de avaliação de desempenho, recorrendo a várias fontes, tais como livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento. Seguidamente será realizada

uma pesquisa explanatória através de um estudo de caso para verificar as características do sistema de avaliação de desempenho da empresa AUTO, assim como a opinião dos colaboradores sobre o mesmo. Para tal será realizado um inquérito por questionário através de uma pesquisa quantitativa. Os resultados obtidos serão tratados com recurso a ferramentas de tratamento informático de dados, designadamente o programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Por fim, será realizada uma pesquisa exploratória para a sugestão de um sistema de avaliação de desempenho para um dos departamentos da empresa em estudo.

1.4 Estrutura da investigação

O presente estudo é composto por cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo a introdução. Faz-se o enquadramento teórico no segundo capítulo onde se apresenta o conceito, os objetivos e os intervenientes do sistema de avaliação de desempenho. No terceiro capítulo é mencionada a metodologia utilizada na dissertação. O estudo de caso será apresentado no quarto capítulo aplicado a uma empresa do setor automóvel através de um inquérito por questionário. Este é aplicado aos colaboradores da empresa AUTO, sendo posteriormente analisados os resultados obtidos. Também neste capítulo será proposto um sistema de avaliação de desempenho para o departamento de peças, que ainda não utiliza as avaliações de desempenho como uma ferramenta de gestão. No quinto capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas neste estudo, contributos e limitações do mesmo, sugestões para investigações futuras e a conclusão final.

2. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um tema muito relevante para as empresas, porque subsiste sempre a necessidade de avaliar o desempenho a vários níveis: a nível financeiro, a nível humano, a nível operacional, entre outros. Para uma empresa ter a percepção se está ou não a atingir os seus objetivos, precisa de ter um sistema de controlo eficaz, pois sem esse controlo a empresa não consegue determinar a sua *performance*. Segundo Chiavenato (2014) as avaliações de desempenho são influentes, contribuem fortemente para a melhoria da qualidade do trabalho, e naturalmente para a melhoria da qualidade de vida nas empresas.

A avaliação de desempenho é um processo através do qual a chefia avalia o desempenho dos colaboradores, podendo essas avaliações serem utilizadas, entre outros fins, para definir recompensas, que são consideradas uma parte essencial do esforço desempenhado pelos colaboradores (Cappelli & Conyon 2018).

Contudo, o processo de avaliação de desempenho terá de ser bem preparado e acompanhado, uma vez que uma boa avaliação tem a capacidade de melhorar o desempenho individual e organizacional, e uma avaliação mal conduzida pode ter impactos negativos na motivação dos colaboradores. Em síntese, pode destruir a credibilidade da gestão de desempenho o que potencia a existência de conflitos e resistência no colaborador e no próprio sistema de avaliação. Dessa forma, a implementação de um sistema de gestão de desempenho é um processo gradual, tendo como base os valores da empresa, sendo considerada uma prática fundamental na gestão (Camara, 2015).

2.1 Objetivos da avaliação de desempenho

As empresas quando implementam um processo de avaliação de desempenho têm determinados objetivos que pretendem atingir com a sua aplicação. Contudo, para se compreender um sistema de avaliação de desempenho tem de ter de perceber quais são os objetivos que a organização pretende alcançar com este sistema (Caetano & Vala, 2007).

Chiavenato (2010, p. 241) define avaliação de desempenho como sendo a “identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”.

O processo de gestão de desempenho está evidenciado no ciclo de desempenho que é composto por quatro elementos fundamentais que estão interligados entre si, a saber: objetivos, meios de apoio, acompanhamento e *feedback* periódicos e avaliação de desempenho (Figura 2.1).

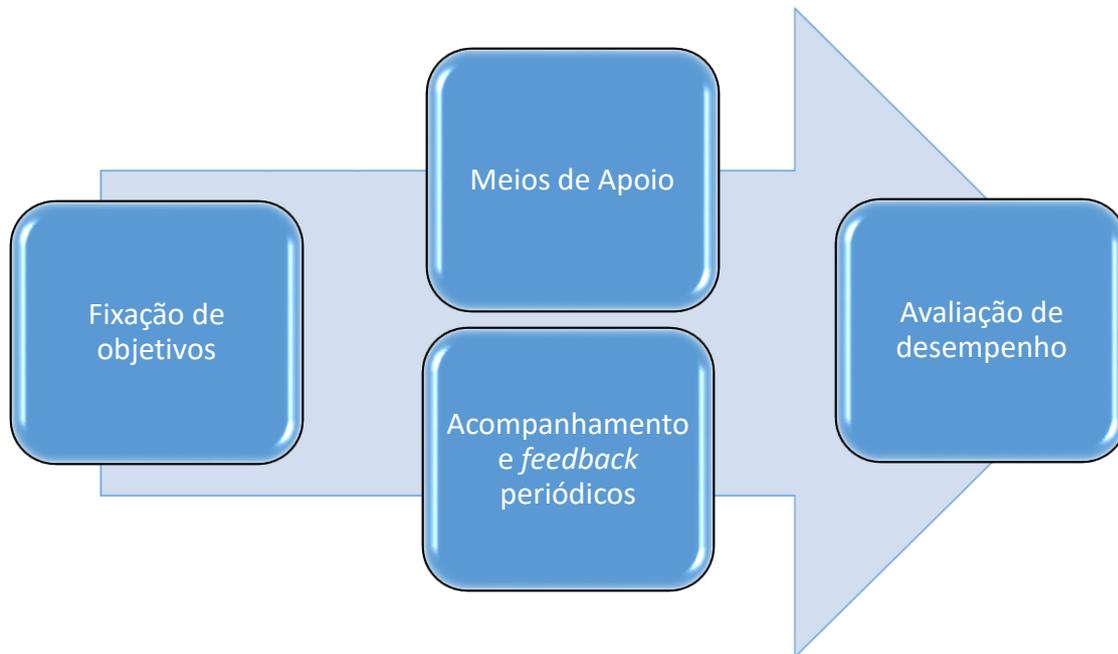


Figura 2.1 - Ciclo de desempenho

Fonte: Adaptado de Camara (2015)

Camara (2015) afirma que existem três tipos de objetivos a definir para um colaborador:

- (i) Objetivos de equipa, que consistem nos objetivos globais do departamento em que o colaborador está inserido, e pelos quais são corresponsáveis todos os colaboradores desse serviço;
- (ii) Objetivos individuais, que consistem nos objetivos que são estabelecidos a um colaborador e pelos quais ele (colaborador) é individualmente responsável; e
- (iii) Objetivos comportamentais, que consistem nos comportamentos que a empresa pretende que o colaborador evidencie na sua vida profissional, quer individualmente quer no relacionamento com clientes ou colegas.

Estes objetivos devem preencher cumulativamente cinco requisitos, conhecidos como técnica SMART: S – *Specific* (específicos); M – *Mensurable* (mensuráveis); A – *Appropriate* ou *Achievable* (relevantes); R – *Relevant* ou *Realistic* (relevantes); T – *Timed* ou *Time-limited*

(calendarizados). Deste modo, os objetivos devem ser desafiadores e motivantes, mas também devem ser alcançáveis, exequíveis, mensuráveis e calendarizados.

Dewi, Murad e Rosdiana (2019) reforçam que a técnica SMART é frequente usada, devido à sua simplicidade de resposta e de percepção, o que facilita a tomada de decisão para a determinação da avaliação de desempenho dos trabalhadores.

Estes objetivos, como anteriormente referido, devem ser anunciados e negociados no início do período de avaliação. Segundo Camara (2015), estes objetivos devem ser acompanhados por meios de apoios (humanos, financeiros e materiais) e *feedback* e acompanhamento contínuos, e devem ser estimulantes para que o colaborador possa cumprir os objetivos definidos.

Maximiniano (2000, p. 92) afirma que “[...] quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz”. Assim sendo, para uma empresa ser eficiente, necessita dar o melhor direcionamento aos colaboradores para que estes atinjam o nível de produtividade desejado.

No fecho do ciclo de desempenho existe a avaliação de desempenho, em que o colaborador interpreta esta avaliação como “um julgamento de um ano inteiro de trabalho”. Chiavenato (2010, p. 241) define a avaliação de desempenho do funcionário como sendo “o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.” A avaliação de desempenho consiste na comparação entre os resultados alcançados pelo colaborador e os objetivos que, no início do período, o mesmo acordou com o seu superior hierárquico. Este deve proceder ao acompanhamento regular do desempenho do colaborador, fornecendo-lhe um *feedback* contínuo do seu desempenho a fim de que o mesmo consiga alcançar os objetivos fixados.

Nas novas práticas de gestão de pessoas os líderes em vez de terem atitudes autoritárias ou mandantes passam a liderar com comunicação, a dar *feedback* e a motivar comportamentos e atitudes, que são fundamentais para o atingimento dos planos estratégicos das empresas. Contudo, os trabalhadores devem aprender, inovar, assumir riscos e criar novas habilidades e competências (Chiavenato 2014).

Dessa forma, entender os motivos que influenciam a “motivação para o trabalho”, do colaborador, é procurar entender as razões que influenciam o seu desempenho. (Maximiniano 2000).

Chiavenato (2010) considera que os principais objetivos das avaliações de desempenho são os seguintes:

- (i) Recompensas, o que permite um julgamento organizado para justificar aumentos salariais, promoções e decisões de demissão. O sistema de recompensas deve ser concebido de forma indexada ao sistema de avaliação de desempenho e conforme afirmam Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2016) o sistema de recompensas deve assegurar a equidade interna e externa, permitindo que a empresa seja competitiva no mercado de trabalho, e permitir a individualização dos salários, tendo em atenção o mérito de cada um e os resultados da avaliação de desempenho;
- (ii) O *feedback* dado aos colaboradores, o que permite que estes tenham conhecimento do resultado do seu desempenho, das suas atitudes e das suas competências. Sousa *et al.* (2016) defende que nas entrevistas de avaliação, a técnica do *feedback* é a mais utilizada, até porque satisfaz um conjunto vasto de objetivos como por exemplo a estimulação da comunicação, o reforço positivo do desempenho e o alinhamento de perspetivas;
- (iii) Evolução, que permite ao colaborador conhecer os seus pontos fortes e os seus pontos menos fortes, que deverão ser objeto de melhoria através da formação, melhoria de desempenho e desenvolvimento pessoal.

2.2 Métodos de avaliação de desempenho

Apelando à atual complexidade do mercado, a medição de desempenho tornou-se uma ferramenta de extrema importância na gestão das empresas, onde as pessoas são identificadas como um ser diferenciador e indispensável para atingir os seus objetivos. Chiavenato (2014) afirma que para as empresas as pessoas são as que introduzem inteligência nos negócios e racionalidade nas tomadas de decisão. Neste sentido terão que existir métodos de avaliação de desempenho ao mesmo nível, que tenham critérios de equidade e justiça. Por outro lado, terão que ser estimulantes para os colaboradores, o que para as empresas não é uma tarefa fácil. Por este motivo muitas organizações criam os seus próprios métodos de avaliação de desempenho.

Para Dewi *et al.* (2019) a tomada de decisão sobre o modo como se vai processar a avaliação de desempenho dos colaboradores é composta essencialmente por quatro etapas:

1. Determinar o problema de decisão;
2. Determinar os critérios que são usados para a avaliação de desempenho dos trabalhadores;

3. Determinar as áreas de negócio que entram para o processo de cálculo;
4. Classificação de critérios e determinação de pesos (por exemplo percentagens) com base nos critérios mais importantes e nos critérios menos importantes.

Existem vários sistemas de avaliação apresentando cada um deles vantagens e desvantagens. Para Chiavenato (2010) os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são os seguintes: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Por outro lado, há igualmente os métodos mais modernos de avaliação do desempenho como a autoavaliação, método da avaliação por resultados e método de gestão por objetivos.

2.2.1 Métodos das escalas gráficas

Para Chiavenato (2014, p. 217) o método das escalas gráficas “[...] é um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho”. Este método avalia o desempenho das pessoas através de fatores predefinidos e graduados. Segundo Chiavenato (2010) os fatores são descritos sumariamente de forma simples e objetiva e quanto melhor for a descrição desses fatores maior será a precisão na aplicação do método. Após identificados os fatores de avaliação (que têm de estar de acordo com os descritivos funcionais) procede-se à definição dos graus de avaliação para criar as escalas de avaliação do desempenho de cada fator de avaliação. Existem três tipos de escalas gráficas: as contínuas, as semicontínuas e as descontínuas.

Segundo Chiavenato (2009), as escalas gráficas contínuas são definidas com dois pontos extremos e a avaliação pode-se situar em qualquer ponto da linha que os une. Seguindo o exemplo da Figura 2.2, o limite mínimo está identificado como “quantidade de produção insatisfatória” e o limite máximo por “quantidade de produção excelente”. A avaliação pode ser feita em qualquer ponto entre dois limites.

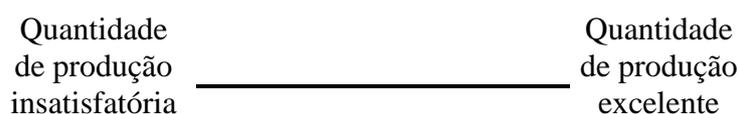


Figura 2.2 - Escalas gráficas contínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

No que se refere às escalas gráficas semicontínuas Chiavenato (2009) refere que a avaliação realizada neste tipo de escala é idêntica à avaliação feita nas escalas contínuas, apenas com uma diferença, que se traduz na inclusão de pontos intermédios entre os pontos extremos da escala o que facilita a avaliação, tal como se exemplifica na Figura 2.3.

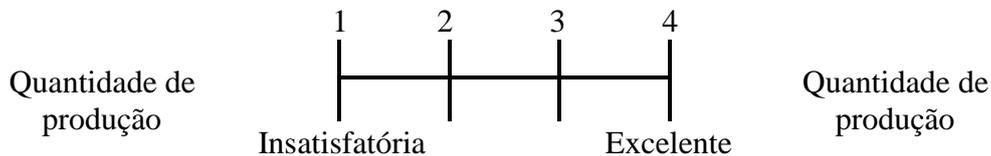


Figura 2.3 - Escalas gráficas semicontínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Por fim, nas escalas gráficas descontínuas (Figura 2.4), como afirma Chiavenato (2009), as posições das marcações já se encontram previamente fixadas e descritas, e o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.

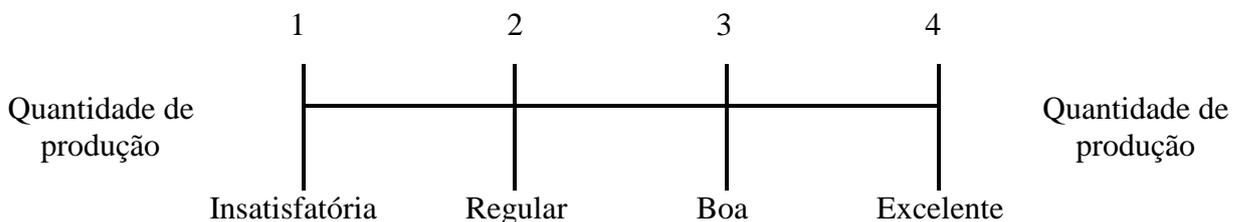


Figura 2.4 - Escalas gráficas descontínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Como vantagens, Sousa *et al.* (2016) consideram o método das escalas gráficas como um dos métodos mais divulgados e de simples utilização. Chiavenato (2009) refere que outra vantagem é a visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, o que proporciona uma maior rapidez na avaliação e simultaneamente facilita na comparação entre trabalhadores. Por outro lado, Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2018, p. 218) afirmam que estes métodos também apresentam desvantagens, designadamente: “pode existir uma grande subjetividade quanto à discricção dos fatores de avaliação não é clara e detalhada; pode potencializar o efeito halo/horn; e regra geral limita os fatores usados aos fatores comportamentais”.

2.2.2 Método da escolha forçada

Com a preocupação de obter um sistema de avaliação que neutralizasse o subjetivismo e o protecionismo, erros típicos da escala gráfica, e com o intuito de conseguir resultados de avaliação válidos e mais objetivos, o exército americano desenvolveu durante a Segunda Guerra Mundial o método da escolha forçada para promover de forma justa os seus oficiais das forças armadas. Dado que este método demonstrou resultados bastantes satisfatórios, foi adaptado e implementado em várias empresas. Sousa *et al.* (2016) afirmam que o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores mediante frases descritivas de alternativas de tipo de desempenho individual. Dentro de um conjunto que é composto por duas, quatro ou mais frases, o avaliador é obrigado a escolher apenas uma ou duas frases que mais se aplicam ao desempenho do colaborador. Chiavenato (2009) refere que a natureza das frases varia. Porém, existem duas formas de composição das frases:

1. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas frases de significado negativo. O superior hierárquico avalia o seu funcionário, escolhendo a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao seu desempenho;
2. Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O superior hierárquico avalia o seu colaborador escolhendo as frases que mais se aplicam ao seu desempenho;
3. Segundo Chiavenato (2009) as frases que compõem os blocos são selecionadas por meio de um sistema estatístico que visa verificar a sua adequação aos critérios existentes na empresa e à sua capacidade de discriminação através de dois índices: o índice de aplicabilidade, que pretende aferir o modo como a frase é aplicável ao desempenho desejado pelas chefias e o índice de discriminação, que tem como intuito analisar o modo como a frase identifica o desempenho de forma distinta, separando assim os melhores dos piores colaboradores.

Este método de aplicação simples, que não exige uma preparação prévia dos avaliadores, como já referido anteriormente, elimina o efeito de generalização e o efeito halo/horn fazendo com que uma avaliação seja confiável, e isenta de influências subjetivas e pessoais. Por outro lado, Chiavenato (2009) enuncia algumas desvantagens deste método, designadamente:

- i. A sua elaboração é complexa, pois exige cuidados no seu planeamento que é moroso;
- ii. É considerado um método comparativo e só apresenta resultados globais, se for utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, sendo necessárias

informações adicionais, como necessidades de formação e potenciais de desenvolvimento;

iii. O avaliador não tem uma noção do resultado final da avaliação.

2.2.3 Método da pesquisa de campo

Trata-se de um método de avaliação de desempenho que é basicamente realizado por entrevistas. Existe um especialista em avaliações de desempenho que entrevista a chefia direta, através da qual avalia o desempenho dos seus subordinados. Posteriormente elabora um relatório identificando as causas, origens e motivos dos resultados obtidos. Chiavenato (2009) afirma que se trata de um método de avaliação de desempenho mais amplo, que para além de um diagnóstico do desempenho do colaborador, permite verificar o potencial do mesmo e planejar o seu desenvolvimento profissional. As etapas a cumprir para a aplicação deste método são as seguintes:

1. “Avaliação inicial”: o desempenho de cada empregado é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
 - i) Desempenho mais que satisfatório;
 - ii) Desempenho satisfatório;
 - iii) Desempenho menos que satisfatório;
2. “Análise Suplementar”: após terminado o primeiro passo, cada indivíduo passa a ser avaliado em profundidade, por meio de perguntas do especialista à chefia direta;
3. “Planeamento”: analisado o segundo passo, realiza-se um plano de ação para o avaliado, que pode incluir aconselhamento, *feedback*, planos de formação, promoção ou substituição e manutenção na atividade atual;
4. “Acompanhamento”: é uma verificação do desempenho de cada avaliado ao longo do tempo.

