

**Inês Soares Maximino**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EM EMPRESAS DE  
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E VENDAS**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Empresas

Orientador: Professor Especialista Henrique Pires

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, JULHO, 2022**

## Declaração de honra

Eu, Inês Soares Maximino, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG- Instituto Superior de Administração do Porto com o nº 201260027, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor, e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 03/07/2022

Inês Soares Maximino

## AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação representa o último capítulo de todo o meu percurso académico. Este percurso nem sempre foi linear, nele pairou durante uns tempos um vazio e uma incerteza daquilo que seria o mais correto a seguir e aquilo que pretendia para o meu futuro. Contudo é através das escolhas e de toda a aprendizagem transmitida que procuramos ultrapassar as incertezas e que, por sua vez, ganhamos uma maior motivação na procura de algo que nos caracterize e nos preencha.

Esta é a filosofia de todo o meu percurso académico vivido, cujo término não seria possível sem ultrapassar cada um dos obstáculos que, ao longo desta jornada, foram surgindo, mas com força, fé e dedicação todos os nossos objetivos são alcançáveis.

Assim, a presente dissertação de mestrado, embora se trate de um trabalho de carácter individual, resultou de um esforço conjunto de determinados intervenientes. De forma direta e indireta, várias pessoas contribuíram para o desenvolvimento do trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço à Instituição Superior de gestão e Administração do Porto (ISAG) pela oportunidade que me deu e por todo o apoio prestado.

De seguida agradeço também ao meu orientador Professor Henrique Pires por todo o seu acompanhamento, empenho, disponibilidade, rigor e clareza durante todo o processo de construção da dissertação.

Agradeço ainda a todos os participantes que prontamente concederam a realização da entrevista e sem os quais não seria possível finalizar a investigação.

Por último, agradeço aos meus pais por toda a dedicação, educação que sempre me inculcaram e por todo o companheirismo. Sem eles não seria possível.

## LISTA DE ABREVIATURAS

**APP-** Aplicação de Software

**CRM-** Customer Relationship Management

*“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce”*

Fernando Pessoa (1935)

## RESUMO

No modelo atual de Gestão de Recursos Humanos, as organizações procuram garantir o bom funcionamento dos seus Recursos Humanos pelo facto de que o desempenho do capital humano garante cada vez mais a maximização de resultados para uma determinada organização.

Neste sentido o presente estudo tem como objetivo observar e analisar o sistema de Avaliação de Desempenho implementado em diversas organizações, mais concretamente, incidiu-se em 6 organizações distintas pertencentes à área de vendas e prestação de serviços.

A partir da revisão da literatura presente na investigação, foi possível conhecer e analisar o sistema de Avaliação de Desempenho. Através da sua evolução nas últimas décadas, procurou-se definir o conceito de Avaliação de Desempenho, bem como os objetivos que a compõem e os métodos adotados que conduzem a uma Avaliação de Desempenho eficaz.

Em termos de metodologia recorreu-se à metodologia qualitativa na qual foram realizadas entrevistas a membros do departamento de Recursos Humanos das organizações que se voluntariaram para participar na recolha de dados.

Atendendo aos resultados obtidos, os participantes identificaram um conjunto de categorias que direta ou indiretamente influenciam a Avaliação de Desempenho da organização em que exercem funções. Como pontos positivos foram evidenciados os seguintes itens: qualidade, eficácia e importância da Avaliação de Desempenho em contexto organizacional. Como pontos negativos foram realçados os seguintes: necessidade de definir parâmetros adequados a todos os colaboradores pertencentes à organização e também a insatisfação verificada referente ao modelo atual de avaliação implementado na organização.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Colaboradores; Organização; Sucesso organizacional; Feedback; Desenvolvimento profissional;

## ABSTRACT

In the current model of Human Resources management, organizations seek to ensure the proper functioning of their Human Resources due to the fact that the performance of human capital guarantees the results maximization for a given organization.

With this being said, the present study aims to observe and analyze the Performance Assessment system implemented in an organization, the focus was on six different organizations belonging to the sales sector and provision of services.

From the review of the literature present in the investigation, it was possible to get to know and to analyze the Performance assessment system. Through its evolution in the last decades, the goal was to define the concept of performance evaluation, as well as its purposes and the adopted methods that lead to an effective performance evaluation.

Qualitative methodology was used, in which interviews were carried out with members of the human resources department of organizations that volunteered to participate in data collection.

Given the results obtained, the participants identified a set of categories that directly or indirectly influence the Performance Assessment of the organization in which they work. As positive points, the following items were highlighted: quality, effectiveness, importance of Performance Assessment in an organizational context. As negative points, the following were highlighted: the need to define adequate parameters for all employees belonging to the organization and also the dissatisfaction regarding the current evaluation model implemented in the organization.

**Keywords:** Performance Evaluation; Collaborators; Organization; Organizational success; Feedback; Professional development;

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
LISTA DE ABREVIATURAS .....	ii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1 Evolução histórica da Avaliação de Desempenho .....	3
2.2 Conceito e importância da avaliação de desempenho .....	7
2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....	12
2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho .....	15
2.5 A Entrevista da Avaliação de Desempenho .....	26
2.6 Indicadores para uma Avaliação de Desempenho bem-sucedida .....	30
2.7 Vantagens da Avaliação de Desempenho .....	33
2.8 Aspectos críticos da Avaliação de Desempenho: Implicações, Limitações e Erros ..	35
3. METODOLOGIA .....	41
3.1 Questões de Investigação .....	43
4. RESULTADOS .....	47
4.1 Apresentação dos Resultados .....	47
4.2 Discussão dos resultados .....	58
4.2.1 Resultados apresentados sobre a descrição do sistema de Avaliação de Desempenho .....	59