As vantagens deste método estão inteiramente relacionadas com a essência da avaliação de desempenho, e por esse motivo é considerado um dos métodos de avaliação mais completos. É uma avaliação imparcial e objetiva, com a noção das causas de comportamentos e de fontes de problemas. Segundo Chiavenato (2009) este método proporciona à empresa um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, pois este presta ao superior hierárquico uma formação de alto nível na avaliação de pessoas, o que permite um planeamento de melhoria de desempenho através do investimento humano e da eliminação de obstáculos.

Por outro lado, como menciona Chiavenato (2009), o método de pesquisa de campo, também apresenta desvantagens, como o seu custo operacional elevado, provocado pela atuação do especialista e pela morosidade do processo, resultante da realização de entrevistas a cada funcionário subordinado ao superior hierárquico.

2.2.4 Método dos incidentes críticos

Sousa *et al.* (2016) referem que o método dos incidentes críticos (Figura 2.5) baseia-se no facto de existirem certas características externas do comportamento humano capazes de levar a resultados positivos (sucessos) ou negativos. O método não se preocupa com as características humanas dentro da normalidade, mas sim com as características extremamente positivas ou negativas.

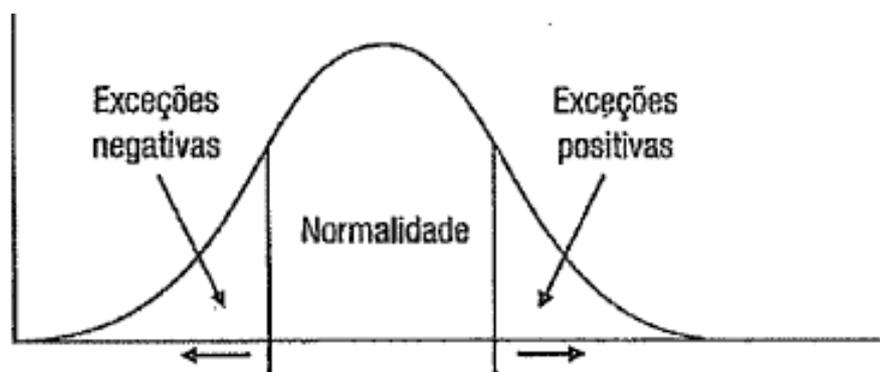


Figura 2.5 - Método dos incidentes críticos

Fonte: Chiavenato (2009)

Chiavenato (2009) afirma que a técnica utilizada é a observação da chefia direta, que regista os factos excecionalmente positivos ou negativos do avaliado. Por um lado, as exceções positivas devem ser realçadas e, por outro lado, as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Caetano e Vala (2007) afirmam que este método facilita o *feedback* reduzindo os erros de cotação. Porém, este método avaliativo exige muito tempo do avaliador, não possibilita o controlo da arbitrariedade do avaliador na escolha dos incidentes e não obtém uma quantificação do desempenho.

2.2.5 Método de comparação aos pares

Sousa *et al.* (2016) consideram que este método consiste em comparar os colaboradores dois a dois, construindo-se uma tabela em que se anota na coluna da direita aquele que é considerado o melhor, quanto ao desempenho. O método também permite a utilização de fatores de avaliação, e assim cada folha do formulário seria ocupada por um desses fatores. Para Chiavenato (2009) este método é um processo simples e só deve ser usado quando os avaliadores não têm condições para utilizar outros métodos de avaliação mais credíveis.

2.2.6 Método de frases descritas

Surgiu nos anos vinte e tornou-se popular, em contexto militar, na Segunda Guerra Mundial. Chiavenato (2014) refere que é a própria equipa que avalia o seu desempenho e o de cada um dos seus membros. Latham e Wexley (1981, citados *in* Caetano & Vala, 2007) referem ainda que são os colegas de trabalho que têm mais contato e observação entre si, tendo um conhecimento profundo do trabalho desenvolvido pelo avaliado. Para os mesmos autores a principal vantagem deste método prende-se com a validade psicométrica. Contudo, este método de avaliação, de acordo com Caetano (1996, citado *in* Caetano & Vala, 2007), torna-se particularmente relevante se o contexto cultural da empresa valoriza a autorresponsabilização, o *feedback* e o trabalho de equipa, Por outro lado, De Nisi e Michell (1978, citados *in* Caetano & Vala, 2007) referem que a principal desvantagem é a probabilidade das avaliações serem influenciadas pelas relações pessoais que são estabelecidas entre o avaliado e os colegas. Outra desvantagem é a possibilidade do avaliado reagir de forma negativa à avaliação dada.

2.2.7 Método das listas de verificação (*checklists*)

Chiavenato (2010) refere que o método das listas de verificação (Tabela 1) é baseado em *checklists* a respeito de cada funcionário, em que cada fator de desempenho apresentado recebe uma avaliação quantitativa, em concordância com as principais características do avaliado e dos requisitos patentes no descritivo funcional.

Tabela 1 - Método de avaliação do desempenho por listas de verificação

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

| Áreas de desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Áreas de desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---|
| Habilidade de decidir | | | | | | Iniciativa pessoal | | | | | |
| Aceita mudanças | | | | | | Suporta tensão e pressão | | | | | |
| Aceita direção | | | | | | Conhecimento do trabalho | | | | | |
| Aceita responsabilidades | | | | | | Liderança | | | | | |
| Atitude | | | | | | Qualidade do trabalho | | | | | |
| Atendimento às regras | | | | | | Quantidade de produção | | | | | |
| Cooperação | | | | | | Práticas de segurança | | | | | |
| Autonomia | | | | | | Planeamento e organização | | | | | |
| Atenção a custo | | | | | | Cuidado com o património | | | | | |

Fonte: Adaptado Chiavenato (2010)

2.2.8 Método de autoavaliação

Sousa *et al.* (2016) consideram que neste método, o avaliado é solicitado a fazer uma sincera análise das suas próprias características de desempenho. Podem ser utilizadas variáveis sistemáticas inclusive formulários baseados nos sistemas tradicionais já apresentados. Sotomayor *et al.* (2018) afirmam que os investigadores reconhecem a importância deste método, uma vez que oferece a oportunidade para o trabalhador expressar a sua opinião através da sua própria avaliação.

2.2.9 Método de avaliação por resultados

Tal como Sousa *et al.* (2016) afirmam, este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados esperados para cada avaliado e os resultados efetivamente obtidos. As conclusões obtidas dos resultados alcançados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador. Permitem também definir medidas necessárias para o próximo período. Independentemente de ser considerado um método prático, depende sobretudo das atitudes e dos pontos de vista do avaliador a respeito da avaliação de desempenho.

2.2.10 Método de gestão por objetivos

Sousa *et al.* (2016) referem que neste método de avaliação de desempenho, que é considerado um dos instrumentos de medida mais utilizados para avaliar os quadros da empresa, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar, durante um período de tempo. Estes objetivos, conforme já referido anteriormente, devem respeitar a regra SMART e estarem de acordo com os objetivos da empresa. Tendo como base os objetivos previamente estabelecidos e os resultados obtidos, periodicamente o avaliador e o avaliado devem-se reunir e discutir o nível de desempenho e, caso seja necessário, os objetivos podem ser renegociados. Este método tem como grande vantagem o acompanhamento dado ao colaborador, com apoios e *feedback* contínuos, que não só direcionam o trabalhador no caminho certo para que este possa cumprir os objetivos definidos, como também evita erros de cotação na sua avaliação. Importa realçar que os objetivos são para cumprir, mas esse atingimento não poderá ser feito de qualquer forma. Segundo Camara (2015) a construção deste método de avaliação de desempenho exige regras que as empresas pretendem que sejam respeitadas. Trata-se das dimensões comportamentais a respeitar pelo colaborador que devem referenciar o perfil desejado para a sua função, quer a nível de competências comportamentais quer a nível de competências técnico-profissionais. Para conseguir medir comportamentos sem subjetividade, deve haver um consenso sobre um determinado comportamento no contexto da empresa, a partir do qual se determinam indicadores comportamentais observáveis, que caracterizam os vários graus de competência, numa escala de 1 (fraco) a 5 (forte), conforme exemplificado na Tabela 2.

Camara (2015) defende que para uniformizar este método de avaliação é importante garantir que a mesma matriz seja utilizada para todas as avaliações em que a competência em causa faça parte do perfil da função avaliada. Contudo, será impossível eliminar totalmente a subjetividade, porque os indicadores estão sujeitos a interpretações diferentes. A nível de competências técnico-profissionais, para Camara (2015) a criação de métricas para acompanhar o desenvolvimento da atividade de cada trabalhador, para ajudá-lo a corrigir desvios e avaliá-lo no final do período, é um verdadeiro desafio, e para tal recorre-se à criação de um conjunto de *Key Performance Indicators* (KPI) que deverá seguir os seguintes passos:

1. “Redação do objetivo”, em que a principal função do colaborador deve ser colocada sob a forma de objetivo, usando um verbo de ação, (por exemplo executar, fazer, coordenar) numa frase que descreva de forma clara e inequívoca o que a empresa pretende;

2. “Escolher a métrica adequada para medir resultados”, sendo que a métrica deve refletir o valor acrescentado que o cumprimento do objetivo traz para a empresa. Por outro lado, deve-se evitar métricas simplistas que podem ter efeitos negativos na *performance* organizacional. Ao selecionar as métricas mais adequadas há que garantir a existência de instrumentos para a sua medição como por exemplo, os inquéritos da satisfação de clientes;
3. “Definir o grau de prioridade dos objetivos”, uma vez que os objetivos não têm o mesmo peso no plano de ação e, conseqüentemente, na avaliação de desempenho será necessário atribuir um peso específico, através de percentagens, a cada um deles na avaliação final;
4. “Calendarizar os objetivos”, ou seja, indicar a data de comunicação do resultado ou quando o mesmo vai ser medido.

Tabela 2 - Método de avaliação do desempenho de dimensão comportamental

| Orientação para clientes | | | | | |
|--------------------------|--|---|--|--|--|
| Escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Competências | Poucas vezes tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa | Normalmente tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa | Tem quase sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa | Tem sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa | Destaca-se pela sua capacidade de prestar consistentemente serviços que excedem as perspetivas dos clientes, tendo sempre presente e transmitido aos colegas a criticidade da satisfação das necessidades dos clientes para o sucesso da empresa |

Fonte: Adaptado de Camara (2015)

Com o *feedback* dado ao colaborador, segundo Caetano e Vala (2007), este método de avaliação de desempenho acresce outros tipos de vantagens, como a diminuição da probabilidade de se verificarem erros de cotação, e incentiva no colaborador a sua motivação e tornando-o mais produtivo. Em contrapartida, também consideram que este método apresenta desvantagens, como a dificuldade que os avaliadores têm na definição de objetivos e planos de ação, a dificuldade que a empresa apresenta na avaliação dos objetivos e a dificuldade na ponderação de fatores contextuais fora do controlo dos avaliados.

2.2.11 Método mistos

Face à complexidade de conseguir escolher o método de avaliação de desempenho que mais se adequa à sua atividade, Sousa *et al.* (2016) afirmam que é comum as empresas criarem um modelo de avaliação único, através de uma mistura dos métodos avaliativos anteriormente descritos.

2.2.12 Novos métodos na avaliação de desempenho

Com as mudanças contínuas de padrões de comportamentos, sejam eles, profissionais, culturais e organizacionais, a mensuração do desempenho dos colaboradores torna-se, cada vez mais, uma necessidade para as empresas. Neste sentido os métodos considerados tradicionais tornam-se limitativos. Chiavenato (2014, p. 222) mostra que estes métodos apresentam “aspetos ultrapassados e negativos”, pois tratam as pessoas como sendo homogéneas e padronizadas, o que cria a tendência de cada empresa ajustar os métodos de avaliação de desempenho às suas necessidades e especificidades. Surgem assim novos métodos, como a “autoavaliação e autodireção” do colaborador, levando a que este conquiste uma maior participação no seu próprio planeamento de desenvolvimento pessoal, com o foco na melhoria do seu desempenho e no seu futuro. Segundo Chiavenato (2014) as novas tendências na avaliação do desempenho relevam-se a vários níveis. A nível de indicadores, estes tendem a ser vistos como sistémicos, e resultam de um planeamento estratégico que define o que, como e quando medir. Os indicadores devem identificar metas e objetivos dos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos, e devem seguir critérios específicos, seja para atribuição de prémios, remunerações variáveis, promoções, participação nos resultados, entre outros.

Chiavenato (2014) afirma que para evitar distorções nos critérios de avaliação existem quatro tipos de indicadores gerais:

1. Os indicadores financeiros, que relacionam, entre outros aspetos, o retorno sobre o investimento, o fluxo de caixa, lucratividade, e a relação entre custo e benefício;
2. Os indicadores ligados ao cliente, que relacionam a satisfação do cliente (seja interno ou externo), como sejam a qualidade e o tempo de entrega de pedidos;
3. Os indicadores internos, que relacionam, por exemplo, os tempos de processamento, os índices de segurança e o ciclo do processo;
4. Os indicadores de inovação, que relacionam os novos produtos, os novos processos, projetos de melhoria contínua, entre outros.

Relativamente à avaliação de desempenho, esta deve basear-se em índices de referência, que possam delimitar o processo, como indicadores de desempenho global, departamental, de equipa e individual. A avaliação de desempenho tende a ter em conta o contexto geral, em que o ambiente externo também deve ser considerado pela evolução dos índices internos em confronto com indicadores externos vastos e abstratos, tais como: os índices de ordem económica, que relacionam a conjuntura económica da região, do país e do mundo em geral; e os índices de outras empresas do mesmo ramo, que relacionam o *benchmarking* como comparativo.

A avaliação de desempenho, como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, deve ter em consideração todos os processos da gestão de pessoas para proporcionar às mesmas, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitorização de forma justa e equitativa. As avaliações de desempenho devem ser um processo de constante interação e negociação entre o avaliador e o avaliado. As avaliações de desempenho em forma de *feedback*, tendem servir de instrumento de informação para proporcionar aos colaboradores orientação, autoavaliação, autodireção e autocontrolo. Neste contexto para Chiavenato (2014) as avaliações de desempenho têm associadas quatro competências, a saber:

1. Competências pessoais, que envolvem a capacidade de aprendizagem e a criação de novos e diferentes conhecimentos, habilidades e competências;
2. Competências tecnológicas, que envolvem a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho que se relacione com aspetos de generalidade e multifuncionalidade;
3. Competências metodológicas, que envolvem a capacidade de iniciativa e espírito empreendedor para resolução espontânea de problemas e situações;

4. Competências sociais, que envolvem a capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos de pessoas.

Nos estudos realizados por vários investigadores comprovou-se que quanto mais justo for o método de avaliação utilizado, maior será a tolerância acerca do mesmo. Se os colaboradores considerarem que o seu superior hierárquico conduziu a avaliação de forma justa, eles tendem a dar classificações mais elevadas à satisfação com o trabalho, à lealdade com a empresa e à confiança face ao seu superior (Chiavenato 2014).

2.3 Fontes de avaliação de desempenho

Sousa *et al.* (2016) afirmam que habitualmente a avaliação de desempenho é feita pelo superior hierárquico, porque se considera que é este, por regra, que orienta o desempenho do colaborador. Contudo, numa visão menos centralista a avaliação de desempenho pode ser realizada por um conjunto de pessoas, desde o próprio avaliado aos seus colegas de trabalho e subordinados. A escolha da fonte de avaliação depende dos objetivos que se pretende atingir, e principalmente em função dos resultados que permite obter.

Baird, Tung, e Su (2020) consideram que a avaliação de desempenho, independentemente da fonte de avaliação escolhida, terá que garantir a qualidade do sistema avaliativo. Ou seja, o avaliador terá que mostrar qualidade no seu papel de avaliador, mostrar confiança na sua comunicação com o avaliado e ser justo na avaliação para não descredibilizar o processo de avaliação de desempenho. As razões invocadas por estes autores são as seguintes:

- i) O sistema de avaliação de desempenho é usado para motivar a *performance* dos trabalhadores;
- ii) O sistema de avaliação de desempenho tem um impacto significativo nas atitudes relacionadas com o trabalho; e
- iii) O sistema de avaliação de desempenho tem uma significativa influência na cativação de competências dos trabalhadores.

2.3.1 Avaliação pelo superior hierárquico

A maioria das empresas considera que cabe à chefia direta a responsabilidade de avaliar o desempenho dos seus subordinados, porque foi o superior hierárquico que definiu os objetivos

a alcançar pelo trabalhador, de acordo com a sua função. É também àquele que compete dar o *feedback* que o colaborador precisa. Porém, Chiavenato (2014) declara que por vezes a chefia direta tem dificuldade em projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho pelo que terá de ser apoiada pelo departamento de recursos humanos. Por outro lado, como defendem Caetano e Vala (2007) na maioria dos casos as avaliações feitas pelo superior hierárquico estão sujeitas a erros de cotação, apresentando níveis muito reduzidos de sinceridade e de autenticidade. Contudo, as vantagens desta fonte de avaliação são, como referido anteriormente, evidentes, pelo que é a fonte de avaliação por excelência na maior parte das organizações.

2.3.2 Avaliação pelo superior do superior hierárquico

Esta fonte de avaliação de desempenho ocorre quando se pretende comparar colaboradores e para identificar potenciais candidatos para promoções. Habitualmente o superior do superior hierárquico pode-se envolver em duas formas distintas na avaliação do desempenho. Por um lado, pode dar a seu parecer sobre a avaliação feita pelo seu subordinado. Por outro lado, pode ser ele próprio a realizar a avaliação. Como vantagem esta avaliação previne problemas provocados pela diferença do nível de exigência dos avaliadores o que evita que o avaliado seja beneficiado ou prejudicado. Por outro lado, como o superior do avaliador não trabalha diretamente com o avaliado, pode não conhecer o trabalho desenvolvido pelo avaliado e avaliá-lo de forma incorreta, causando desmotivação no trabalhador provocando o aumento da probabilidade do absentismo e *turnover* (Sotomayor *et al.*, 2018).

2.3.3 Avaliação feita pelo próprio colaborador (autoavaliação)

Trata-se de uma avaliação de desempenho feita pelo próprio avaliado em que o mesmo é convidado a identificar os pontos fortes e os pontos fracos do seu desempenho. Normalmente ocorre na entrevista de avaliação de desempenho. Para Chiavenato (2009, p. 248) só as organizações mais democratas é que utilizam este método “[...] em que cada pessoa se autoavalia quanto à sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos [...]” pela chefia ou pela empresa. Camara (2015) face às vantagens que este método apresenta recomenda a utilização do mesmo sempre que possível. Para Caetano e Vala (2007) a vantagens são as seguintes: aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado; coloca a chefia numa posição de conselheiro e não de juiz; desenvolvem-se objetivos e planos

de ação que resultam do acordo entre o avaliado e o avaliador, que aumenta a satisfação dos participantes. Sotomayor *et al.* (2018) acrescentam que esta fonte de avaliação de desempenho aumenta a possibilidade de o colaborador aceitar os resultados da avaliação de desempenho, e que aumenta o nível de envolvimento do mesmo face à empresa, incitando no trabalhador a percepção de que é tratado com respeito e dignidade. Por outro lado, segundo os mesmos autores, a autoavaliação também apresenta desvantagens, tais como as seguintes: a possibilidade das avaliações serem complacentes, o que pode ir contra a opinião do avaliador e potencializar conflitos; e a possibilidade de violar as tradicionais relações hierárquicas entre o avaliado e o avaliador. Porém, estas desvantagens podem ser ultrapassadas se existir bom senso entre as chefias e os subordinados.

2.3.4 Avaliação pelos pares

Esta proposta de um indivíduo de ser avaliado pelos seus colegas surgiu em contexto militar e teve o seu apogeu na Segunda Guerra Mundial. Esta forma de avaliar o desempenho deve ser realizada pelos colegas que trabalham diretamente com o avaliado (da mesma área e do mesmo nível hierárquico). Sendo os colegas que mais interagem com o avaliado, estes encontram-se numa situação privilegiada pelo facto do pleno conhecimento que têm do contributo do avaliado para o trabalho da equipa onde está inserido, obtendo-se julgamentos independentes e com boas qualidades psicométricas. Por outro lado, esta fonte de avaliação apresenta desvantagens, tais como o facto das avaliações poderem ser distorcidas face às relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os seus colegas ou face às rivalidades que existem entre eles (Latham & Wexley 1981, citados *in* Caetano & Vala, 2007).

2.3.5 Avaliação pelos subordinados

Sousa *et al* (2016) referem que são raras as empresas que recorrem à avaliação feita pelos subordinados. Latham e Wexley (1981, citados *in* Caetano & Vala, 2007, p. 376) reforçam ainda que “existem muito poucos estudos acerca da fidelidade, validade, praticabilidade e erros de cotação nas avaliações de desempenho” feitos por estes avaliadores. Chiavenato (2014) comenta que esta forma de avaliar, permite que os subordinados avaliem o seu superior hierárquico, a forma como é que este proporciona os meios e recursos para a equipa atingir os objetivos propostos, e como é que ele poderia incrementar a eficiência e produtividade da equipa para conseguir melhores resultados. Mas um dos grandes problemas, como refere Carroll e Schneier (1982, citados *in* Caetano & Vala 2007), é a possibilidade de os

subordinados distorcerem a avaliação do seu chefe direto, por ter receio de receberem retaliações por parte do mesmo. Outro inconveniente, também considera que os subordinados não têm conhecimento suficiente sobre todas as funções da sua chefia, pelo que a sua avaliação pode ser enviesada.

2.3.6 Avaliação de 360 graus

Na avaliação de 360 graus (Figura 2.6) o desempenho do trabalhador é avaliado por um círculo de pessoas que interagem com o avaliado. Os avaliadores são a chefia direta, os colegas ou pares, os subordinados, os clientes externos e internos, os fornecedores, a autoavaliação e todas as outras pessoas ao redor do avaliado numa filosofia de 360 graus.

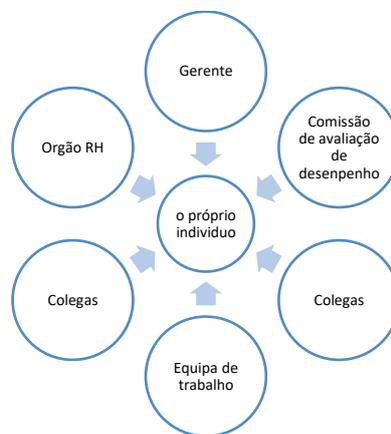


Figura 2.6 - Avaliação 360 graus

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Também conhecida por *feedback* de 360 graus é particularmente aconselhada para departamentos que têm metas como orientação. Apresenta os seguintes objetivos: “otimizar a produtividade; orientar o desempenho dos colaboradores; diagnosticar os pontos fracos onde é necessário melhorar; proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional; permitir a adaptabilidade às mudanças e; ajudar na implementação de sistemas de remuneração e promoções” (Sarmiento, Rosinha & Silva 2015, p. 105).

Caetano e Vala (2007) afirmam que o principal ponto de interesse desta forma de avaliar é conseguir dar ao avaliado *feedback* do seu desempenho, sob diferentes perspetivas. Permite que o avaliado faça a sua própria avaliação (autoavaliação), permite ao avaliado saber com precisão o impacto do seu trabalho e permite identificar as áreas ou os aspetos em que é

necessário melhorar na sua atividade. Todavia, esse *feedback* pode ser limitado, se o contexto da empresa não estiver alinhado como os pressupostos deste sistema de avaliação. Chiavenato (2014) acrescenta que para o avaliado, receber informações de várias fontes a seu respeito não será nada fácil, e se não tiver predisposição para aceitar esta técnica de avaliação de desempenho, torna-se vulnerável à mesma. Por outro lado, combinar todas as avaliações que envolvem diferentes pontos de vista por parte dos avaliadores, pode tornar este modo de avaliar o desempenho administrativamente complexo. Contudo, Sotomayor *et al.* (2018) afirmam que os investidores consideram este método mais justo em comparação com os métodos que utilizam só uma fonte de avaliação.

2.4 Entrevista de avaliação de desempenho

Para Camara (2015) a entrevista de avaliação é, seguramente, o momento mais importante do ciclo de desempenho, pois trata-se do “momento-chave” para garantir que a avaliação de desempenho é um sistema justo e objetivo, pois caso seja mal conduzida poderá perder credibilidade e no limite tornar-se inútil. Por todas essas razões é fundamental que o entrevistador/avaliador encare esta função com profissionalismo tendo como obrigação a sua boa preparação e condução, “porque esta entrevista não é uma conversa entre iguais” (Camara 2015, p. 89). Por outro lado, o avaliador não pode perder de vista que o objetivo da entrevista é, entre outros, criar condições para que o desempenho do colaborador melhore no futuro. Por outras palavras, trata-se do momento em que o desempenho do colaborador é avaliado e, em muitos casos, é também o momento que são feitos planos futuros para o seu trabalho.

A entrevista de avaliação, por norma, ocorre uma vez por ano e tem como objetivo rever todo o trabalho do avaliado durante o período em análise. Caetano e Vala (2007) referem que segundo Maier (1958) podem existir três abordagens alternativas de conduzir uma entrevista: dizer e vender; dizer e escutar; e resolução de problemas.

Na abordagem “dizer e vender” o avaliador assume um papel autocrático, com uma influência intencional e explícita, reforçando a sua posição de superioridade. Dá a conhecer ao seu colaborador o resultado da sua avaliação e a necessidade de melhorar o seu desempenho. Tem a vantagem na rapidez em que a avaliação é feita, mas, por outro lado, neste tipo de abordagem, podem surgir desentendimentos e criar conflitos entre o avaliador e o avaliado, em que este último pode perder por completo o seu interesse na participação da entrevista.

Na abordagem “dizer e escutar” os avaliadores encaram a entrevista como uma ferramenta importante para o desenvolvimento dos seus avaliados. O avaliador assume um papel mais participativo, comunica ao avaliado os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e, em simultâneo, pede ao colaborador a sua opinião.

Por último, na abordagem “resolução de prolemas” o foco não é o julgamento do avaliado mas sim o seu desenvolvimento e a melhoria do seu desempenho. O avaliador assume um papel de conselheiro, que identifica os problemas que interferem o desempenho do colaborador e define um plano para ultrapassar essas deficiências. Este tipo de abordagem, normalmente está direcionado para a avaliação de gestores.

Para além da preparação da entrevista, Camara (2015) afirma que o avaliador deve anunciar a data da mesma, não só para mostrar aos avaliados que este momento não acontece por acaso, mas também para proporcionar uma preparação da parte do avaliado, de forma que sejam atingidos os objetivos para os quais a entrevista foi concebida. Caetano e Vala (2007) referem que segundo Carroll e Schneier (1982) o segredo para conseguir o melhor resultado da entrevista é forma como é dado o *feedback*. Este deve respeitar alguns requisitos, designadamente: o *feedback* deve ser específico, ou seja, os avaliadores não podem ter várias interpretações, isto é, em tudo o que transmitem têm que garantir que o avaliado entenda o seu significado; o *feedback* tem de ser dado de forma perceptível e o mais atempadamente possível, pois pode gerar melhorias imediatas no desempenho do colaborador; quando se está a avaliar o desempenho do trabalhador não se deve criticar a sua personalidade, pelo que o *feedback* deve-se focar no seu comportamento, evitando-se assim reações negativas; e para que o trabalhador identifique os problemas e os possa corrigir deve receber *feedbacks* frequentes, para que possa corrigir e melhorar o seu desempenho. Sousa *et al.* (2016) mencionam que o *feedback* satisfaz um conjunto de objetivos como por exemplo, a estimulação da comunicação, o reforço positivo do desempenho e o alinhamento de expetativas. Contudo, as orientações frequentes, segundo Hecht, Hobson e Wang (2020) podem reduzir o desempenho do colaborador na sua função. O avaliador pode transmitir a mensagem errada de incompetência e consequentemente provocar inseguranças no *know how* dos trabalhadores.

2.5 Problemas no processo de avaliação de desempenho

Chiavenato (2009) afirma que devem existir alguns cuidados para evitar desvios no processo de avaliação de desempenho. Será importante salientar que todos erros identificados podem ocorrer em qualquer método e com qualquer fonte de avaliação de desempenho, o que torna este processo num sistema complexo. Sousa *et al.* (2016, p. 133) identificam como “erros (mais) comuns na avaliação de desempenho”, os seguintes:

- i) Erro de incompreensão do significado, que ocorre quando os avaliadores não compreendem os critérios de avaliação. Acontece quando os fatores considerados permitem diferentes interpretações;
- ii) Efeito halo/horn, que corresponde à influência das distorções e das interferências pessoais do avaliador, que podem desvirtuar a avaliação, ou seja, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do avaliado e tem tendência a considerá-lo bom em todos os fatores, dá-se o efeito halo. O efeito horn é exatamente o oposto, e acontece quando o avaliador tem uma opinião desfavorável sobre um fator de avaliação do avaliado e considera-o negativamente em todos os outros fatores;
- iii) Erro de tendência central, que é a tendência do avaliador em avaliar todos os trabalhadores com a mesma avaliação através da generalidade dos fatores, ou seja, o avaliador tem a tendência para a atribuição de uma nota média para não prejudicar os seus colaboradores. Por outro lado, evita classificações altas para não se comprometer no futuro;
- iv) Erro de complacência, que acontece quando os avaliadores são condescendentes na classificação dos avaliados classificando-os acima da média. Para Sotomayor *et al.* (2018) este erro ocorre quando as avaliações se destinam a aumentos salariais;
- v) Erro de severidade ou rigor exagerado, que ocorre quando os avaliadores são muito exigentes e estabelecem padrões de desempenho altos que, normalmente, se tornam inatingíveis. Para Sotomayor *et al.* (2018) uma das razões que podem justificar estes erros é a má definição dos objetivos, ou seja, os mesmos não respeitam a técnica SMART;
- vi) Erro de preconceitos, que é relativo a características pessoais dos colaboradores que possam influenciar o avaliador na avaliação, como a idade, a raça e o género;

- vii) Erro de “primeira impressão”, que surge quando o avaliador forma uma opinião sobre o avaliado que tem a tendência em se sobrepôr ao próprio desempenho do colaborador. Sousa *et al.* (2016, p. 134) dão como exemplo “uma primeira ideia de que um colaborador é pouco responsável, essa impressão permanecerá, mesmo que o colaborador tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável”;
- viii) “Erro de semelhança ou de projeção de pessoal”, que advém da tendência do avaliador avaliar o seu subordinado à sua semelhança. Sousa *et al.* (2016) realçam que os colaboradores com características semelhantes aos seus avaliadores (meio social, características de personalidade, entre outros) são favorecidos e protegidos;
- ix) “Erro de fadiga ou rotina”, que se traduz na tendência de o avaliador não ter tempo para proceder, de forma adequada, à avaliação dos seus subordinados. Sousa *et al.* (2016) asseguram que este erro acontece quando se tem muitos colaboradores para avaliar ao mesmo tempo, o que pode distorcer consideradamente a avaliação;
- x) “Erro de incompreensão do significado de fatores”, que é motivado pela incompreensão ou distorção do sentido dos fatores, ou seja, o avaliador ao não compreender o significado dos parâmetros realiza uma apreciação errada do desempenho do colaborador (Sousa *et al.*, 2016);
- xi) Erro de recentidade, que ocorre quando o avaliador tende a avaliar o subordinado por uma ação recente e não pelo seu desempenho ao longo do período de avaliação. Para Sotomayor *et al.* (2018) este tipo de erro ocorre quando o avaliador não consegue ter uma avaliação credível, porque tem muitos subordinados a seu cargo e por falta de formação adequada para as avaliações de desempenho;

Com o objetivo de minimizar os erros cometidos pelos avaliadores Longenecker *et al* (1987, citados *in* Caetano & Vala 2007, p. 380) “consideram que é importante dar formação aos avaliadores sobre como é que se deve fazer uma avaliação mais exata, mas também é importante dar-lhes formação sobre porque é que a organização pretende implementar um processo de avaliação de desempenho [...]”

Para Sánchez, Cabrera e Fernaud (2019) a formação incentiva os avaliadores a usarem as suas capacidades e ferramentas para melhorarem a sua precisão de avaliação. É importante que os trabalhadores tenham o conceito que as avaliações de desempenho são uma ferramenta eficaz de gestão e não uma exigência meramente burocrática. (Sousa *et al.*, 2016).

Segundo Camara (2015) a responsabilidade pelo bom funcionamento do sistema de gestão de desempenho recai sobre os avaliadores, que devem receber formação sobre três pontos:

- i) A estrutura e mecânica do sistema de gestão de desempenho, que consiste nos seguintes aspetos: apresentação do global processo de avaliação de desempenho; elaboração de um teste prático de fixação de objetivos (a um ou vários trabalhadores) seguindo as regras e métricas mais adequadas para a redação dos objetivos; a definição do peso de cada objetivo e a definição da data de conclusão; e a realização de um exercício prático relacionado com a elaboração de um relatório de avaliação;
- ii) A condução da reunião de fixação de objetivos e o *feedback* dado ao colaborador ao longo do ano, que consiste em: dar ferramentas aos avaliadores para negociar objetivos e obter acordo das métricas fixadas; formalizar os meios de apoio para assegurar a concretização dos objetivos e comprometer-se com os mesmos; saber as regras de dar *feedback* positivo e negativo; e conduzir reuniões intercalares ao longo do ano;
- iii) A preparação e condução da entrevista da avaliação final de desempenho, que engloba os seguintes aspetos: saber as regras sobre o agendamento, preparação, estruturação, condução e duração da entrevista de avaliação; o modo como deve solicitar a autoavaliação ao trabalhador (antecipadamente por suportes documentais) e utilizar a mesma como elemento de reflexão na análise dos resultados alcançados pelo colaborador; modo como deve reagir com eventuais discordâncias e conflitos durante a entrevista; e como deve atribuir a classificação global de desempenho.

2.6 Vantagens do sistema de avaliação de desempenho

A literatura focaliza amplamente o papel da avaliação de desempenho no apoio à gestão, garantindo eficiência e a qualidade da empresa através de planeamentos estratégicos. Além disso, a avaliação de desempenho influencia as decisões, políticas e estratégias de organizações e de gestores. Dessa forma, a implementação adequada de um sistema de avaliação de desempenho obriga a criação de critérios de competência de responsabilidades e de justiça (Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauska, & Antucheciciene 2020).

Camara (2015, p. 127) menciona o papel fundamental que o sistema de avaliação de desempenho assume como o “impacto do sistema de gestão de desempenho noutros sistemas de gestão de recursos humanos”. Para que o sistema de avaliação de desempenho possa ser

uma vantagem para as organizações, “[...] não pode ser visto como isoladamente, mas antes como parte integrante da gestão de recursos humanos.”

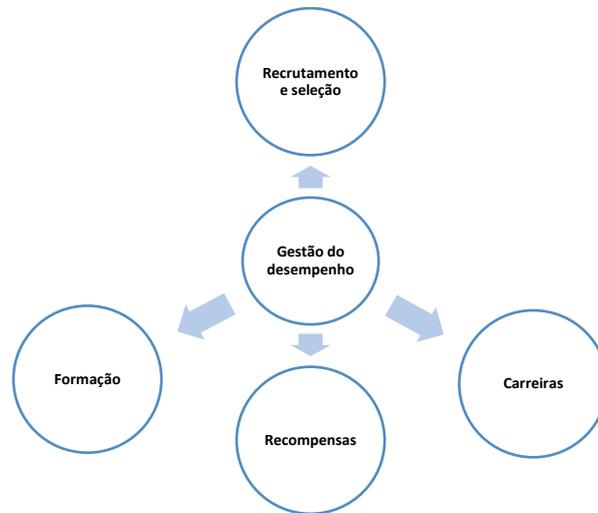


Figura 2.7 - Impacto do sistema de avaliação de desempenho em diferentes práticas de gestão de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Camara (2015)

Como se pode observar na Figura 2.7, o sistema de avaliação de desempenho tem de estar alinhado com os sistemas situados a montante e a jusante e ser coerente com eles. Dessa forma, para Sousa *et al.* (2016) a avaliação de desempenho acaba por assumir um papel relevante para o desenvolvimento de todas as práticas de gestão de recursos humanos, facilitando tomadas de decisões, tais como:

- i) Recrutamento e seleção. A montante a avaliação de desempenho serve para validar os critérios de seleção usados pela empresa. Se forem recrutados indivíduos cujo desempenho seja avaliado abaixo do esperado, isso pode ser considerado um sinal de alerta para determinar melhorias nas metodologias de recrutamento e seleção utilizadas;
- ii) Sistema de recompensas. A avaliação de desempenho permite gerir as recompensas de acordo com as *performances* de cada trabalhador, designadamente na evolução salarial e na atribuição de prémios ou bónus (ou seja, incentivos) face ao seu desempenho;
- iii) Desenvolvimento de carreiras. A avaliação de desempenho permite identificar o potencial dos candidatos para a construção de planos de gestão e desenvolvimento de carreiras como, por exemplo, planos de sucessão;

- iv) Formação. As avaliações de desempenho permitem diagnosticar as necessidades de formação para a melhoria do desempenho dos colaboradores, pois essas necessidades resultam de lacunas de competências que devem ser identificadas e corrigidas.