4.2.2 Identificação dos métodos de Avaliação de Desempenho por parte dos entrevistados .....	62
4.2.3 Entrevista da Avaliação de Desempenho.....	63
4.2.4 Categorias evidenciadas sobre a importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores .....	67
4.2.5 Vantagens da Avaliação de Desempenho .....	69
4.2.6 Principais limitações do sistema de Avaliação de Desempenho.....	70
5. CONCLUSÕES .....	73
6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
APÊNDICES.....	82
Apêndice 1- Consentimento informado .....	82
Apêndice 2- Guião de Entrevista .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de uma Escala Gráfica Contínua .....	17
Figura 2- Modelo de uma Escala Gráfica Descontínua.....	18
Figura 3- Modelo de uma Escala Gráfica Semi-Contínua.....	18

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Identificação dos entrevistados.....	46
Tabela 2- Descrição do sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização.....	48
Tabela 3- Métodos de Avaliação de Desempenho adotados pela organização.....	49
Tabela 4- Entrevista de Avaliação de Desempenho.....	50
Tabela 5- Importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores e para a organização.....	52
Tabela 6- Vantagens da Avaliação de Desempenho.....	54
Tabela 7- Limitações provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho.....	55
Tabela 8- Avaliação do sistema atual de Avaliação de Desempenho implementado na organização.....	57
Tabela 9- Categorias evidenciadas no sistema de Avaliação de Desempenho.....	59
Tabela 10- Categorias evidenciadas na entrevista de Avaliação de Desempenho.....	63
Tabela 11- Categorias evidenciadas referente à importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores.....	66

Tabela 12- Categorias evidenciadas referente às limitações provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho.....69

## 1. INTRODUÇÃO

A presente investigação surge no âmbito de Mestrado em Gestão de Empresas e tem como finalidade abordar a temática da Avaliação de Desempenho em contexto organizacional. A escolha deste tema deveu-se ao facto da área de Gestão de Recursos Humanos ser uma área que suscita um maior interesse ao investigador e que lhe possibilitou, a partir da temática em causa, aprofundar o seu conhecimento relativamente à Avaliação de Desempenho implementada nas organizações.

A Avaliação de Desempenho provoca diferentes perceções. Deste modo, se por um lado, é vista como um instrumento fundamental para a organização alcançar os seus resultados e funciona como uma ferramenta que promove a motivação e satisfação dos colaboradores, pelo facto de que é a partir da Avaliação de Desempenho que se reconhece o colaborador pelo seu profissionalismo e desempenho. Por outro lado, potencia também o desenvolvimento profissional do próprio colaborador procurando métodos e técnicas que o colaborador deverá aplicar, de modo a obter um desempenho eficaz nas funções realizadas e alcançar os resultados pretendidos pela organização. Contudo, um dos aspetos negativos visíveis no sistema de Avaliação de Desempenho é o facto dos colaboradores ao terem conhecimento que estão a ser avaliados sentirem uma maior pressão e ansiedade que poderá influenciar o próprio desempenho.

No capítulo da revisão da literatura aprofundar-se-á diferentes temáticas relacionadas com a Avaliação de Desempenho, entre elas a importância de um sistema de Avaliação de Desempenho quer para os colaboradores quer para a organização, os métodos de Avaliação de Desempenho implementados, a importância de ocorrerem entrevistas de Avaliação de Desempenho, de modo a averiguar juntamente com o entrevistado os pontos a melhorar e as dificuldades sentidas ao longo de todo o ciclo de avaliação e, ainda, perceber as limitações e os erros provenientes do próprio sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização.

Relativamente ao capítulo da Metodologia, procurar-se-á descrever a metodologia aplicada: Metodologia qualitativa, bem como a identificação das questões de investigação que permitem alcançar o objetivo principal: “Qual o impacto de um sistema de Avaliação de

Desempenho para a organização e para os seus colaboradores?”. Posteriormente, a partir deste capítulo serão descritos o perfil dos entrevistados e os instrumentos utilizados para a recolha e análise dos dados.

Por último, o capítulo correspondente aos resultados será subdividido em dois sub-capítulos: Apresentação de Resultados no qual apresentar-se-á os resultados das entrevistas, relativamente às questões efetuadas, e por fim, a discussão de resultados, em que, a partir dos resultados apresentados, iremos comparar as respostas dos entrevistados com a própria revisão de literatura apresentada.

Através da apresentação dos resultados, procurar-se-á apurar como é que a Avaliação de Desempenho está presente nas diferentes organizações e qual o contributo da mesma para os colaboradores e para a própria organização.

Nesta sequência, é a partir dos resultados apresentados pelos entrevistados, que serão elaboradas tabelas de categorias que evidenciem os temas fundamentais para debater no decorrer do capítulo da discussão de resultados.

De acordo com resultados apresentados verificar-se-á que, na sua grande maioria, os entrevistados consideram que a Avaliação de Desempenho que atualmente vigora no seio da organização não é totalmente eficiente. Assim, os entrevistados identificam alguns pontos de melhoria a desenvolver, nomeadamente uma maior articulação entre os objetivos da Avaliação de Desempenho com os objetivos organizacionais, de modo a garantir mais oportunidades para os colaboradores.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Evolução histórica da Avaliação de Desempenho

De forma a contextualizar a presente investigação é primordial descrever a evolução da Avaliação de Desempenho ao longo das últimas décadas. Antes de mais, é importante referir que a temática que envolve a Avaliação de desempenho não é um assunto recente dentro das diferentes áreas de investigação.