3 Metodologia de investigação

A investigação científica visa fornecer informação para dar resposta a uma questão ou a um problema (Oliveira & Ferreira 2014).

Com a metodologia de investigação pretende-se esclarecer os objetivos do presente estudo, informar as métricas utilizadas para a recolha de dados, bem como o instrumento de medida utilizado.

3.1 Objetivo do estudo

As empresas operam, cada vez mais, em ambientes flutuantes e complexos que mudam de dia para dia, a nível legislativo, tecnológico, nos padrões de qualidade e nos valores sociais requerem para tal altos níveis de desempenho. Para corresponder a essas mudanças, de todos os recursos disponíveis para uma empresa, os recursos humanos são os que têm o contato direto com a mudança e influência no seu desenvolvimento com sucesso. Desta forma, a gestão dos recursos humanos atualmente integra um fator decisivo do sucesso das empresas (Blaga 2020).

A avaliação de desempenho assume, nas empresas, um papel de relevância. Caetano e Vala (2007, p. 360) referem “[...] que o primeiro aspeto que se deve ter em conta para compreender um sistema de avaliação de desempenho é perceber quais são os objetivos que a organização pretende alcançar com esse sistema.”

Neste seguimento, o presente estudo terá como objetivo implementar um sistema de avaliação de desempenho num departamento em que ainda não exista essa ferramenta de gestão. O departamento escolhido é setor de peças (ponto 4.2.6) da empresa Auto. Associado a este objetivo este estudo deve:

- i) Compreender o sistema de avaliação adotado na empresa em estudo;
- ii) Compreender a satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho;
- iii) Compreender a concordância dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho;
- iv) Compreender os impactos da avaliação desempenho no funcionamento da empresa em estudo;
- v) Compreender as consequências da avaliação de desempenho.

3.2 Metodologia

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, do latim “*methodus*”, cujo significado para Gil (2008) é como caminho para se chegar a determinado fim. Marconi e Lakatos (2003, p. 83) afirmam que “[...] todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos [...]”. Gil (2008) acrescenta que a ciência tem como principal objetivo chegar à verdade dos factos, e para um estudo ser considerado científico torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Para Serrano (2016), os métodos científicos garantem a direção organizada na elaboração do estudo. Segundo Gil (2008, p. 15) estes métodos científicos proporcionam ao investigador “[...] os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais [...]”.

Para a presente dissertação, a recolha de dados, foi efetuada por meio de um inquérito por questionário aplicado à empresa alvo do estudo de caso, a empresa AUTO. Para a analisar os dados recolhidos recorreu-se ao programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS).

3.3 Instrumento utilizado

O método científico selecionado, neste estudo, para a recolha de dados é, tal como referido anteriormente, a elaboração de um inquérito por questionário. Gil (2008, p. 121) define questionário como sendo “[...] uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, valores [...]”. Marconi e Lakatos (2003) acrescentam que os questionários devem ser respondidos por escrito e sem a presença do investigador.

O inquérito por questionário do presente estudo é composto por quarenta e uma perguntas e está dividido em três partes. (Apêndice 1)

A primeira parte é composta por sete perguntas direcionadas à caracterização da amostra, sendo elas a idade, as habilitações literárias, o número de anos de trabalho na empresa, o número de anos na função atual, a tipologia do departamento laboral e saber se já teve avaliações de desempenho na atual empresa.

Atendendo a que a amostra utilizada é composta por dois tipos de respondentes (os que já foram sujeitos a pelo menos um processo de avaliação de desempenho na empresa em estudo e os que

nunca foram avaliados na mesma), a última pergunta da primeira parte do questionário, (“já teve alguma avaliação de desempenho desde que trabalha na atual empresa?”) é uma questão importante para direcionar o inquirido no questionário. No caso o sujeito responder “não” irá responder a um questionário de concordância em vez de questionário de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho da empresa. No entanto, o tipo de questões das duas partes do inquirido são similares. A diferença reside no facto de uma parte das questões ser respondida tendo consideração uma escala de Likert de concordância (para os respondentes que nunca foram sujeitos a um processo de avaliação de desempenho na empresa) e na outra parte ser utilizada uma escala de Likert de satisfação (para os respondentes que já foram sujeitos a um processo de avaliação de desempenho na empresa).

A segunda parte do questionário é composta por vinte perguntas, sendo as primeiras seis questões destinadas a especificar informações sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo, designadamente saber quem é que realiza a avaliação de desempenho, qual a frequência da avaliação de desempenho, se existe a autoavaliação, se existe proposta de novos objetivos e quem é que define esses objetivos.

As catorze restantes perguntas integram um grupo de questões direcionadas aos respondentes que já passaram por um processo de avaliação de desempenho na empresa, tendo como alternativa de resposta uma escala de Likert de satisfação, que varia de 1 a 5, em que (1) representa “Muito insatisfeito”, (2) representa “Insatisfeito”, (3) representa “Nem satisfeito, nem insatisfeito”, (4) representa “Satisfeito” e (5) traduz “Muito satisfeito”.

Este grupo de questões tem como objetivo medir o nível de satisfação dos colaboradores com a existência da avaliação de desempenho, com a qualidade da entrevista de avaliação, com a forma como é feita a avaliação de desempenho, com os métodos utilizados, com a periodicidade da avaliação de desempenho, com a existência e o resultado da avaliação de desempenho, com a forma como é transmitido o resultado da avaliação de desempenho, com a forma como são estabelecidos os objetivos, com a avaliação ser do conhecimento dos outros colaboradores e a satisfação com os resultados obtidos comparativamente com a qualidade, quantidade e esforço do trabalho realizado.

A terceira parte é composta por catorze perguntas, que são destinadas a colaboradores que ainda não foram alvo de um processo de avaliação de desempenho na empresa. Estes têm a oportunidade de responder às questões dando o seu contributo, a nível de concordância, respeitando uma escala de Likert, que pode variar entre 1 e 5, com a seguinte correspondência:

(1) “Discordo totalmente”; (2) “Discordo moderadamente”; (3) “Nem concordo, nem discordo”; (4) “Concordo moderadamente”; e (5) “Concordo totalmente”.

Este grupo de questões tem como objetivo medir o nível de concordância dos colaboradores face à existência da avaliação de desempenho na empresa, face à existência da entrevista de avaliação de desempenho, sobre quem deve definir os objetivos, face à possibilidade de terem conhecimento da avaliação dos restantes colaboradores, face ao facto da avaliação medir a capacidade, esforço, assiduidade, cumprimento de ordens, pontualidade e autonomia dos colaboradores e face à existência de recompensas em função do desempenho dos colaboradores.

3.4 Processo de recolha de dados

Este estudo incide sobre uma empresa no setor automóvel, que por motivos de confidencialidade de informação será designada por empresa AUTO. A autorização para a recolha de informação foi obtida pelo administrador da empresa, numa reunião presencial.

O inquérito foi sujeito a uma avaliação por parte do administrador e enviado pelo mesmo aos colaboradores através de correio eletrónico.

Para obter a informação dos colaboradores recorreu-se a um inquérito por questionário *online*, efetuado no *Google Forms* através do link: <https://forms.gle/pJYW6ZS6uwoJ2qgq6> esteve disponível entre os dias de 04 e 08 de março de 2021.

O inquérito foi enviado a cinquenta e quatro colaboradores e obtiveram-se cinquenta respostas, ou seja, a taxa de resposta foi de 92,6%.

4 Análise dos dados

Este capítulo tem como objetivo analisar os dados obtidos através do inquérito por questionário. Antes da análise dos dados será feito um breve enquadramento da situação atual do setor automóvel.

4.1 Caracterização do setor automóvel

O setor automóvel em Portugal, considerado o maior empregador do país, agrega desde grandes empresas exportadores, a pequenas, médias, microempresas e empresários em nome individual. Em 2020 representou 19% do Produto Interno Bruto (PIB) e 25% das exportações. De acordo com a Associação do Comércio Automóvel de Portugal (ACAP) as receitas fiscais geradas por este setor representam de 21% do total das receitas fiscais do Estado.

Em Portugal esta indústria emprega 152 mil trabalhadores. O automóvel é o produto mais exportado, representando 15% do total das exportações nacionais, num total de 8,8 mil milhões de euros por ano em vendas para o exterior em 2019.

Este setor enfrenta desde 2020 uma recessão mundial provocada pelo impacto da pandemia Covid 19 e, por consequência, pelos confinamentos gerais. Os Estados Unidos da América, considerados o “barómetro” do mercado automóvel, logo no primeiro trimestre de 2020 sofrem uma queda de vendas de automóveis na ordem dos 5,4 milhões de unidades, segundo o *UniCredit Research*, e o seu PIB sofre uma queda 10,8%. A mesma análise aponta uma queda de 10% na Alemanha, de 10,5% no Reino Unido e de 7,5% no Japão. No conjunto dos mercados europeus, só no mês março de 2020 foram registadas menos 750.491 viaturas vendidas, comparativamente a março 2019, correspondente a uma queda de vendas de 55,59%. Em Portugal, só no mês de março de 2020, registou-se uma queda de vendas de 56,6% (Jornal Económico, 2020).

Portugal que em 2019 bateu o *record* vendas de 267.878 unidades, fecha o ano de 2020 com uma queda de 33,9% correspondente a menos 80.886 novos veículos postos em circulação.

Como se pode observar pelos dados plasmados na Tabela 3, de janeiro a dezembro 2020 as matrículas de veículos ligeiros de passageiros totalizaram 145.417 unidades, o que se traduziu numa variação negativa de 35% relativamente a 2019. Em termos acumulados, nos doze meses de 2020 o mercado de ligeiros de mercadorias atingiu 27.578 unidades, o que representa uma

queda de 28,3% face ao período homólogo anterior. No que se refere aos veículos pesados, que englobam viaturas de pesados de passageiros e de mercadorias, foram comercializadas 3.997 unidades, o que representa uma queda no mercado de 28,3% comparativamente com 2019.

Tabela 3- Matrículas de veículos automóveis em Portugal 2020

| Matrículas de veículos automóveis em Portugal | | |
|--|-------------------------|---------------|
| | Janeiro a dezembro 2020 | |
| | Unidades | % Variação |
| Ligeiros de passageiros | 145.417 | -35,0% |
| Ligeiros de mercadorias | 27.578 | -28,3% |
| Total de ligeiros | 172.995 | -34,0% |
| Veículos pesados | 3.997 | -28,3% |
| Total Mercado Automóvel | 176.992 | -33,9% |

Fonte: Adaptado da ACAP (2020)

Conforme indicado na Tabela 3, no fecho do ano de 2020 registou-se uma quebra de quase 34% face ao ano transato, com o Governo a recusar apoiar este setor que não consegue inverter a quebra acentuada nas vendas, arriscando-se a pagar uma fatura mais avultada do que a receita fiscal de que não quer abdicar. Exemplo dessa situação é a eliminação dos benefícios fiscais na aquisição de veículos híbridos e híbridos *plug-in*. (Pedro 2020).

O mercado automóvel começa em 2021 com uma queda de 42,7%, como se pode observar na Tabela 4, analisando a evolução do número de unidades matriculadas em Portugal por categoria e tipos de veículos.

Verifica-se, pela observação da Tabela 4, que nos dois primeiros meses do ano de 2021, as matrículas de veículos ligeiros totalizam 22.479 unidades, que se traduz uma variação negativa de 43,5% face ao mesmo período de 2019. No que se refere aos veículos pesados, em janeiro e fevereiro 2021 foram comercializadas 732 unidades, o que se traduz numa variação negativa de 5,8% comparativamente com os meses homólogos do ano anterior.

Tabela 4- Matrículas de veículos automóveis em Portugal 2021

| Matrículas de Veículos automóveis em Portugal (Janeiro a Fevereiro) | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 (Unid) | 2020 (Unid) | % Var |
| Ligeiros Passageiros | 18.340 | 34.686 | -47,1% |
| Ligeiros Mercadorias | 4.139 | 5.079 | -18,5% |
| Total de Ligeiros | 22.479 | 39.765 | -43,5% |
| Total Pesados | 732 | 777 | -5,8% |
| Pesados Mercadorias | 633 | 617 | 2,6% |
| Pesados Passageiros | 99 | 160 | -38,1% |
| Total do Mercado | 23.211 | 40.542 | -42,7% |

Fonte: Adaptado da ACAP (2021)

4.2 Sistema de avaliação da empresa AUTO

A empresa AUTO está dividida em duas áreas: a área de vendas e a área do após-venda.

A área de vendas é constituída por vendas de viaturas novas e por vendas de viaturas usadas. A área do após-venda está subdividida em mecânica, colisão e peças. Contudo existe uma parte administrativa que apoia essas áreas.

Atualmente, na empresa AUTO o sistema de avaliação de desempenho existe unicamente na área do após-venda e só o departamento de mecânica. Futuramente será aplicado a todas áreas e respetivos departamentos.

No departamento de mecânica a implementação do sistema de avaliação de desempenho seguiu os seguintes passos:

- a) Identificação das funções existentes e criação dos principais perfis de competências.
 - i) Responsável após-venda, cuja função, para além de ter que garantir os resultados previstos no orçamento, terá de assegurar uma eficaz comunicação com os clientes para garantir a sua satisfação com o tratamento dado e com o serviço prestado. Para tal terá que contratar, formar, motivar, aconselhar e monitorizar os elementos do seu departamento;
 - ii) Agendamento. Esta função tem que garantir a carga oficial indicada nos objetivos. Esse agendamento terá que ser transmitido com alto nível de profissionalismo e simpatia para assegurar soluções para as necessidades dos clientes;

- iii) Chefe de oficina. Tem como descritivo funcional promover e garantir a qualidade da reparação através de acompanhamento e de controlos de qualidade, e em caso de necessidade, projetar planos de formação para os trabalhadores, para manter os índices de satisfação dos clientes de acordo os objetivos definidos;
 - iv) Rececionista. A sua função é iniciar o processo de reparação através da criação da obra de reparação, com a informação do principal motivo da visita do cliente. Por outro lado, na conclusão do serviço, tem que receber dos clientes as importâncias relacionadas com os serviços realizados e responder a todas as questões sobre os mesmos e assim conseguir cumprir com os objetivos definidos de faturação e satisfação de cliente;
 - v) Técnicos. Os ocupantes desta função têm de executar o seu trabalho bem à primeira, executar os serviços de manutenção seguindo o que está preconizado pela marca do veículo e diagnosticar os trabalhos pedidos pelos clientes. Para além disso, terão que anotar todas as avarias detetadas e propor soluções de reparação para as mesmas. Paralelamente terão que garantir a sua produtividade conforme os objetivos propostos.
- b) Avaliação de funções e o seu enquadramento numa matriz

Uma vez identificado o conteúdo de cada função, perceber qual a sua importância para a empresa e avaliar o seu grau de exigência, é possível hierarquizar as diferentes funções, enquadrando-as numa matriz de intervalos de objetivos, que permite comparar o realizado com o que foi orçamentado.

Como exemplo, na área operacional da empresa AUTO os técnicos não têm o mesmo objetivo de produtividade, pois este depende do tipo de trabalho que estão aptos para realizar. Em termos de proporcionalidade, quanto mais exigente foi o trabalho menor será o grau de exigência de produtividade, como se pode verificar pela Tabela 5.

Os técnicos são avaliados pelo tipo de trabalho que realizam, que corresponde a um objetivo de produtividade a partir do qual começam a beneficiar do sistema de recompensas. A produtividade é calculada mensalmente pela seguinte fórmula:

$$\text{Produtividade} = \frac{H_{\text{fat}}}{H_{\text{ut}}} \times 100\% \quad (4.1)$$

em que:

H fat – horas faturadas do mês

H ut – horas úteis do mês

Tabela 5- Tabela de produtividade

| TABELA DE PRODUTIVIDADE | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| TIPO DE TRABALHO | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% | 105% | 110% | 115% | 120% | > 120% |
| Técnico 1 | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Técnico 2 | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Técnico 3 | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Técnico 4 | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Técnico 5 | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Técnico 6 | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X |
| Serviços. Rápidos | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X |

Fonte: Adaptado de Santogal (2004)

c) Gestão por objetivos

Estes objetivos estão de acordo com os objetivos da empresa. Têm como base os objetivos quantitativos que a empresa estima atingir, e também os objetivos qualitativos que a empresa pretende promover. Estes são criados e são negociados com o trabalhador no início de cada ano, e são acompanhados mensalmente através de *feedback*.

Deste modo, para os objetivos quantitativos, existe um orçamento anual que tem como base a mão-de-obra. A este, incorporam-se as peças, os lubrificantes e os serviços externos. Nesse seguimento o agendamento tem como principal objetivo angariar serviços que garantam a ocupação dos técnicos, nas oito horas diárias ou nas quarenta horas semanais. A receção terá como principal objetivo vender serviços para garantir o orçamento de faturação mensal. A parte operacional terá como principal objetivo garantir o nível de produtividade, para assegurar o valor de mão-de-obra orçamentado.

A parte da chefia terá como principal objetivo garantir o resultado da área que é responsável.

Os objetivos qualitativos são aplicados a todos os colaboradores e têm como base comportamentos que são promovidos, que têm de estar de acordo com a visão, missão e valores da empresa. Estes objetivos têm como principal finalidade garantir o nível satisfação do cliente orçamentado.

Os resultados são analisados mensalmente e, faz-se um ponto situação. Em caso de necessidade direcionam-se os colaboradores no caminho certo de forma garantir o orçamento anual, a nível de *performance* e a nível comportamental.

d) Avaliação de desempenho

Na empresa AUTO a avaliação de desempenho é realizada no início do ano, numa entrevista entre a chefia direta e o colaborador. A prática da autoavaliação não é utilizada, por enquanto, com todos os colaboradores. Também não existe uma abordagem de entrevista concreta. Contudo, é encarada como uma conversação produtiva, onde se identificam os pontos fortes e os pontos menos fortes que necessitam de ser melhorados. São apresentados os resultados alcançados quer a nível da *performance*, quer a nível comportamental e são analisados em conjunto, entre a chefia direta e colaborador. Esta entrevista finaliza com o acordo dos objetivos a atingir para o novo período.

4.2.1 Caracterização da amostra

Como referido anteriormente o questionário foi divulgado a 54 colaboradores da empresa AUTO, tendo-se obtido 50 respostas válidas, o que perfaz uma taxa de resposta de 92,6%.

No que se refere à variável idade 2 respondentes (4%) têm idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, 4 inquiridos (8%) têm idades entre 25 e 34 anos, 16 respondentes (32%) têm idades entre 35 e 44 anos, 14 respondentes têm idades entre 45 e 54 anos (28%) e por fim, 14 inquiridos têm mais de 55 anos (28%) (Gráfico 4.1). Deste modo, conclui-se que a maior percentagem dos inquiridos tem idades compreendidas entre 35 e 44 anos. Mais de metade dos respondentes (56%) tem idades compreendidas entre 35 e 54 anos. Regista-se que a percentagem de inquiridos com idades inferiores a 34 anos é muito reduzida (12%), pelo que a grande maioria dos inquiridos tem idade superior a 34 anos. Deste modo, não é de estranhar

que em termos de vínculo laboral todos os inquiridos se encontram integrados nos quadros da empresa.

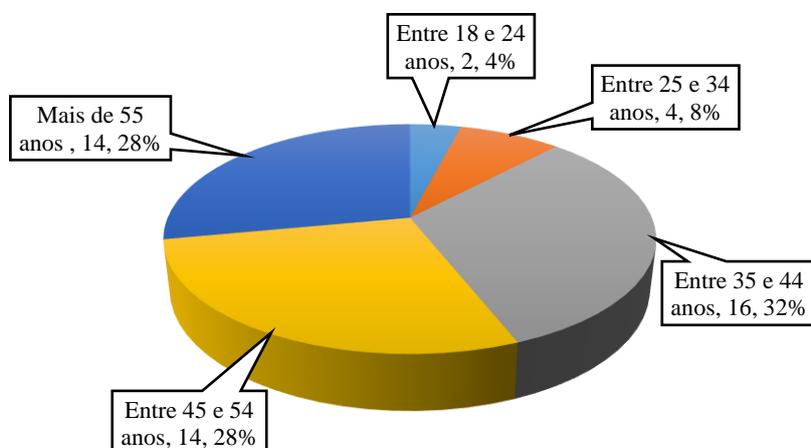


Gráfico 4.1 - Distribuição dos inquiridos por idade

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à variável género, 20% dos respondentes são do género feminino e 80% são do género masculino (Gráfico 4.2). Esta repartição por género reflete o tipo de empresa em causa e o setor de atividade onde se insere, caracterizado por uma predominância de trabalhadores do género masculino.

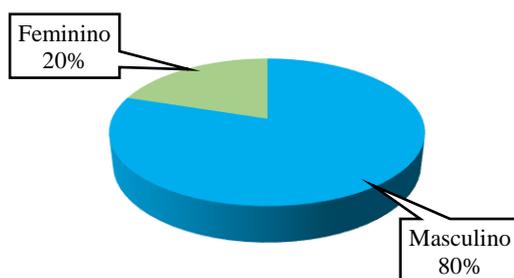


Gráfico 4.2 - Distribuição dos inquiridos por género

Fonte: Elaboração própria

Quanto às habilitações literárias observa-se que a maioria dos inquiridos (52%) possui o 12º ano de escolaridade antigo 7º ano, (n=26). Seguidamente, há 20% (n=10) dos inquiridos que possuem o 9º ano de escolaridade (antigo 5º ano). Em termos absolutos há 9 respondentes que possuem licenciatura, pós-graduação ou bacharelato correspondendo a 18% da amostra. Há somente dois respondentes (4%) que possuem o 6º ano, antigo 2º ano. Os restantes

respondentes (n=3, ou seja, 6%) têm o ensino básico, antiga 4ª classe. Nenhum dos inquiridos possui mestrado ou doutoramento (Gráfico 4.3).

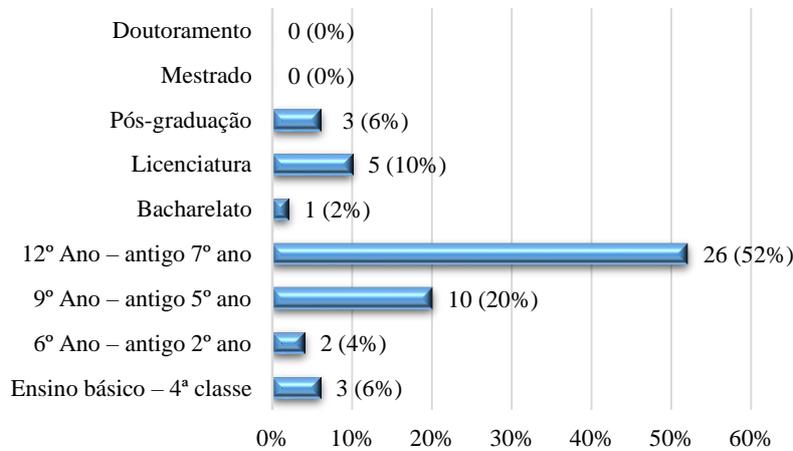


Gráfico 4.3 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

De acordo o Gráfico 4.4, 18% dos inquiridos estão há 3 anos na empresa AUTO (n=9); 12% dos inquiridos têm 4 anos de antiguidade (n=6); 10% dos inquiridos possuem 1 e 4 anos de antiguidade (n=5); 8% dos inquiridos têm 2 anos de antiguidade (n=4); 12% dos inquiridos têm 4 anos de antiguidade na empresa (n=6); e 10% dos inquiridos estão há um ano ou há 5 anos na empresa (n=5).

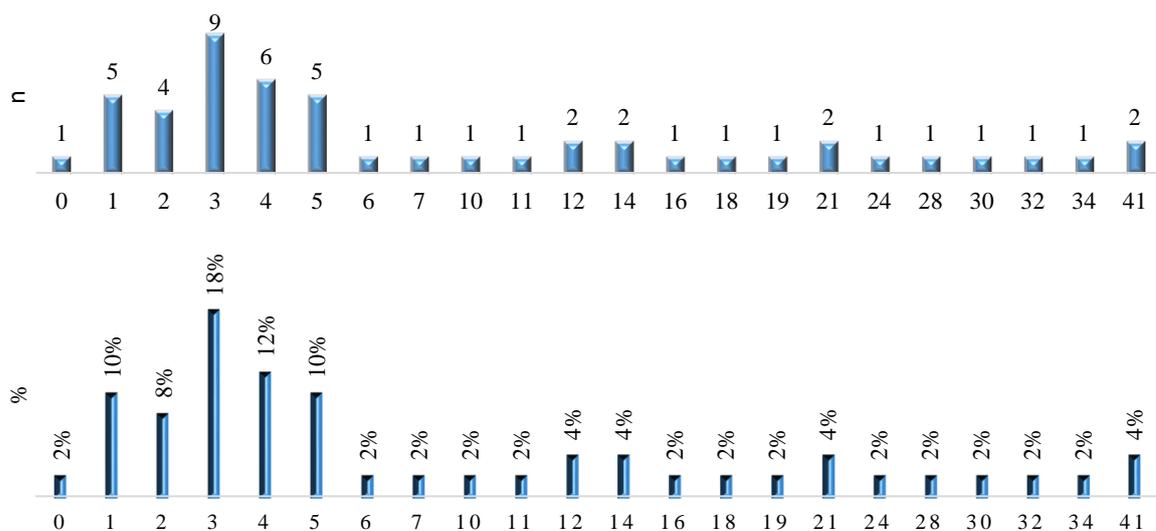


Gráfico 4.4 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na empresa

Fonte: Elaboração própria

Assim, mais de metade dos inquiridos (60%) tem no máximo cinco anos de antiguidade na empresa. Se cruzarmos esta informação com os dados sobre a idade dos respondentes e atendendo a que a maioria dos respondentes tem mais de 45 anos então é de pressupor que os respondentes já estiveram a trabalhar em outras empresas, ou seja, já têm experiência profissional anterior ao seu ingresso na empresa AUTO.

No que respeita à antiguidade na função atual (Gráfico 4.5), pode-se verificar que há uma dispersão muito grande dos respondentes. A maior percentagem de inquiridos (8%) são os que estão a trabalhar na função atual.

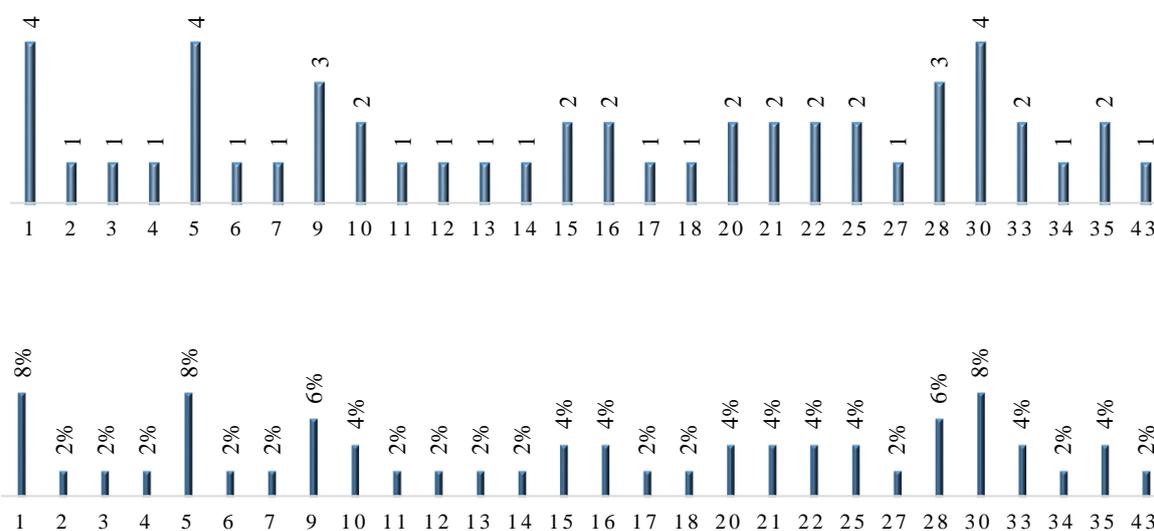


Gráfico 4.5 - Distribuição dos inquiridos por antiguidade na função

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tipologia do departamento laboral constata-se que, a maior parte dos inquiridos (54%, n=27) pertence ao departamento do após-venda, 28% dos inquiridos (n=14) pertencem ao departamento de vendas, e os restantes 18% dos respondentes (n=9) são administrativos (Gráfico 4.6).

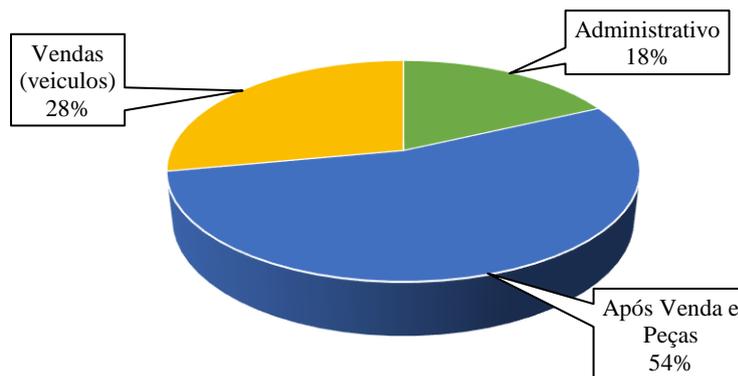


Gráfico 4.6 - Tipologia do departamento laboral da empresa AUTO

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4.7 mostra que 30% dos inquiridos (n=15) já foram sujeitos a, pelo menos, uma avaliação de desempenho na empresa AUTO, ao passo que os restantes 70% (n=35) nunca participaram num processo desta natureza.

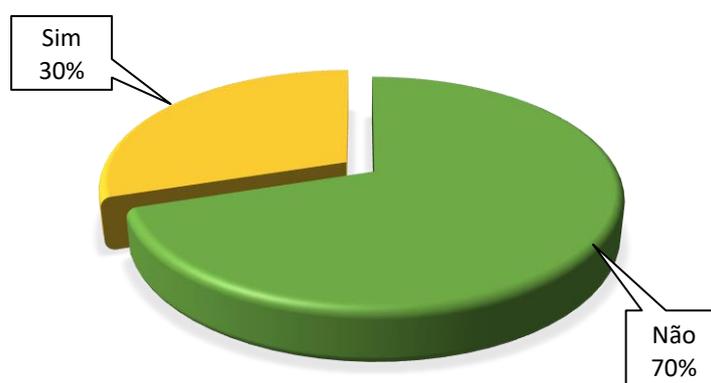


Gráfico 4.7 - Distribuição de inquiridos conforme a sua participação num processo de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaboração própria

Ainda referente ao Gráfico 4.7, consoante a resposta, fez-se uma separação dos inquiridos em dois grupos, tal como referido anteriormente.

Os inquiridos que afirmaram já ter participado no sistema de avaliação de desempenho da empresa AUTO, são encaminhados para um inquérito de satisfação. Neste estudo são denominados pelo grupo “S”, que é constituído por 15 respondentes (30% da amostra)

Os inquiridos que afirmaram não terem participado no sistema de avaliação de desempenho da empresa AUTO são conduzidos para um inquérito de concordância. Neste estudo são nomeados pelo grupo “C”, sendo este grupo composto por 35 respondentes (70% da amostra).

Face ao exposto, nas análises que se seguem o universo estatístico será referente ao grupo “S”

Conforme se observa no Gráfico 4.8 a empresa em estudo utiliza as seguintes fontes de avaliação: pela chefia direta 80% (n=12); dois respondentes (13,3%) afirmam que são avaliados pela chefia direta e pelo superior do superior hierárquico; e somente um inquirido afirma que é avaliado pelo superior do superior hierárquico (6,7%).

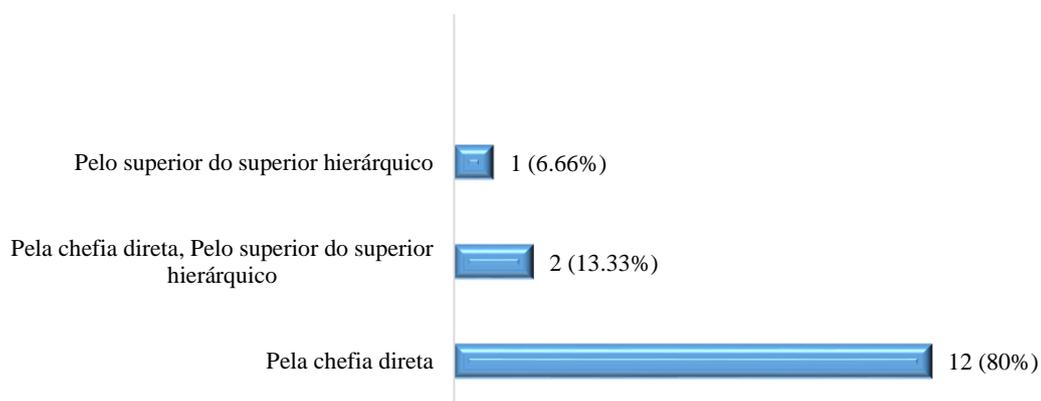


Gráfico 4.8 - Distribuição dos inquiridos por fontes de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à periodicidade da avaliação de desempenho (Gráfico 4.9), 80% (n=12) dos inquiridos afirma ser realizada anualmente, e os restantes 20% (n=3) referem ser mensalmente.

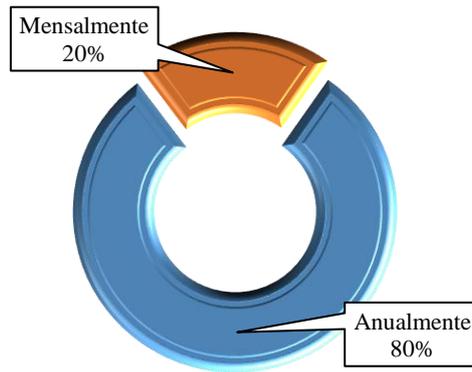


Gráfico 4.9 - Períodicidade da avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.10 observa-se que a maioria dos inquiridos (73,3% n=11) responderam que são submetidos a uma entrevista de avaliação, aspeto que é salientar dada a relevância que atualmente se atribui a esta entrevista na filosofia de Gestão de Pessoas.

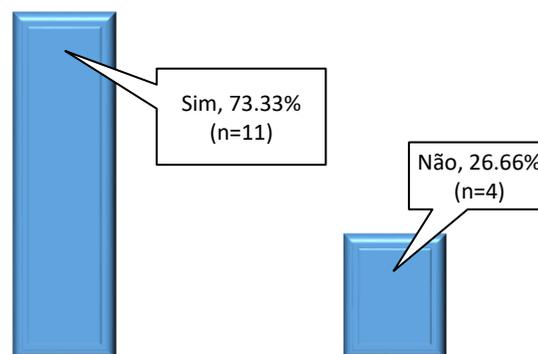


Gráfico 4.10 - Distribuição de inquiridos consoante a realização de uma entrevista de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à utilização da autoavaliação, a maioria dos inquiridos (66,7%, n=10) refere que na entrevista de avaliação não é solicitado ao colaborador que faça a sua autoavaliação, o que revela uma lacuna importante do sistema de avaliação de desempenho da empresa AUTO,

atendendo à importância que atualmente é atribuída a este componente da entrevista de avaliação de desempenho (Gráfico 4.11).

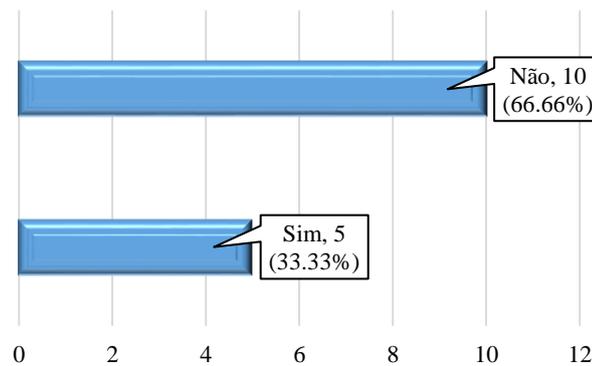


Gráfico 4.11 - Prática da autoavaliação na empresa AUTO

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4.12 mostra que a grande maioria dos inquiridos (80%, n=12) afirma que durante a entrevista de avaliação são propostos os objetivos para o ano seguinte.

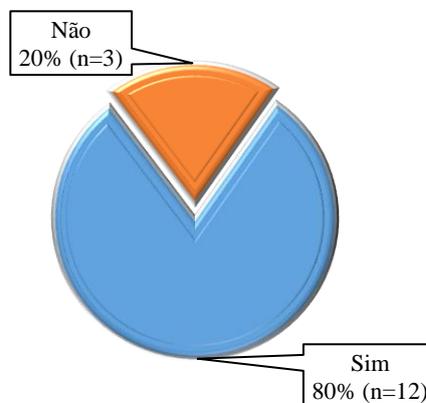


Gráfico 4.12 - Distribuição dos inquiridos consoante a proposta de objetivos para o ano seguinte durante a entrevista de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Ainda referente ao Gráfico 4.12, consoante a resposta dos inquiridos do grupo “S”, sobre se os objetivos eram ou não definidos na entrevista de avaliação, há 12 inquiridos que responde afirmativamente a esta questão.

Deste conjunto de 12 respondentes, mais de metade (58,3%) refere que os objetivos são definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico, ao passo que os restantes inquiridos (41,7% n=5) afirmam que são definidos e fixados só pelo superior hierárquico (Gráfico 4.13).