Anteriormente, na Idade Média, os sistemas de Avaliação de Desempenho tinham como referência os instrumentos utilizados pela Companhia de Jesus. De acordo com Chiavenato, a Companhia de Jesus tinha como fundamento utilizar um sistema específico de dados e notas das atividades, de modo a descobrir o potencial de cada um dos seus jesuítas. Para avaliar os seus subordinados eram realizados relatórios de cada membro superior a respeito das atividades estabelecidas por cada um dos seus jesuítas. Adicionalmente eram também efetuados relatórios específicos que eram elaborados pelos membros jesuítas que possuíssem informações credíveis sobre o próprio desempenho individual ou acerca do desempenho dos seus colegas de equipa, sobre os quais os órgãos de chefia não poderiam aceder de outro modo (Chiavenato, 1998). Logo, a partir desta análise, poderemos observar um mecanismo de Avaliação de Desempenho descentrado, pelo que tanto os superiores como os subordinados poderiam avaliar o desempenho dos colaboradores.

Numa fase inicial, na Avaliação de Desempenho dos colaboradores, o avaliado não detinha qualquer responsabilidade, sendo, por isso, caracterizada a avaliação como um processo unilateral assente numa determinada perspetiva. Como não existia comunicação entre o avaliador e o avaliado, este último torna-se um sujeito passivo desta relação uma vez que não intervinha na própria Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho apenas começa a adquirir uma maior importância a partir do século XX e, especialmente, com o aparecimento de novas ferramentas de organização do trabalho. Assim, os membros superiores de uma determinada organização começam a procurar obter uma maior produtividade do trabalho executado pelos seus colaboradores, sendo, por isso, pertinente atribuir um conjunto de atividades e funções específicas a cada

colaborador, estabelecer um maior controlo e exigência na execução das tarefas propostas, atribuindo um salário de acordo com o desempenho apresentado (Rocha, 2010).

O colaborador passou a assumir um papel de maior destaque dentro das organizações, tornando-se um elemento ativo e produtivo, ao invés de um mero recetor. Esta mudança deveu-se à influência da visão Taylorista. Esta filosofia tem por base captar um maior rendimento e alcançar uma maior produção com o menor tempo e esforço, ou seja, o trabalhador é considerado como “homem-máquina” sem projeções de crescimento em que o seu objetivo se limita a efetuar as tarefas propostas, que são específicas para cada colaborador, garantindo assim, a maximização da produção (Casado, 2002).

Logo, numa primeira fase, a grande maioria das organizações incorporava nos seus objetivos o controlo, a exigência e o planeamento, sendo o indivíduo considerado um custo de produção, ou seja, programado para alcançar um determinado objetivo presente na organização (Pereira, 2013). Devido a isso, tornou-se necessário elaborar mecanismos claros, baseados num conjunto de critérios específicos e seguros para que as métricas atribuídas pelo avaliador fossem claras, objetivas e justas (Bilhim, 2009).

Assim, poderemos destacar que a Avaliação de Desempenho representa um instrumento fundamental de suporte à gestão que, por sua vez, é considerada um instrumento rigoroso que possibilita determinar os rendimentos salariais dos colaboradores inseridos na organização.

Neste sentido, tendo em conta o referido, poderemos considerar que foi a partir da filosofia Taylorista que surgiram novas prerrogativas, nomeadamente um novo processo de recrutamento e seleção. Neste processo era necessário contratar trabalhadores com determinados requisitos particulares, designadamente a força e resiliência que permitissem atribuir uma dada função ou tarefa, garantindo um maior alcance de produtividade com menor esforço e tempo.

Nesta época, era recorrente a prática de gestão de incentivos, através da qual os colaboradores mais produtivos obtinham uma remuneração mais vantajosa. Ainda, privilegiava-se uma formação adequada, com intuito de todas as tarefas serem executadas na perfeição, de modo a maximizar a produtividade. Por último, era elaborada a Avaliação

de Desempenho dos colaboradores, garantindo a supervisão e o controlo contínuo do desempenho de cada um deles (Rego et al., 2015).

Todavia, este modelo perdeu a sua supremacia, pelo facto de ser uma filosofia baseada na produtividade, em detrimento do colaborador que, tal como mencionado anteriormente, era comparado a uma máquina. Com o surgimento do sindicalismo, que visava a procura de melhores condições de trabalho e um maior reconhecimento salarial, dá-se o aparecimento do Modelo das Relações Humanas, entre 1927 e 1932, com o homem a ser considerado como um todo, um ser complexo, pensante, consciente das suas aptidões e apto a desenvolver o seu raciocínio, que é um fator fulcral para garantir um bom desempenho, com o objetivo de atingir o sucesso organizacional (Casado, 2002).

Assim sendo, o que distinguia o modelo das relações humanas, do modelo da filosofia Taylorista, era a forma de como se poderia maximizar as características e potencialidades do colaborador, sem esquecer o bem-estar do mesmo e as suas ânsias (Rego et al., 2015). O colaborador não pode ser comparado a uma máquina, é um ser humano com características próprias e detém um conjunto de qualidades intrínsecas que podem servir de alicerce para garantir o sucesso da organização.

Em meados do século XX, surge um novo modelo designado de Modelo dos Recursos Humanos, que considerava cada indivíduo como um ser único, individual, com características específicas que o diferenciava dos demais, através da sua motivação, dedicação, esforço, contribuindo, assim, para os resultados organizacionais desejados.

É a partir deste modelo, que verificamos que cada indivíduo assume características próprias, que advêm de diferentes ambições e interesses. Aparece então, a necessidade de uma Avaliação de Desempenho comum a todos os colaboradores, mas que, não obstante, permita avaliar as características e capacidades de cada um, as suas competências, bem como as suas limitações, a fim de melhorar o seu desempenho e alcançar o sucesso organizacional (Camara, 2015).

No decorrer da década de 1970, a Avaliação de Desempenho passou a ser reconhecida e utilizada no meio organizacional. Numa primeira instância, era utilizada para a seleção de chefias executivas, e, numa fase mais avançada, a avaliação de desempenho determinava os benefícios, recompensas e promoções (Mattos, 2003).

Com o aparecimento da globalização e de todas as mudanças tecnológicas envolvidas, as organizações sentiram a necessidade de garantir uma maior flexibilidade e eficiência do papel dos Recursos Humanos, de forma a atenuar as mudanças sociais conjunturais.

É divulgada então, em 1954, a obra de Peter Drucker, sobre o conceito de Gestão por Objetivos, processo através do qual os colaboradores e gestores de uma organização identificam os pontos cruciais a desenvolver de forma a ser possível estabelecer metas de trabalho que possibilitem alcançar os objetivos propostos.

Contudo, só é possível alcançar estas metas através do uso de uma metodologia adequada, elaborada por Peter Drucker, que evidencia a criação de um Sistema de Gestão, norteado por um conjunto de recursos disponíveis e com métodos adequados que prevê o tempo necessário a atingir os objetivos da organização (Russo, 2017).

Na sociedade atual, a grande maioria das organizações visa, através de um conjunto de indicadores, atrair, motivar e reter os talentos de forma a assumir uma posição de liderança perante a concorrência (Lang, 2001).

Não obstante, para observar e analisar os talentos na organização, é fundamental o uso de ferramentas de Gestão, tais como a Avaliação de Desempenho que poderá ser efetuada quer a nível individual, para que seja possível avaliar o contributo, o desempenho do avaliado, quer a nível de equipa, ou seja, a nível de performance de grupo ou a nível organizacional, isto é, a todo o núcleo da empresa (Pereira, 2013).

Com as decorrentes mudanças retratadas ao longo deste capítulo, constamos que atualmente já é possível assumir que a definição de Avaliação de Desempenho abrange múltiplas organizações e inclusive engloba diversas dimensões dentro da própria organização como do próprio indivíduo. Assim, poderemos afirmar que a Avaliação de Desempenho atualmente tem mais do que um propósito, isto é, esta avaliação procura cruzar a esfera organizacional com a esfera individual, ou seja, assumir um paralelismo entre a organização e o colaborador.

Atualmente, dentro das organizações, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que potencializa o crescimento económico da organização, valorizando os seus próprios objetivos, sendo que, por um lado, procura garantir uma vantagem competitiva sustentável

entre os mercados que a organização está inserida, e, por outro lado, procura melhorar o capital humano entre os próprios colaboradores (Camara, 2015).

Partindo desta perspectiva, poderemos afirmar que o conceito, a visão e os objetivos da Avaliação de Desempenho também se foram modificando. E é a partir desta temática que iremos procurar definir aprofundadamente a Avaliação de Desempenho nos dias de hoje e de como esta poderá influenciar o Sistema de Gestão de uma dada organização.

## **2.2 Conceito e importância da avaliação de desempenho**

Antes de nos debruçarmos sobre o conceito de Avaliação de Desempenho, é fundamental contextualizarmos a forma como as organizações atuam.

Hoje em dia, as organizações procuram trabalhar e desenvolver o desempenho dos colaboradores, para que seja possível atingir os seus objetivos estratégicos e organizacionais, que, por sua vez, conduzem à satisfação dos usuários do produto.

Atualmente, as organizações têm de assumir uma posição de competitividade para se imporem face à concorrência e manterem uma posição de prestígio perante o mercado alvo. Neste sentido, é essencial que tenham presente um conjunto de técnicas que permitam medir e avaliar a performance do colaborador e da organização, de modo a garantir que o produto chegue de forma eficiente e agradável até aos consumidores.

Assim, poderemos indicar que uma das técnicas mais utilizadas para medir a performance dos colaboradores é a tecnologia digital. Na contemporaneidade, em qualquer negócio empresarial, vigora a tecnologia digital, principalmente na área de Gestão dos Recursos Humanos, desde o recrutamento à seleção, formação, crescimento e também a Avaliação de Desempenho, que na maioria das vezes é aplicada a partir das novas tecnologias (Maditheti, 2017).

Cabe aos membros de Recursos Humanos de cada organização acompanhar sistematicamente as mudanças que a própria digitalização acarreta, pelo que o departamento de Recursos Humanos deverá garantir que o capital humano da organização está devidamente alinhado com as necessidades estratégicas das novas tecnologias (Fenech et al., 2019). Para que isso seja possível, os recursos Humanos devem estar a par

de todos os objetivos e estratégias atuais da empresa, para fazer face às estratégias da era digital.

A Avaliação de Desempenho poderá ser aplicada a partir de plataformas digitais que possibilitem a realização da avaliação do conhecimento, comportamento e desempenho dos colaboradores (Swaroop, 2012). Não há necessidade de se avaliar manualmente via papel, pelo facto de que atualmente vivemos na era digital e a Avaliação de Desempenho aplicada através da digitalização facilita inclusive o cumprimento das tarefas diárias implementadas, proporciona uma maior eficácia, organização e agilidade de processos (El-Khoury, 2017).

É a partir desta perspetiva que a Avaliação de Desempenho se concentra, uma vez que procura maximizar o potencial do capital humano, permitindo o crescimento e desenvolvimento dos próprios colaboradores, e também da própria organização. Esta avaliação é considerada uma ferramenta de melhoria contínua que tem como principal foco o colaborador em contexto de trabalho (Rocha & Dantas, 2007).