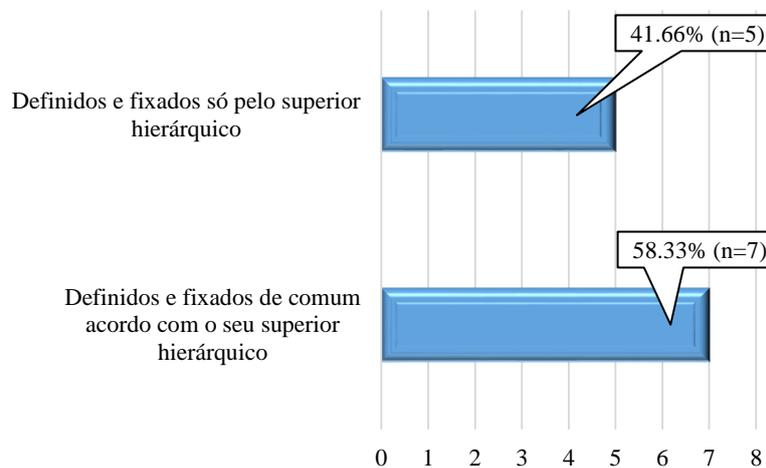


Gráfico 4.13 - Método de definição de objetivos utilizados na empresa AUTO

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

No seguinte conjunto de respostas será inquirido todo o grupo “S”, composto por 30% (n=15) dos inquiridos da amostra. Esta parte do estudo está referenciada na Tabela 6.

Tabela 6- Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

| Em que medida está satisfeito com a existência da avaliação de desempenho na sua empresa? | | |
|---|------------|-------------|
| | Frequência | Porcentagem |
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Satisfeito</i> | 8 | 53,3 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 5 | 33,3 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com a qualidade da entrevista de avaliação?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 3 | 20 |
| Satisfeito | 10 | 66,7 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 2 | 13,3 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com a forma como se processa a avaliação de desempenho na minha empresa?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 4 | 26,7 |
| Satisfeito | 8 | 53,3 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 30 |

Em que medida está satisfeito com os procedimentos adotados pela sua empresa para a realização da avaliação de desempenho?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 5 | 33,3 |
| Satisfeito | 8 | 53,3 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com os critérios utilizados pela sua empresa para a realização da avaliação de desempenho?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 5 | 33,3 |
| Satisfeito | 7 | 46,7 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com a periodicidade da avaliação de desempenho?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 3 | 20 |
| <i>Satisfeito</i> | 8 | 53,3 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 2 | 13,3 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com a existência da autoavaliação?

| | Frequência | Percentagem |
|--|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 3 | 20 |
| <i>Insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 5 | 33,3 |
| <i>Satisfeito</i> | 4 | 26,7 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 2 | 13,3 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com a forma adotada pela sua empresa para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 3 | 20 |
| <i>Satisfeito</i> | 10 | 66,7 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com a forma como são estabelecidos os seus objetivos?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 6 | 40 |
| <i>Satisfeito</i> | 7 | 46,7 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com o facto de na sua empresa todos os colaboradores conhecerem a ponderação de cada parâmetro na classificação de desempenho?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Insatisfeito</i> | 2 | 13,3 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 6 | 40 |
| <i>Satisfeito</i> | 7 | 46,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos na sua avaliação de desempenho, quando considera a quantidade de trabalho que executa?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Insatisfeito</i> | 2 | 13,3 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 2 | 13,3 |
| <i>Satisfeito</i> | 10 | 66,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos na sua avaliação de desempenho, quando considera a qualidade de trabalho que executa?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Insatisfeito</i> | 3 | 20 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 2 | 13,3 |
| <i>Satisfeito</i> | 8 | 53,3 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos na sua avaliação de desempenho, quando considera o esforço que coloca no trabalho que executa?

| | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Insatisfeito</i> | 3 | 20 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 3 | 20 |
| <i>Satisfeito</i> | 7 | 46,7 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

| Em que medida está satisfeito com os resultados da entrevista de desempenho? | | |
|--|------------|-------------|
| | Frequência | Porcentagem |
| <i>Muito insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Insatisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 6 | 40 |
| <i>Satisfeito</i> | 6 | 40 |
| <i>Muito satisfeito</i> | 1 | 6,7 |
| <i>Total</i> | 15 | 100 |

Fonte: Elaboração própria

Pode-se constatar pela leitura da Tabela 6 que cerca de 87% dos inquiridos se mostram satisfeitos ou muito satisfeito com a existência de um processo de avaliação de desempenho na empresa AUTO. Com efeito, dos 15 inquiridos que já foram avaliados na empresa 53,3% (n=8) estão satisfeitos e 33,3% (n=5) encontram-se muito satisfeitos. Apenas um inquirido (6,7%) mostra indiferença e também um respondente (6,7%) está muito insatisfeito com a existência deste sistema.

De igual modo, nota-se a satisfação dos colaboradores relativamente à forma como empresa avalia os seus colaboradores e os meios que utiliza para o fazer. Com efeito, 60% (n=9) encontra-se satisfeito ou muito satisfeito. Por outro lado 26,7%, dos respondentes deste grupo (n=4) dizem que não têm uma opinião concreta (nem satisfeito, nem insatisfeito) e só um inquirido (6,7%) refere que se encontra muito insatisfeito com os métodos e procedimentos utilizados. Ao analisar os critérios de avaliação que a empresa utiliza, o nível de satisfação dos respondentes desce ligeiramente. Assim, menos de metade dos 15 inquiridos (46,7% n=7) estão satisfeitos, 5 respondentes (33,3%) não têm uma opinião formada e dos restantes 3 inquiridos, um (6,7%) está muito satisfeito, um (6,7%) considera-se insatisfeito, e um outro (6,7%) encontra-se muito insatisfeito.

Na medição da satisfação referente aos resultados obtidos *versus* quantidade, qualidade e esforço que se coloca na execução no trabalho obtém-se uma ligeira discrepância, mais acentuada quando se considera o esforço aplicado. Pela observação dos dados plasmados no Gráfico 4.14 comprova-se que 66,7% dos inquiridos se encontra satisfeito com os resultados obtidos quando tem em consideração a quantidade do trabalho realizado, sendo que este valor decresce para 53,3% quando se avalia a qualidade do trabalho executado diminuindo para 46,7% quando se compara com o esforço aplicado.

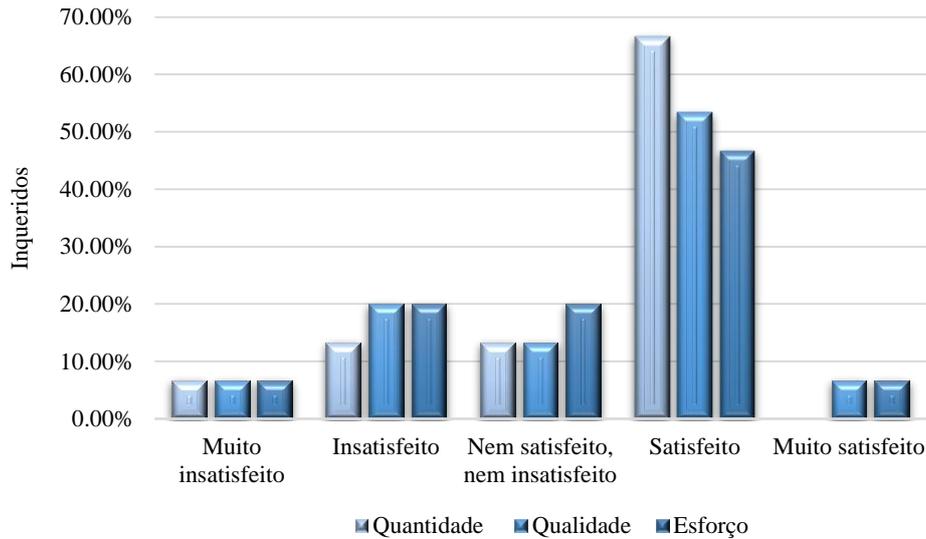


Gráfico 4.14 - Resultado obtidos versus qualidade, quantidade e esforço do trabalho executado

Fonte: Elaboração própria

Quando se estuda a satisfação pela forma como a empresa transmite a avaliação de desempenho, verifica-se que 66,7% (n=10) dos inquiridos está satisfeito, 6,7% (n=1) está muito satisfeito, 20% (n=3) fica indiferente e unicamente um respondente (6,7%) menciona que está muito insatisfeito. Contudo, quando se examina a satisfação por essa avaliação ser de conhecimento de todos, existe uma ligeira divisão de opiniões, em que 46,7% (n=7) dos inquiridos estão satisfeitos, 40% dos respondentes não têm uma opinião definida e apenas 13,3% (n=2) se mostram insatisfeitos.

Quando se analisa o grau de satisfação com a qualidade da entrevista de desempenho observa-se que cerca de 80% dos inquiridos (n=12) se encontra satisfeito ou muito satisfeito, restando 20% (n=3) dos inquiridos sem opinião concreta sobre este tema. Contudo, quando se analisa os resultados obtidos pela entrevista de desempenho existe uma discrepância de opiniões quanto à sua satisfação, sendo que 40% dos respondentes estão satisfeitos e outros tantos (40%) ficam indiferentes. Somente um respondente (6,7%) está muito satisfeito, um respondente (6,7%) encontra-se insatisfeito e o restante inquirido (6,7%) afirma-se muito insatisfeito.

Quando se analisa o grau de satisfação com a existência da autoavaliação as opiniões variam bastante, sendo que a maior percentagem de respondentes (33,3%) não tem uma opinião formada sobre esta questão (Gráfico 4.15).

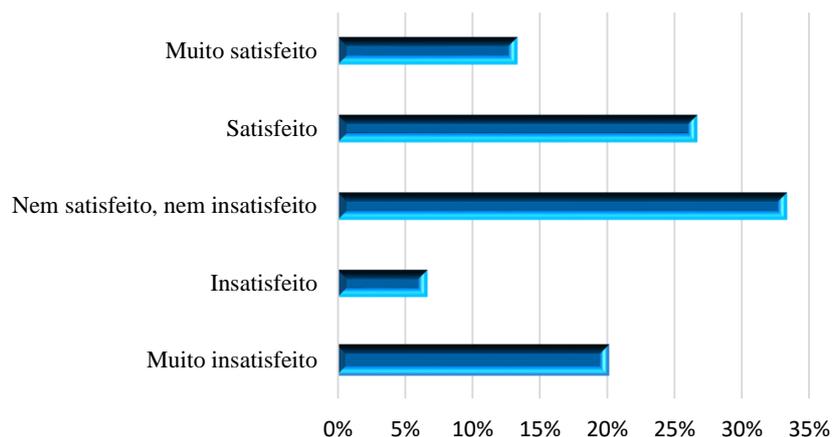


Gráfico 4.15 - Grau de satisfação face à existência da autoavaliação

Fonte: Elaboração própria

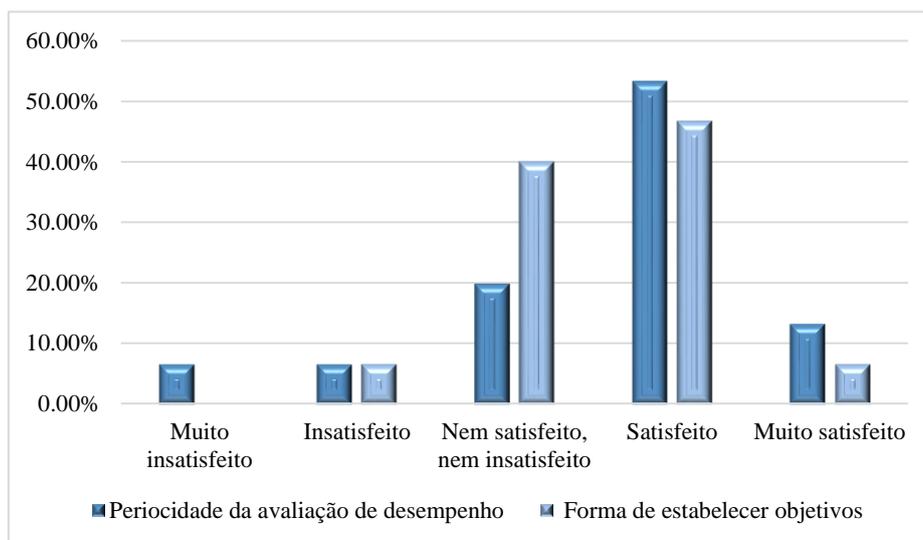


Gráfico 4.16 - Satisfação face à forma de estabelecer objetivos e à periodicidade da avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à forma como são estabelecidos os objetivos verifica-se, essencialmente, uma divisão entre duas opiniões, em que 46,7% (n=7) dos inquiridos afirma estar satisfeito e 40% (n=6) dos inquiridos não tem uma opinião concreta sobre esta questão. Quando se analisa a satisfação referente à periodicidade da avaliação de desempenho verifica-se que a opinião dos

inquiridos também se divide basicamente em duas apreciações, em que 53,3% (n=8) estão satisfeitos e 20% (n=3) não tem uma opinião formada (Gráfico 4.16).

4.2.3 Concordância com a avaliação de desempenho

No seguinte conjunto de respostas será inquirido todo o grupo “C”, composto por 70% (n=35) da amostra considerada (50 inquiridos). Esta parte do estudo está evidenciada na Tabela 7.

Tabela 7 - Concordância com a implementação do sistema de avaliação de desempenho

| | | |
|--|------------|-------------|
| 28. Na minha empresa deve existir um sistema de avaliação de desempenho. | | |
| | Frequência | Porcentagem |
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 7 | 20 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 27 | 77,1 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |
| 29. Na minha empresa deve ser realizada uma entrevista de avaliação entre a chefia direta e o trabalhador. | | |
| | Frequência | Porcentagem |
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 4 | 11,4 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 9 | 25,7 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 22 | 62,9 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |
| 30. Na minha empresa os trabalhadores devem poder exprimir a sua opinião sobre a classificação de desempenho obtida (fazendo uma autoavaliação). | | |
| | Frequência | Porcentagem |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 10 | 28,6 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 25 | 71,4 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |
| 31. Na minha empresa os objetivos devem ser definidos somente pelo superior hierárquico, sem que os trabalhadores sejam consultados. | | |
| | Frequência | Porcentagem |
| <i>Discordo totalmente</i> | 18 | 51,4 |
| <i>Discordo moderadamente</i> | 10 | 28,6 |
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 4 | 11,4 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 2 | 5,7 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

32. Na minha empresa os parâmetros de avaliação devem ser do conhecimento de todos os colaboradores.

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Discordo moderadamente</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 7 | 20 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 26 | 74,3 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

33. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve ter em atenção o esforço que os trabalhadores colocam na execução do seu trabalho.

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Concordo moderadamente</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 34 | 97,1 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

34. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar a qualidade do trabalho que os trabalhadores executam.

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Concordo moderadamente</i> | 5 | 14,3 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 30 | 85,7 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

35. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar os aspetos como a assiduidade dos trabalhadores.

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 5 | 14,3 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 29 | 82,9 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

36. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar os aspetos como o cumprimento das ordens que são dadas pela chefia direta.

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 11 | 31,4 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 23 | 65,7 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

37. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar a pontualidade dos trabalhadores.

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 11 | 31,4 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 23 | 65,7 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

38. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar a capacidade de iniciativa dos trabalhadores.

| | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Concordo moderadamente</i> | 5 | 14,3 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 30 | 85,7 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

39. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar capacidade de autonomia com que realizo o meu trabalho.

| | Frequência | Percentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 1 | 2,9 |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 7 | 20 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 27 | 77,1 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

40. Na minha empresa os objetivos devem ser definidos pelo superior hierárquico, sendo que os trabalhadores devem ser consultados nessa definição de objetivos.

| | Frequência | Percentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Concordo moderadamente</i> | 9 | 25,7 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 26 | 74,3 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

41. Na minha empresa o colaborador deve receber recompensas em função do seu desempenho.

| | Frequência | Percentagem |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <i>Concordo moderadamente</i> | 6 | 17,1 |
| <i>Concordo totalmente</i> | 29 | 82,9 |
| <i>Total</i> | 35 | 100 |

Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos inquiridos está totalmente de acordo com a implementação do sistema de avaliação de desempenho (77,1%) e somente 20% dos inquiridos não têm opinião sobre esta matéria. Aliás, para quase todos os itens que integram esta parte do questionário observa-se que há uma percentagem muito elevada de respondentes (sempre superior a 60%) que concordam com as questões direcionadas para os aspetos que um sistema de avaliação deve contemplar (Tabela 7).

Relativamente ao facto do sistema de avaliação de desempenho se destinar a avaliar a qualidade e o esforço que os trabalhadores colocam na execução do seu trabalho constata-se que a totalidade dos inquiridos concorda parcial (respetivamente 14,3% e 2,9%) ou totalmente (respetivamente 85,7% e 91,1%) (Gráfico 4.17).

Relativamente à parte comportamental, nos critérios de autonomia, iniciativa, cumprimento de ordens da chefia, pontualidade e assiduidade dos colaboradores, verifica-se pela observação do Gráfico 4.18 (e também pelos dados da Tabela 7) que a quase totalidade dos respondentes concordam total ou parcialmente com a inclusão destes critérios num sistema de avaliação de desempenho e somente uma percentagem diminuta (2,9%) dos inquiridos não manifesta opinião sobre esta matéria. De realçar que no caso do item referente à capacidade de iniciativa

a totalidade dos respondentes concordam (total ou parcialmente) com a consideração deste parâmetro num sistema de avaliação de desempenho da empresa AUTO.