Assim, ao avaliar o desempenho dos colaboradores os resultados de um modo global vão-se manifestando de forma eficaz, logo, cabe às organizações apostarem em meios que envolvam um maior empenho e dedicação dos colaboradores, já que quanto maior a sua motivação, maior o seu desempenho e, conseqüentemente, a sua produtividade que, por sua vez, perfaz resultados mais eficazes (Camara, 2015). É a partir destes indicadores de motivação, desempenho e esforço que se alcança grande parte do sucesso organizacional (Gibson et al., 2006).

De facto, poderemos afirmar que grande parte do sucesso alcançado pelas organizações está interligado à participação, eficiência, flexibilidade, produtividade e desempenho dos colaboradores. Aliás, é pertinente, numa primeira instância, observar e reconhecer as características interpessoais e profissionais dos colaboradores para que seja possível, à posteriori, aprofundar as suas qualidades e identificar os seus talentos, com a finalidade de os aplicar à organização (Vural et al., 2012).

Posto isto, antes de procurarmos avaliar o desempenho, iremos procurar definir o seu conceito. Apesar de termos consciência de que se trata de um conceito lato, é crucial defini-lo, para que, posteriormente, possa ser avaliado.

Logo, poderemos definir desempenho como uma determinada ação efetuada por um indivíduo, dando origem a um dado resultado e é a partir da exploração, análise e formulação desse resultado, comparado com um determinado modelo, que obtemos uma resolução (Mills et al., 2006). Essa finalidade é alcançada através do contributo dado pelo colaborador para a organização, em que procura garantir uma performance de qualidade e de competência

É primordial que o desempenho de qualquer membro de uma organização seja eficiente durante todo o período da tarefa ou função a desempenhar, para que a organização assuma uma vantagem competitiva sustentável que lhe permita atuar e atingir os resultados desejados (Chiavenato, 2014).

Não obstante, é necessário referir que nem todos os colaboradores obtêm o mesmo desempenho e qualidade nas tarefas propostas, por isso, cabe aos avaliadores testar o desempenho dos mesmos. Essa avaliação não pressupõe a atribuição de juízos de valor, nos quais o avaliador, no exercício das suas competências, deverá valorizar o desempenho dos avaliados, mediante um conjunto de critérios normativos definidos previamente (Camara et al., 2016).

Posteriormente, é fulcral, para além de definirmos, numa primeira abordagem, o conceito de desempenho, definirmos o conceito de avaliação.

A avaliação pode ser comparada à prática de um juízo de um determinado objeto ou indivíduo permitindo, a partir da atribuição de uma classificação, avaliar, interpretar e elaborar um diagnóstico aprofundado sobre o desempenho individual do colaborador, e por outro lado, analisar o contributo do colaborador no decorrer do trabalho em equipa: se está a ser devidamente integrado, se mantém o mesmo desempenho, procurando neste sentido, incentivar e estimular o seu crescimento profissional e pessoal no contexto organizacional (França, 2007).

Posto isto, qualquer empresa necessita de um método de avaliação constituído de forma sistemática que permita analisar as estratégias e os métodos de trabalho aplicados, procurando revê-los, minimizando as falhas ocorridas e melhorar as suas práticas organizacionais garantindo, assim, uma cooperação e flexibilidade entre os membros (Caruth & Humphreys, 2008).

Por conseguinte, o conjunto de ambos os conceitos mencionados acima, engloba a Avaliação de Desempenho. Esta avaliação identifica e mede as ações que os colaboradores de qualquer organização realizaram ao longo de um ciclo previamente definido.

A Avaliação de Desempenho poderá ser definida como uma relação que se estabelece entre quem avalia e o avaliado, na qual se procura identificar as lacunas e as potencialidades do avaliado, de forma a contribuir na melhoria e no crescimento do *Know-how* (Khan, 2013).

Também, poderemos defini-la como um instrumento que permite identificar e mensurar as ações realizadas pelos colaboradores de uma organização durante um determinado ciclo de avaliação. Assumindo que as organizações dispõem de um conjunto de fatores que afetam direta ou indiretamente a performance dos seus colaboradores, nas mais diferentes vertentes, surge a necessidade de maximizar a produtividade dos colaboradores. Esta maximização da produtividade deverá estar alinhada com os objetivos estratégicos da própria organização, possibilitando desta forma um clima organizacional favorável e adequado para a realização pessoal e profissional do colaborador e o alcance de resultados significativos para a organização (Amaral et al., 2010).

Por outro lado, a Avaliação de Desempenho permite determinar o contributo individual de cada elemento pertencente à organização, no que diz respeito à sua produtividade, competência, interesse e envolvimento na organização. A partir das falhas detetadas, procura-se elaborar ferramentas que permitem ultrapassar as lacunas apresentadas, através da implementação de novas estratégias organizacionais (Sousa et al., 2006).

Assim, uma Avaliação de Desempenho elaborada eficazmente tem a capacidade de melhorar e desenvolver o desempenho individual e organizacional do colaborador e, desta forma, garante uma gestão de desempenho eficiente. Também, é necessário referir que todos os colaboradores da organização contribuíram para que o indivíduo alcançasse uma gestão de desempenho eficaz, uma vez que cada atividade ou projeto envolvente numa organização engloba toda a comunidade organizacional (Camara, 2015).

Partindo da afirmação acima descrita, poderemos considerar que a Avaliação de Desempenho é um processo que resulta da comunicação e da negociação, e que, por sua

vez, assume um papel de extrema relevância na relação que é estabelecida entre os colaboradores e a própria organização (Fernandes & Caetano, 2007).

Assim, poderemos afirmar que a razão pela qual é elaborada a Avaliação de Desempenho a todos os colaboradores de uma organização é o facto da mesma possibilitar obter ferramentas fundamentais para a organização, para os colaboradores e também para os Órgãos de Gestão envolvidas na organização. Estas ferramentas irão permitir que os sistemas de Órgãos de Gestão de uma organização, através de um diagnóstico aprofundado e conciso, procurem atrair e reter talentos pela via de um aumento salarial, por exemplo, ou até mesmo através da elaboração de um conjunto de atividades que suscite a curiosidade e descoberta dos colaboradores, mantendo-os ativos e aptos a procurar mecanismos que fortaleçam o seu desempenho (Dessler, 2003).

Sob outro enfoque, a Avaliação de Desempenho permite aos Órgãos de Gestão da organização desenvolverem um conjunto de estratégias que possibilitem retificar anomalias presentes diagnosticadas a partir da Avaliação e, por conseguinte, permite reforçar os aspetos positivos detetados relativamente ao desempenho demonstrado. Por último, a Avaliação de desempenho é um instrumento vantajoso para possibilitar uma progressão de carreira, uma vez que permite corrigir e melhorar as falhas detetadas (Dessler, 2003).

Assim sendo, verificamos que a Avaliação de Desempenho assegura um conjunto de benefícios que atuam mutuamente entre os órgãos de chefia da organização e todos os colaboradores envolvidos, visto que garante a supervisão, o controlo, a motivação e a análise da performance para que os colaboradores tenham consciência de como é reconhecido o seu trabalho e os aspetos que devem melhorar de forma a obterem melhores resultados. Se a Avaliação for efetuada de forma direta e objetiva trará diversos benefícios quer para o avaliado, quer para o avaliador.

Cabe-nos agora salientar os benefícios e a importância que a Avaliação de Desempenho poderá trazer para a organização: em primeiro lugar, permite explicar e refletir sobre o seu contributo a nível geral; permite estabelecer uma maior e melhor comunicação entre membros; possibilita integrar os colaboradores numa equipa de trabalho ajustada às suas competências, com objetivos comuns, gerando novas oportunidades (Baren, 2009).

Noutra perspetiva, os benefícios que poderá trazer para o avaliador é que, através de todo o seu trabalho e diagnóstico relativamente às necessidades da organização que são pertinentes melhorar, irá resultar num melhor desempenho global.

Já o avaliado, através da Avaliação de Desempenho, terá um maior conhecimento das suas práticas e até dos seus limites, procurando otimizar a sua performance para que, à posteriori, possa garantir novas oportunidades a nível profissional, e, porventura, dentro da organização, como por exemplo uma progressão de carreira, podendo ocupar um cargo de chefia. Deste modo, uma avaliação efetuada de forma eficiente e a partir de um avaliador com competências, qualificado e principalmente profissional irá permitir a evolução, não só do colaborador, mas de toda a organização (Baren, 2009).

Concluindo, a Avaliação de Desempenho é realizada de forma consistente e coerente, contribuindo para um aprimoramento nos processos de trabalho do colaborador e nos resultados a alcançar do ponto de vista individual e coletivo. Definimo-la assim como um processo constante e sistemático de observação, identificação, análise do desempenho dos colaboradores (Smither & London, 2009).

Em suma, esta metodologia permite gerir o desempenho de todos os membros da organização para que se atinjam os resultados organizacionais e para que o colaborador seja reconhecido pelo seu contributo e pelos valores organizacionais que detém.

Logo, tendo em conta o conceito de Avaliação de Desempenho retratado ao longo deste capítulo, cabe-nos agora evidenciar os objetivos essenciais da Avaliação de Desempenho partindo do seu conceito e importância para uma organização.

### **2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Uma vez definido o conceito de Avaliação de Desempenho, abordaremos os seus principais objetivos.

A Avaliação de desempenho tem como principal objetivo garantir os resultados desejados pela organização e para o alcançar é necessário ter em conta os objetivos específicos que no seu todo compõem o objetivo fundamental, ou seja, garantir o sucesso organizacional (Chiavenato, 2004).

Tal como referimos, os objetivos da Avaliação de Desempenho devem estar a par com os objetivos vigentes na própria organização, visto que ambos têm a mesma finalidade.

A clareza e a objetividade dos objetivos gerais e específicos de uma organização são os elementos mais importantes de qualquer plano de elaboração de Avaliação de Desempenho. É fundamental realçar que os objetivos devem ser redigidos e definidos no sentido de orientarem os colaboradores para os efeitos da sua função e garantir a igualdade por parte de quem avalia (Caetano, 2008).

Sob outro prisma, os objetivos devem ser relevantes, uma vez que, se se não forem pertinentes para a organização e não se traduzirem na finalidade pretendida, não são considerados válidos. Adicionalmente, devem ser alcançáveis, porque são elaborados já tendo em conta que são possíveis de atingir (Ribeiro, 2005).

Logo, um dos objetivos específicos fundamentais na Avaliação de Desempenho é guiar o colaborador para o sucesso organizacional, preparando-o para desafios futuros, motivando-o e procurando detetar as suas dificuldades, ânsias, tentando ultrapassá-las melhorando assim o seu desempenho e contributo para a organização. Também a observação, o diagnóstico, a análise e o feedback elaborado através da Avaliação de Desempenho orientam o colaborador para os objetivos vigentes na organização e aperfeiçoam a relação interpessoal entre o avaliado e avaliador porque possibilita o diálogo e a comunicação entre ambos (Caetano, 2008).