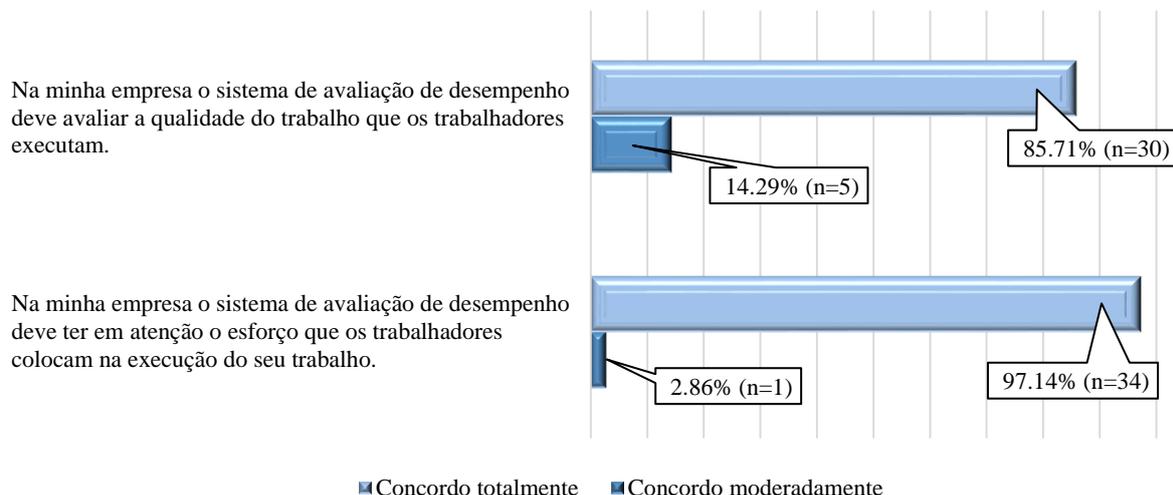


Gráfico 4.17 - Concordância com a avaliação da qualidade e do esforço de trabalho executado

Fonte: Elaboração própria

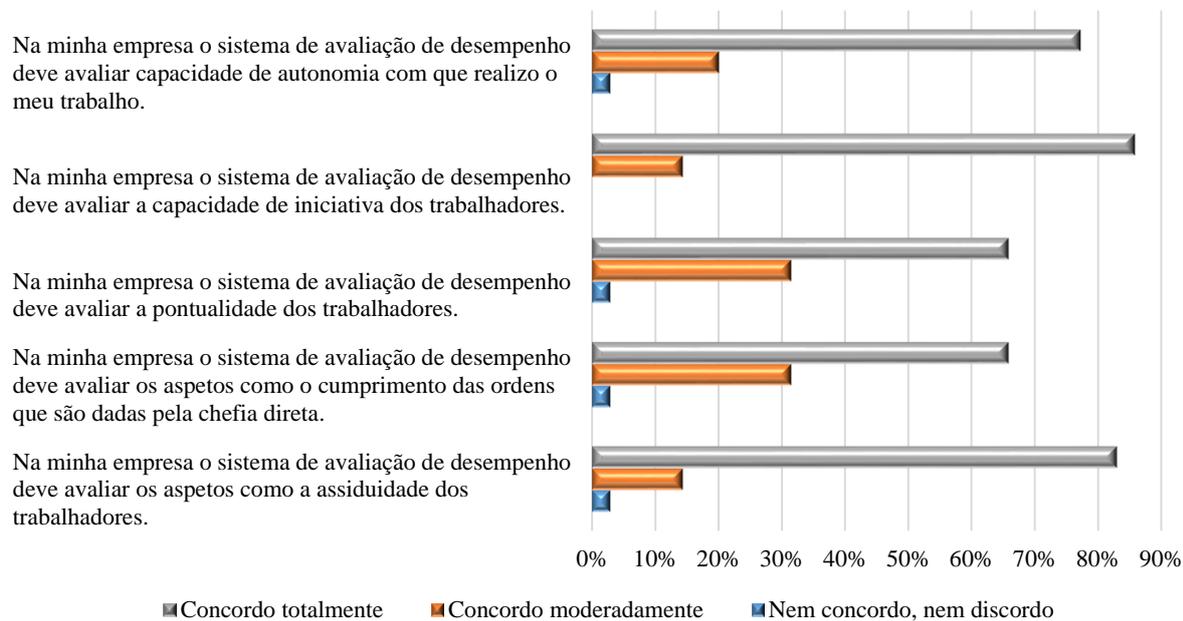


Gráfico 4.18 - Concordância com a avaliação da autonomia, iniciativa, pontualidade e assiduidade dos trabalhadores

Fonte: Elaboração própria

No que refere à definição de objetivos a observação do Gráfico 4.19 mostra que os inquiridos se encontram total ou moderadamente de acordo com o facto desta definição de objetivos ser feita pelo superior hierárquico, mas os trabalhadores têm de fazer parte dessa negociação. Se os trabalhadores não forem parte integrante da definição de objetivos, sendo esta definição da total responsabilidade da chefia direta, a opinião dos inquiridos é diferente: dos 35 inquiridos 51,4% (n=18) discordam totalmente, 28,6% (n=10) discordam moderadamente, 11,4% (n=4) não têm uma opinião formada, 5,7% (n=2) concordam moderadamente e apenas um inquirido 2,9% concorda totalmente com a definição unilateral dos objetivos dos colaboradores por parte da chefia direta sem haver uma participação/consulta dos trabalhadores.

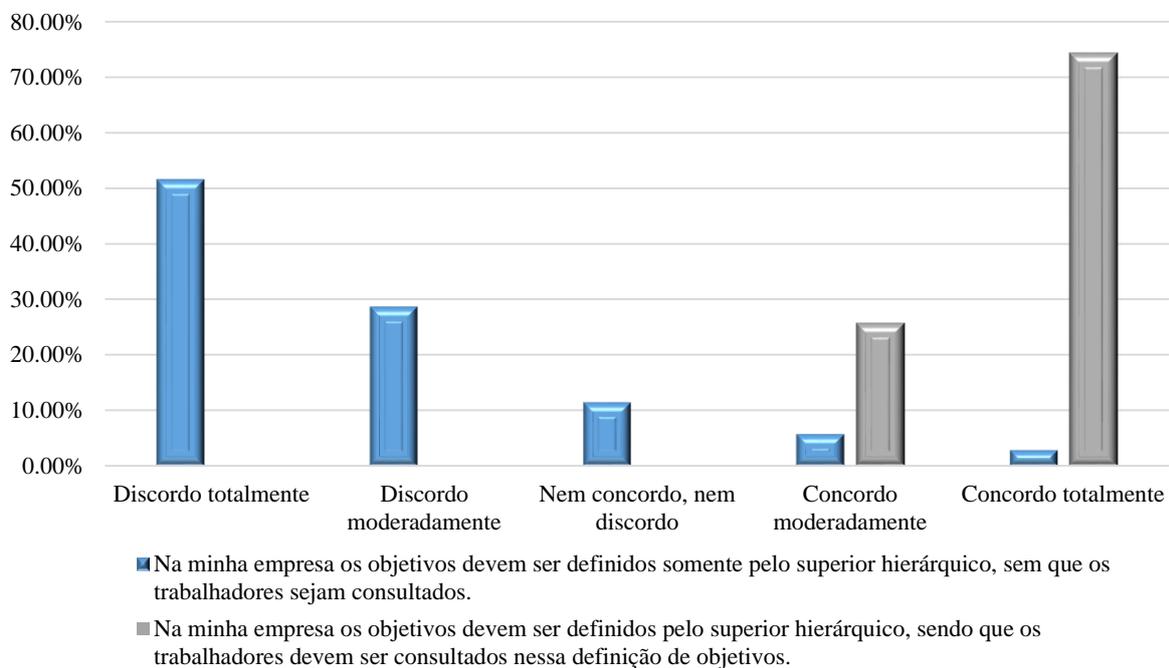


Gráfico 4.19 - Concordância na forma de definição de objetivos

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a importância de se realizar uma entrevista de avaliação de desempenho, 62,9% dos inquiridos (n=22) concordam totalmente e 25,7% (n=9) concordam moderadamente, sendo que somente quatro respondentes (11,4%) não têm uma opinião formada sobre esta matéria.

No que diz respeito à autoavaliação, todos os inquiridos concordaram totalmente (71,4%) ou moderadamente (28,8%) que os colaboradores devem poder exprimir a sua opinião sobre a

classificação de desempenho obtida (através da autoavaliação). Não há nenhum respondente que discorde ou que não tenha opinião formada sobre esta temática o que pode ser um indicador da importância que os mesmos dão ao facto de poderem participar no processo de avaliação de desempenho, expressando a sua opinião através da autoavaliação.

Quando questionados sobre se os parâmetros da avaliação de desempenho devem ser do conhecimento de todos os colaboradores, 74,3% (n=26) dos inquiridos concordam totalmente e 20% (n=7) concordam moderadamente. Por outro lado, somente um inquirido não tem opinião sobre esta matéria (2,9%) e outro respondente discorda moderadamente com esta divulgação dos parâmetros de avaliação (2,9%).

Por fim, no que diz respeito à indexação do sistema de recompensas às classificações de desempenho, todos os respondentes concordam com essa medida, sendo que 82,9% (n=29) dos inquiridos concordam totalmente e 17.1% (n=6) concordam moderadamente com esta medida.

4.2.4 Análise do coeficiente Alfa de Cronbach

O coeficiente de Alfa de Cronbach permite verificar a fiabilidade da correlação das afirmações por questionário. Hill e Hill (2000) interpretam o coeficiente de fiabilidade conforme indicado na Tabela 8.

Tabela 8 – Interpretação dos valores do coeficiente Alfa de Cronbach

| | |
|-----------------|-------------|
| Maior que 0,9 | Excelente |
| Entre 0,8 e 0,9 | Bom |
| Entre 0,7 e 0,8 | Razoável |
| Entre 0,6 e 0,7 | Fraco |
| Abaixo de 0,6 | Inaceitável |

Fonte: Adaptado de Hill & Hill (2000)

Foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach para os dois conjuntos de questões do inquérito, tendo-se obtido um valor de 0,927 para o questionário de satisfação (considerado como sendo uma fiabilidade excelente) e o valor de 0.685 para o inquérito de concordância, valor considerado quase razoável (Tabela 9)

Tabela 9 - Valor do coeficiente Alfa de Cronbach

| Inquéritos | Nº de itens | Nº Inquiridos | Alfa de Cronbach |
|---------------------|-------------|---------------|------------------|
| <i>Satisfação</i> | 14 | 15 | 0,927 |
| <i>Concordância</i> | 14 | 35 | 0,685 |

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 está evidenciada disparidade das respostas nos dois inquéritos (de satisfação e de concordância). Relativamente ao inquérito de satisfação pode-se constatar que as opiniões são dispersas. Já no que se refere ao inquérito de concordância as respostas são mais homogêneas, onde aparentemente a maior parte dos inquiridos concorda totalmente ou parcialmente com os aspetos mencionados relativos à conceção e implementação de um sistema de avaliação de desempenho na empresa AUTO.

Tabela 10 - Disparidade de respostas

| Inquérito de satisfação | | |
|---|--------------|-------------|
| | Nº respostas | Percentagem |
| <i>Muito insatisfeito</i> | 12 | 5,7% |
| <i>Insatisfeito</i> | 17 | 8,1% |
| <i>Nem satisfeito, nem insatisfeito</i> | 54 | 25,7% |
| <i>Satisfeito</i> | 108 | 51,4% |
| <i>Muito satisfeito</i> | 19 | 9,1% |
| Inquérito de concordância | | |
| | Nº respostas | Percentagem |
| <i>Discordo totalmente</i> | 18 | 3,7% |
| <i>Discordo moderadamente</i> | 11 | 2,2% |
| <i>Nem concordo, nem discordo</i> | 20 | 4,1% |
| <i>Concordo moderadamente</i> | 89 | 18,2% |
| <i>Concordo totalmente</i> | 352 | 71,8% |

Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Análise de resultados

Conforme já referido, o inquérito por questionário foi enviado para 54 colaboradores e obtiveram-se 50 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 92,6%. No que se refere à caracterização da amostra referente à idade verifica-se que a faixa etária predominante é entre os 25 e 34 anos, (32%). Também se observa que 80% dos inquiridos são do género masculino. Quanto às habilitações literárias observa-se que a maioria dos respondentes (52%) possui o 12º ano de escolaridade antigo 7º ano, (n=26). Confere-se pelos resultados obtidos que 70% dos inquiridos (n=35) nunca participaram num processo de avaliação de desempenho (grupo “C”) na empresa em estudo. Por outro lado, os restantes 30% dos respondentes (grupo “S”) já foram sujeitos, pelo menos uma vez, a uma avaliação.

Relativamente ao estudo do grupo “S” (n=15) observou-se que na empresa AUTO a fonte de avaliação de desempenho mais utilizada é a chefia direta. No que respeita à periodicidade, a avaliação é realizada uma vez por ano (80%). Verifica-se que a maioria dos inquiridos (73,3% n=11) responderam que são submetidos a uma entrevista de avaliação. Quanto à avaliação feita pelo próprio colaborador, a maioria dos inquiridos (66,7%, n=10) mencionam que na entrevista que não é solicitado ao trabalhador que faça a sua autoavaliação. Relativamente à fixação de objetivos, grande parte dos respondentes do grupo “S” (80%) afirmaram que durante a entrevista de avaliação são propostos os objetivos para o ano seguinte. Deste conjunto de 12 correspondentes, mais de metade (58,3%) refere que os objetivos são definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico.

No que se refere à satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação da empresa AUTO verifica-se que a maioria dos inquiridos estão satisfeitos com existência da avaliação de desempenho (53,3%), com a qualidade da entrevista de avaliação (66,7%), com a forma como se processa a avaliação de desempenho na empresa (53,3%) e com os procedimentos adotados pela sua empresa para a realização da avaliação de desempenho (53,3%).

Relativamente ao grupo “C” (n=35) foi possível constatar que 71,8% dos respondentes concordam totalmente com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho na empresa AUTO. Destaca-se que 71,4% dos inquiridos concordam totalmente que os trabalhadores devem poder exprimir a sua opinião sobre a classificação de desempenho obtida através da autoavaliação, 97,1% dos inquiridos afirmam que a avaliação deve ter atenção ao esforço que os trabalhadores colocam na execução da sua função e 82,9% na qualidade do trabalho que executam. De igual modo, 85,7% dos questionados concordam totalmente que o

sistema de avaliação deve avaliar a capacidade de iniciativa dos trabalhadores e, 77,1% concordam totalmente que o sistema deve avaliar a autonomia com que os colaboradores realizam o trabalho. Por fim, também se destaca que 82,9% dos inquiridos concordam totalmente que os trabalhadores devem receber recompensas em função do seu desempenho.

4.3 Implementação de um sistema de avaliação no setor de peças

O setor de peças da empresa AUTO é constituído por um responsável de peças e por quatro caixeiros, sendo que dois deles atendem o balcão do público ou os outros dois atendem o balcão de oficina. Para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho no departamento de peças da empresa AUTO planificam-se os seguintes passos:

(i) Identificação das funções existentes e criação dos principais perfis de competências.

Responsável de peças tem como função garantir a eficiência do setor para que este seja lucrativo. Para esse fim, deve atingir os objetivos estabelecidos pela chefia direta, controlando as compras, as existências, os colaboradores, a política de descontos, entre outros aspetos. O responsável de peças tem como principais competências:

1. Estabelecer metas e objetivos com a chefia direta e com a sua equipa e fazer planos de ação e incentivar a sua equipa para o atingimento desses objetivos;
2. Trabalhar em conjunto com os responsáveis de oficina para assegurar o abastecimento atempado de peças para as reparações na empresa AUTO;
3. Cumprir as normas e regulamentos internos da empresa AUTO e dos fornecedores;
4. Motivar e supervisionar a *performance* de todos os trabalhadores do seu setor;
5. Tratar prontamente das reclamações dos clientes de acordo com as regras da empresa AUTO e dos fornecedores;
6. Ajustar e acompanhar as existências de modo a minimizar o *stock* morto, *stock* adormecido, maximizando assim a rotação do *stock* e o nível de *stocks*;
7. Analisar as operações do *stock*, o *layout* do armazém e a arrumação das referências;

8. Acompanhar de perto os armazéns de falhas e anomalias para garantir que a empresa AUTO receba todos os créditos que lhe são devidos;
9. Conferir faturas e guias de remessa antes de seguirem para a contabilidade;
10. Controlar preços;
11. Supervisionar a limpeza e arrumação do setor.

O caixeiro de peças tem a função assegurar o *stock* através do controlo adequado da quantidade de referências em armazém. Tem também como função vender peças a retalho a todos os clientes (internos e externos) através do balcão de oficina, do balcão de público, por telefone e por correio eletrónico. Tem como principais competências:

Todos os caixeiros:

1. Realizar pedidos de encomenda diários;
2. Apoiar o chefe de peças no processamento e colocação das encomendas programadas;
3. Ser simpático, profissional e eficiente ao atender os clientes independentemente do meio de comunicação usado;
4. Proporcionar o mesmo elevado nível de serviço quer para clientes, quer para os outros departamentos da empresa AUTO;
5. Assegurar de que todos os documentos referentes à entrega de peças sejam assinados por quem as recebeu;
6. Assegurar que são recolhidos todos os elementos do cliente, como o nome, contato telefónico, número de contribuinte, entre outros;
7. Alertar o responsável sempre que deixe de fazer alguma venda por falta de peças;
8. Colaborar na conferência, arrumação do armazém e inventários.

Caixeiro de balcão de oficina:

1. Identificar peças necessárias para executar as reparações;
2. Ir buscar as peças ao armazém;
3. Debitar na ordem de trabalho interna as peças que são entregues aos técnicos;
4. Pedir as peças que não existem em armazém, após solicitação da oficina;

5. Avisar oficina a chegada das peças em falta;
6. Atender telefones quando se mostre necessário.

Caixeiro de balcão de público:

1. Identificar peças necessárias para os clientes, sugerindo outras peças que estejam relacionadas com o que é desejado;
2. Ir buscar as peças ao armazém;
3. Caso as peças não existam em *stock* transmitir ao cliente o prazo de entrega das mesmas;
4. Atender as chamadas telefónicas, identificar peças para orçamentos e outras informações;
5. Na entrega das peças aos clientes fazer faturas e guias de remessa;
6. Contatar os clientes com reservas para levantarem as peças reservadas.

(ii) Avaliação de funções e o seu enquadramento numa matriz

O responsável de peças tem de assegurar o resultado do seu departamento e cumprir os *standards* da empresa AUTO. Dessa forma 60% da remuneração variável incidirá no cumprimento do objetivo líquido do resultado do setor de peças de acordo o orçamento aprovado (Tabela 11).

Tabela 11 – Prémio objetivo líquido do resultado do setor de peças

| | 95% Orçamento | 100% Orçamento | 105% Orçamento |
|---------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| PRÉMIO | Mínimo de 30% do prémio a 100% | XYZ Euros | Máximo de 107% do prémio a 100% |

Fonte: Elaboração própria

Os restantes 40% da remuneração variável corresponderá ao cumprimento de *standards* (Tabela 12).

Tabela 12 – *Standards* da empresa AUTO

| <i>Standards</i> | Prémio |
|---|---------------|
| Mínimo 6 Pontos na auditoria (referenciado no ponto (iii) gestão por objetivos) | 40% |
| <i>Stock</i> morto ≤ 20% do <i>stock</i> total (<i>Stock</i> morto constituído por existências sem consumo nos últimos 12 meses) | 60% |

Fonte: Elaboração própria

Na empresa AUTO para os caixeiros o objetivo difere consoante são do balcão de público ou do balcão de oficina. Contudo são-lhes exigidos o cumprimento dos objetivos qualitativos que têm como base os comportamentos padronizados pela empresa AUTO. Como tal a remuneração variável divide-se em 80% para cumprimento de objetivos de venda (Tabela 13) e os restantes 20% para cumprimentos dos *standards* comportamentais da empresa AUTO.