Outro dos objetivos da Avaliação de Desempenho que poderemos destacar é a procura de uma mudança organizacional, através da inovação de procedimentos, técnicas, tendo em conta os erros e anomalias já detetados no seio da organização e que são necessárias ultrapassar, nomeadamente ao nível das competências organizacionais presentes (Sousa et al., 2006).

Também é necessário garantir nos objetivos da Avaliação de Desempenho uma comunicação interna, em que se pretende melhorar e potenciar a comunicação entre os colaboradores e os Órgãos de Chefia (Sousa et al., 2006).

Assim, os objetivos da Avaliação de Desempenho são evidenciados ao colaborador durante o ciclo de Avaliação, para que este tenha a perceção daquilo que está a ser avaliado e quais os objetivos inerentes à avaliação. Em contrapartida, os objetivos devem ser

quantificáveis através de tabelas de avaliação que permitam avaliar o desempenho do colaborador a partir de um conjunto de indicadores, devendo estes ser alcançáveis, ou seja, ao serem elaborados, os mesmos têm de ser atingidos e, por isso, devem ser ajustáveis às necessidades e às expectativas pretendidas, sendo que deveremos definir objetivos que sejam flexíveis, eficientes e que se adaptem à realidade da organização (Chiavenato, 2004).

Efetivamente os objetivos definidos e estabelecidos no seio de uma organização devem assentar no controlo e supervisão, pelo facto de que o departamento de Recursos Humanos, tal como o departamento Administrativo, têm que verificar e analisar se as ações e tarefas propostas às diversas equipas de trabalho estão a ser garantidas tal como pretendido, tendo em conta os objetivos da organização e da Avaliação de Desempenho (Martins & Lisboa, 2004).

Porém, apesar de se pretender que os objetivos definidos inicialmente se mantenham coesos e perdurem ao longo do tempo nas mais diversas áreas de atuação a fim de impossibilitar qualquer desvio inapropriado que não vá ao alcance dos objetivos estabelecidos, há que ter em consideração que, quando é implementado um plano de Avaliação de Desempenho, neste estão integrados um conjunto de objetivos necessários a alcançar, e como, por vezes, podem ocorrer adversidades, poderá ser preciso formular novos objetivos ou reformular objetivos já existentes (Rego et al., 2015).

Concluindo, é fundamental que cada colaborador de uma organização garanta um desempenho favorável e eficaz, sendo que os objetivos definidos pela Avaliação de Desempenho servem como diretrizes de orientação para o colaborador gerir o seu desempenho e motivação nas tarefas propostas e atividades implementadas na organização. (Rego et al., 2015).

Contudo a Avaliação de Desempenho, apesar de ser elaborada a partir de um determinado plano de avaliação que tenha presente um conjunto de objetivos que devem ser seguidos para alcançar os resultados, também poderá apresentar erros no seu diagnóstico ou elaboração, por parte de quem avalia ou por parte da organização, que poderão comprometer a sua eficácia. Assim, é pertinente indicar as implicações e limitações que

podem evidenciar-se no decorrer do processo da Avaliação de Desempenho, sendo necessário analisá-las e procurar desmistificá-las.

## **2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho é elaborada tendo em conta um conjunto de métodos de Avaliação que devem ser aplicados nas organizações, os quais iremos procurar evidenciar.

Inicialmente, é importante referir que, apesar de existirem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, cabe às organizações, consoante a sua realidade, decidirem aplicar apenas um determinado método ou optarem por aplicar mais do que um método de avaliação consoante o que lhes for mais apropriado (Mattos, 2003).

Essa escolha é tomada de acordo com as normas e objetivos pré-estabelecidos em cada organização que opta por escolher os métodos mais adequados de forma a garantir uma Avaliação consistente, eficaz, rigorosa, e acima de tudo, que preze os intervenientes (Silva, 2019).

Neste sentido, tal como em outras avaliações, a Avaliação de Desempenho classifica-se como relativa ou absoluta. A Avaliação de Desempenho absoluta verifica-se quando a avaliação de um determinado indivíduo é somente sua, foi garantida apenas por si, não dependendo da avaliação de outros, nomeadamente avaliação por equipa. Já a avaliação de Desempenho relativa está presente quando a avaliação está interligada, quer por comparação ou até mesmo através do trabalho em equipa, ou seja, a avaliação é dada tendo em conta a classificação dos outros indivíduos (Rego et al., 2015).

Partindo desta conceção, e de acordo Rego et al. (2015) os métodos de Avaliação de Desempenho são perspetivados em duas categorias:

- Métodos orientados para os resultados nomeadamente o método de Gestão por Objetivos, ou também o método Balanced Scorecard.
- Métodos orientados para o comportamento nomeadamente o método do Ensaio Narrativo, o método de Escala Gráfica, o método Checklist Comportamental, o método Incidentes Críticos, método de Distribuição Forçada, entre outros.

Numa primeira fase, iremos focar-nos nos métodos orientados para o comportamento, nomeadamente: o método do Ensaio Narrativo, que poderá ser definido como um método em que o avaliador observa, analisa e descreve detalhadamente aquilo que está a perceber relativamente ao colaborador, como por exemplo: as suas fraquezas, potencialidades, fatores a melhorar, conhecimento técnico, as suas competências a nível profissional e também de caráter pessoal, o cumprimento das normas e objetivos da organização, que, a partir destes pressupostos, irá oferecer sugestões de melhoria, de forma a que o colaborador seja capaz ultrapassar as inadvertências. Quando perspectivado este método de forma eficiente, possibilita aos colaboradores a capacidade de melhorarem o seu desempenho e raciocínio, que, por sua vez, conduz a um maior contributo para a organização e também para si mesmos, uma vez que reconhecem as suas falhas e procuram ultrapassá-las, ao atingirem o desempenho pretendido, quer dizer que ocorreu uma evolução, um desenvolvimento enquanto profissionais com competências e habilidades práticas eficazes, sendo que, devido a isso, o método do Ensaio Narrativo é reconhecido como um método direcionado para o desenvolvimento humano (Rego et al., 2015).