Tabela 13 - Prémio de vendas líquidas

| | 100% Orçamento | >100% Orçamento |
|---------------|-----------------------|--|
| PRÉMIO | XYZ Euros | Respeita a matriz prémio de vendas (Tabela 14) |

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 - Matriz de prémio de vendas

| Prémio de vendas | | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| Realizado | 100% | 105% | 110% | 115% | 120% | > 120% |
| Caixeiro balcão de oficina | X | X | X | X | X | X |
| Caixeiro balcão de público | X | X | X | X | X | X |

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos *standards* comportamentais da empresa AUTO, baseado no método de avaliação de desempenho denominado de listas de verificação, a respeito de cada funcionário da secção de peças, em que cada fator (quantidade de trabalho, qualidade de trabalho, capacidade profissional, empenho, senso prático, apresentação, interesse pela empresa, relações no trabalho, iniciativa e assiduidade) recebe uma avaliação qualitativa (categoria 1, 2 3 e 4) em concordância com as principais características do avaliado (Tabela 15).

Tabela 15 - Prémio de atitude

| PONTUAÇÃO | FACTORES | (1-3) Categoria 1 | (4-6) Categoria 2 | (7-9) Categoria 3 | (10) Categoria 4 |
|-----------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|
| | Quantidade de Trabalho | Fraco | Suficiente | Bom | Muito elevado |
| | Qualidade de trabalho | Erros frequentes | Alguns erros | Cuidadoso | Muito cuidadoso |
| | Capacidade profissional | Necessita de ajuda frequente | Necessita de ajuda | Conhece bem | Nível superior |
| | Empenho | Indiferente | Quando solicitado | Sempre pronto | Com entusiasmo |
| | Senso prático | Fraco | Razoável | Bom | Muito bom |
| | Apresentação | Fraco | Razoável | Bom | Muito bom |
| | Interesse pela empresa | Fraco | Normal | Acentuado | Muito acentuado |
| | Relações no trabalho | Alguns conflitos | Cumpr normalmente as regras | Disciplinado e correto | Atitude exemplar |
| | Iniciativa | Rara | Resolve casos correntes | Resolve situações complicadas | Intervenções decisivas |
| | Assiduidade | Faltas frequentes | Faltas eventuais | Faltas raras | Muito assíduo |

| | |
|----|--------------------------|
| 0% | (% Ponderada de Atitude) |
|----|--------------------------|

Fonte: Adaptado de Santogal (2008)

(iii) Gestão por objetivos

Seguindo o exemplo do departamento de mecânica, estes objetivos estão de acordo com os objetivos da empresa AUTO. Têm como base os objetivos que a empresa estima atingir e promover no setor de peças. Estes objetivos devem ser definidos e negociados com o trabalhador no início de cada ano, e acompanhados mensalmente através de *feedback*.

Assim sendo, para os objetivos quantitativos, existe um orçamento anual que tem como base a vendas de peças no balcão de público e no balcão de oficina que foram realizadas no último período. Para o ano em análise contabiliza-se o valor de inflação do preço das peças e futuras campanhas dos importadores que a empresa AUTO representa. Nesse seguimento os caixeiros

terão como principal objetivo vender existências para garantir o orçamento de faturação mensal. A parte do responsável de peças tem como principal objetivo garantir o resultado do setor das peças e garantir os *standards* da empresa. Para tal tem que garantir que o *stock* morto não ultrapasse 20% do *stock* principal e que nas auditorias periódicas atinja 6 dos 8 pontos da Tabela 16.

Tabela 16 - Auditoria periódica

| Itens a serem auditados | Pontos |
|---|---------------|
| Utilização de sugestão de encomenda (mínimo 1 vez por semana) | 1 |
| Análise e preenchimento diário do mapa de rutura de <i>stocks</i> | 1 |
| Utilização de reservas para registo de todas as encomendas de clientes | 1 |
| Manutenção de reservas em atraso registadas no <i>Dealer Management System (DMS)</i> com mais de 3 meses | 1 |
| Verificação de conformidade de quantidades existentes no <i>Dealer Management System (DMS)</i> através de inventário aleatório a 30 referências | 1 |
| Verificação de conformidade de quantidades existentes em 10 referências com movimentos de notas de crédito no último trimestre | 1 |
| Inexistência de peças no armazém sem <i>stock</i> no <i>Dealer Management System (DMS)</i> | 1 |
| Exposição de acessórios e produtos comercializados pela empresa AUTO em local adequado, em bom estado de conservação e com preço atualizado | 1 |

Fonte: Elaboração própria

Os objetivos qualitativos são aplicados a todos os caixeiros. Tal como o departamento de mecânica estes têm como base comportamentos que são promovidos pela empresa (visão, missão e valores). Estes objetivos têm como principal objeto garantir o nível satisfação do cliente e a imagem da empresa. Os resultados são analisados mensalmente e, faz-se um ponto situação. Em caso de necessidade direcionam-se os colaboradores no caminho certo de forma garantir o orçamento anual, quer a nível de *performance*, quer a nível comportamental.

(iv) Avaliação de desempenho

Na empresa AUTO, a avaliação de desempenho é realizada no início do ano, numa entrevista entre a chefia direta e o colaborador. A prática da autoavaliação tem de ser utilizada para todos os colaboradores. Estes terão a oportunidade de avaliar a sua *performance*, a sua eficiência e a sua eficácia. Poderão ser utilizadas as três abordagens (“dizer e vender, dizer e escutar” e “resolução de prolemas”), caso se justifique no ato da entrevista. Contudo, deverá ser dada preferência à abordagem de entrevista “dizer e escutar”. Esta tem de ser encarada como uma conversação produtiva e tem de ser utilizada como uma ferramenta para o desenvolvimento dos avaliados. Esta avaliação de desempenho finalizará com a apresentação e análise dos resultados alcançados pelos avaliados (a nível da *performance* e a nível comportamental) e com o acordo dos objetivos a atingir para este período que se inicia.

5 Conclusões

5.1 Contributos do estudo

Este estudo, em primeiro lugar, contribui para reforçar os conceitos da avaliação de desempenho. Posteriormente contribui para compreender a satisfação e a concordância dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho. De acordo com os resultados obtidos, os gestores devem ter mais atenção à forma como usam as avaliações de desempenho, devem perceber as necessidades dos colaboradores através de *feedbacks* contínuos e dar oportunidade aos mesmos para que participem neste processo através de autoavaliações. É importante referir que num sistema de avaliação de desempenho, sustentado nos modelos de gestão, será necessário que todos os colaboradores sejam avaliados para que se possa contribuir para o alinhamento de talentos com as necessidades da empresa, para potencializar a produtividade e a eficiência na área operacional. Por fim este estudo contribui com uma sugestão de implementação do sistema de avaliação de desempenho para um setor de peças de uma empresa do setor automóvel, que avalia simultaneamente competências comportamentais e técnicas.

5.2 Limitações do estudo

Para os objetivos deste estudo as limitações encontradas baseiam-se no tamanho da amostra que desvirtua o grau de fiabilidade dos inquéritos realizados. Foi notório que na parte do inquérito por questionário relativo às questões que utilizaram uma escala de Likert de concordância, se obtiveram respostas semelhantes, sendo que a maior parte dos inquiridos concorda totalmente ou parcialmente com implementação do sistema de avaliação de desempenho. Outra limitação prende-se com o facto de só existir na empresa em estudo um sistema de avaliação de desempenho num só departamento, o que impossibilita comparações de resultados entre sectores.

5.3 Sugestões para investigação futura

Como investigações futuras sugere-se, para a empresa em estudo, a implementação do sistema de avaliação de desempenho em todos os departamentos, não só para analisar as suas vantagens e desvantagens, mas também para investigar o desempenho e o grau de satisfação de todos os colaboradores.

Outra sugestão de investigação é analisar o desempenho de todas as categorias profissionais e principalmente os que executam o papel de avaliador, e compreender como o sistema de avaliação de desempenho influencia os mesmos. Também seria pertinente estudar a resistência dos colaboradores face ao processo de avaliação de desempenho.

Por fim, uma outra sugestão de investigação é replicar o estudo numa outra empresa do setor automóvel com características similares às da empresa AUTO, a fim de se procederem a análises comparativas.

5.4 Conclusão final

Dentro das limitações apresentadas considera-se que os objetivos deste estudo foram atingidos.

Entende-se através desta dissertação que as empresas para cumprir objetivos e manter bons resultados são forçadas a criar oportunidades e não basta reduzir custos é preciso também alavancar o desempenho dos trabalhadores através da utilização da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão, desde que o processo de avaliação seja bem contruído, estruturado e respeitado. Para tal, será necessário avaliar de forma equitativa e prover meios de apoios e *feedback* para que os trabalhadores tenham a perceção do que deles é esperado e de como são valorizados pela empresa.

Mostrou-se que a entrevista de avaliação de desempenho é um recurso imprescindível deste processo. Não aproveitar este momento para dar *feedback* e outras informações ao colaborador, como, por exemplo, os objetivos para o futuro, seria um erro a evitar. Por outro lado, este é momento oportuno para que o trabalhador faça a sua autoavaliação.

Concluiu-se pelos resultados do inquérito por questionário que os colaboradores se encontram satisfeitos com a existência do sistema de avaliação de desempenho. Contudo, a autoavaliação ainda não é aplicada a todos os colaboradores. De igual modo os resultados obtidos no inquérito por questionário, considerando os inquiridos que não tinham sido sujeitos a um processo de

avaliação de desempenho permitem concluir que os colaboradores concordam totalmente que o processo de avaliação de desempenho é importante para o seu desenvolvimento dentro da empresa

Demonstrou-se que para a implementação do sistema de avaliação de desempenho se devem identificar as funções, saber as suas competências associadas e avaliá-las, enquadrar essas capacidades numa matriz, criar objetivos e por fim avaliar o desempenho, comparando resultado obtido com o resultado esperado a nível de objetivos e a nível de competências comportamentais. Neste sentido, o presente estudo termina com a proposta de um sistema de avaliação para um dos departamentos da empresa AUTO que ainda não estava abrangido por um sistema desta natureza.

Referências bibliográficas

- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31 (4), 451 – 454.
- Blaga, P. (2020). The Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality. *International Journal of Scientific Research in Multidisciplinary Studies*, 6 (7), 1 – 6.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (3ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Barueri, SP: Manole.
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do?. *ILR Review*, 1 (71), 86 – 116.
- Dewi, M. A., Murad, D. F., & Rosdiana. (2019) Implementation of the SMART Models for Application Development Employee Performance Appraisal. In International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology (SIET). *International Conference on:* (pp. 364 – 369). doi: 10.1109 / SIET48054.2019.8986044
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hecht, G., Hobson, J. L., & Wang, L. W. (2020). The Effect of Performance Reporting Frequency on Employee Performance. *The Accounting Review*, 95 (4), 199 – 218.
- Hubner, M. M. C., & Moreira, M. B. (2012). *Fundamentos da psicologia: temas clássicos da psicologia sob a ótica da Análise do comportamento*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan Ltda.

Jornal Económico (2020). Setor automóvel enfrenta recessão mundial em 2020 [Web site]. Disponível em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/setor-automovel-enfrenta-recessao-mundial-em-2020-573988>.

Marconi, M. A., & Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de Metodologia científica*. (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S. A.

Pedro, P (2020). *OE: Uma sentença para o setor automóvel*. Disponível em <https://acap.pt/pt/noticia/377/oe-2021-uma-sentenca-para-o-sector-automovel>

Oliveira, E. R., & Ferreira, P (2014). *Métodos de investigação – Da interrogação científica*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA

Sánchez, C. R., Cabrera, D. D., & Fernaud, E. H. (2019). Does effectiveness in performance appraisal improve with rater training? *Plos One*, 14 (9), disponível em <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222694>

Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

Silva, S. S. (2019). *Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores – Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia do Porto, Porto. Portugal. Consultado em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/124>.

Shirkouhi, N. S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand M. R., Saparauskas, J., & Jurgita, A. (2020). Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21 (3), 647–678.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J (2016). *Gestão de recursos humanos: Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: Editora Lidel.

Santogal (2004). *Manual de gestão oficial*. Lisboa: Santogal.

Santogal (2008). *Manual de peças* (3ª ed.). Lisboa: Santogal.

Sotomayor, A.M.S.B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico* Tese de doutoramento Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.

Sotomayor, A. M.; Rodrigues, J.; & Duarte, M. (2018). *Princípios de Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.

Apêndice 1 – Inquérito por questionário

30/06/2021

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Questionário anónimo)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Questionário anónimo)

O presente questionário visa analisar a satisfação e concordância dos colaboradores, que executam funções na empresa AUTO, sobre a criação e implementação da cultura de gestão de desempenho.

Não há respostas certas ou erradas, pelo que se pede que responda de forma sincera e honesta às questões que são formuladas. É a sua opinião que conta!

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que irá despende com o preenchimento deste questionário, que será de aproximadamente 10 (dez) minutos.

***Obrigatório**

I. Caracterização da amostra

1. 1. Idade *

2. 2. Género *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

<https://docs.google.com/forms/d/10533hwsWURuradH0B4ZeAjFASd4iyqmV0g-aUJBkeE/edit>

1/12

30/06/2021

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Questionário anónimo)

3. 3. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

Ensino básico – 4ª classe

6º Ano – antigo 2º ano

9º Ano – antigo 5º ano

12º Ano – antigo 7º ano

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

4. 4. Tempo de trabalho na empresa (anos) *

5. 5. Tempo de trabalho na atual função nesta e em outras empresas (anos) *

<https://docs.google.com/forms/d/10533hwsWURuradH0B4ZeAjFASd4iyqmV0g-aUJBkeE/edit>

2/12

6. 6. Tipologia do departamento laboral (considera-se administrativo os elementos que colaboram nas vendas e após venda) *

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo
 Vendas (veículos)
 Após Venda e Peças

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

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não Avançar para a pergunta 15

Continuação

8. 8. O método de avaliação de desempenho usado na sua empresa é realizado (pode selecionar mais de uma hipótese) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Pela chefia direta
 Pelo superior do superior hierárquico
 Pelo próprio avaliado (autoavaliação)
 Pelos seus pares (colegas)
 Pelos subordinados
 Por vários agentes ao mesmo tempo (chefia direta, colegas, autoavaliação, clientes, fornecedores, subordinados, entre outros)

9. 9. Na minha empresa a frequência das avaliações de desempenho é feita *

Marcar apenas uma oval.

- Anualmente
 Trimestralmente
 Mensalmente

10. 10. São realizadas entrevistas de avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

11. 11. É-lhe pedido para que faça a sua autoavaliação? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não Avançar para a pergunta 14

12. 12. Nessas entrevistas, são fixados os seus objetivos para o próximo período (ano)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não Avançar para a pergunta 14

Continuação

13. 13. Esses objetivos são: *

Marcar apenas uma oval.

- 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

II. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho (Questionário anônimo)

Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de satisfação com as informações que se seguem e seleccione somente uma das alternativas colocando uma cruz no quadrado correspondente. Voltamos a referir que não há respostas certas ou erradas pelo que se pede que responda de forma sincera e honesta, dando a sua opinião sobre as questões propostas.

14. A escala é a seguinte: Muito insatisfeito; Insatisfeito; Nem satisfeito, nem insatisfeito; Satisfeito; Muito satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito, nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14. Em que medida está satisfeito com a existência da avaliação de desempenho na sua empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Em que medida está satisfeito com a qualidade da entrevista de avaliação? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Em que medida está satisfeito com a forma como se processa a avaliação de desempenho na minha empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Em que medida está satisfeito com os procedimentos adotados pela sua empresa para a realização da avaliação de desempenho? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Em que medida está satisfeito com os critérios utilizados pela sua empresa para a realização da avaliação de desempenho? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Em que medida está satisfeito com a periodicidade da avaliação de desempenho? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Em que medida está satisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

<https://docs.google.com/forms/d/10533hwsWURradH0B42eAFASd4yqmwOg-aUJBkeE/edit>

7/12

com a existência da autoavaliação?

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21. Em que medida está satisfeito com a forma adotada pela sua empresa para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho? | <input type="radio"/> |
| 22. Em que medida está satisfeito com a forma como são estabelecidos os seus objetivos? | <input type="radio"/> |
| 23. Em que medida está satisfeito com o facto de na sua empresa todos os colaboradores conhecerem a ponderação de cada parâmetro na classificação de desempenho? | <input type="radio"/> |
| 24. Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos na sua avaliação de desempenho, quando considera a quantidade de trabalho que executa? | <input type="radio"/> |
| 25. Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos na sua avaliação de desempenho, quando considera a qualidade de trabalho que executa? | <input type="radio"/> |
| 26. Em que medida está satisfeito com os resultados recebidos na sua avaliação de desempenho, quando considera o esforço que coloca no trabalho que executa? | <input type="radio"/> |
| 27. Em que medida está satisfeito | <input type="radio"/> |

<https://docs.google.com/forms/d/10533hwsWURradH0B42eAFASd4yqmwOg-aUJBkeE/edit>

8/12

com os resultados da entrevista de desempenho?

Muito obrigado pela sua colaboração!

III. Concordância com o processo de avaliação de desempenho (Questionário anônimo)

Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de concordância com as questões que se seguem e seleccione somente uma das alternativas colocando uma cruz no quadrado correspondente. Voltamos a referir que não há respostas certas ou erradas pelo que se pede que responda de forma sincera e honesta, dando a sua opinião sobre as questões propostas.

15. A escala é a seguinte: Discordo totalmente; Discordo moderadamente; Nem concordo, nem discordo; Concordo moderadamente; Concordo totalmente. *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Discordo totalmente | Discordo moderadamente | Nem concordo, nem discordo | Concordo moderadamente | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------|
| 28. Na minha empresa deve existir um sistema de avaliação de desempenho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Na minha empresa deve ser realizada uma entrevista de avaliação entre a chefia direta e o trabalhador. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Na minha empresa os trabalhadores devem poder exprimir a sua opinião sobre a classificação de desempenho obtida (fazendo uma autoavaliação). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Na minha empresa os objetivos devem ser definidos somente pelo superior hierárquico, sem que os trabalhadores sejam consultados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Na minha empresa os parâmetros de avaliação devem ser do conhecimento de todos os colaboradores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30/06/2021

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Questionário anônimo)

33. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve ter em atenção o esforço que os trabalhadores colocam na execução do seu trabalho.

34. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar a qualidade do trabalho que os trabalhadores executam.

35. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar os aspetos como a assiduidade dos trabalhadores.

36. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar os aspetos como o cumprimento das ordens que são dadas pela chefia direta.

37. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar a pontualidade dos trabalhadores.

38. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar a

<https://docs.google.com/forms/d/10533hnsWURradH0B4ZeAFASd4yqmwOg-aUJBkeEedit>

11/12

30/06/2021

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Questionário anônimo)

capacidade de iniciativa dos trabalhadores.

39. Na minha empresa o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar capacidade de autonomia com que realizo o meu trabalho.

40. Na minha empresa os objetivos devem ser definidos pelo superior hierárquico, sendo que os trabalhadores devem ser consultados nessa definição de objetivos.

41. Na minha empresa o colaborador deve receber recompensas em função do seu desempenho.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

<https://docs.google.com/forms/d/10533hnsWURradH0B4ZeAFASd4yqmwOg-aUJBkeEedit>

12/12