Porém, este método evidencia fatores que podem ser considerados negativos, mais propriamente em relação à comparação entre colaboradores e os diferentes departamentos que compõem a organização, uma vez que são estabelecidas relações entre pares que pode influenciar a tomada de decisão dos órgãos de gestão relativamente à gestão de pessoas, sobretudo quando é necessário escolher quem irá progredir na organização (Rego et al., 2015).

Por conseguinte, apresentamos o método da Escala Gráfica ou de atributos que se designa como uma classificação em escala, tal como o nome indica, relativamente ao desempenho e contributo do indivíduo para a organização. Esta escala poderá ser constituída de forma numérica ou através de características previamente estabelecidas, tais como: “excelente”, “bom”, “satisfatório”, “insatisfatório”, entre outros, que permite avaliar os parâmetros estabelecidos pela organização e que devem ser impostos aos colaboradores, de modo a verificar quais os seus comportamentos e resultados em relação aos mesmos. Alguns dos parâmetros que são análise de avaliação deste método é a pontualidade, compromisso,

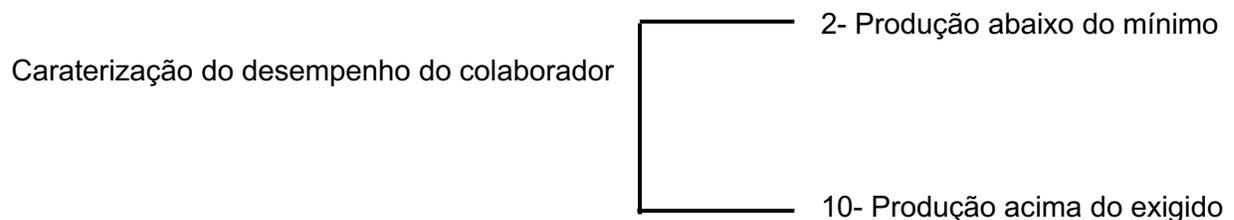
honestidade, desempenho, conhecimento técnico, raciocínio e assiduidade (Chiavenato, 2014).

De acordo com (Bilhim, 2009) é possível utilizar três parâmetros de Escalas Gráficas:

- Contínuas: apenas são constituídas por dois extremos;
- Semi-contínuas: apresentam indicadores intermédios;
- Descontínuas: constituída por gráficos de dupla entrada em que são dispostos de forma horizontal os itens de avaliação e são dispostos verticalmente os graus de cada item representado;

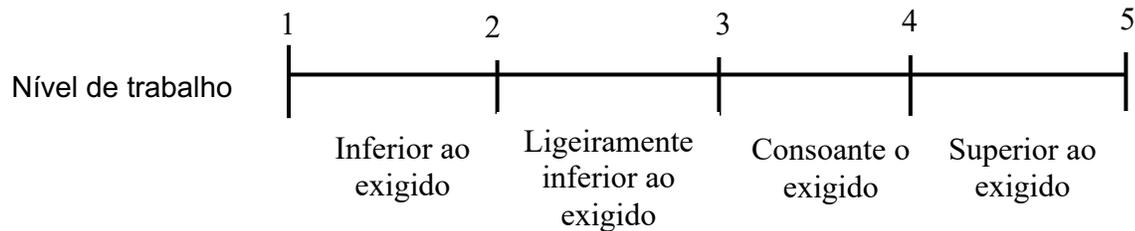
De seguida, irei representar graficamente como são elaboradas cada um dos parâmetros acima mencionados:

**Figura 1- Modelo de uma Escala Gráfica Contínua**



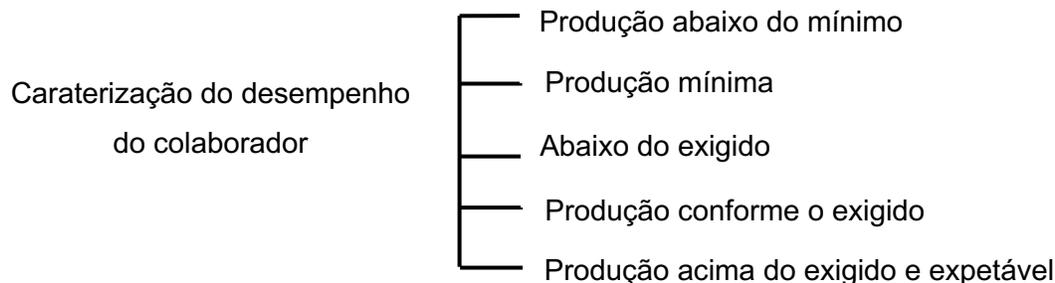
Fonte: Rocha & Dantas (2007)

**Figura 2- Modelo de uma Escala Gráfica Descontínua**



Fonte: Bilhim (2009)

**Figura 3- Modelo de uma Escala Gráfica Semi-Contínua**



Fonte: Rocha & Dantas (2007)

O método de Escala Gráfica tem diversas vantagens. Em primeiro lugar é considerado um dos métodos mais utilizados pelas organizações e dos mais antigos que possibilita a sua utilização sem custos elevados, proporcionando à organização manter o seu orçamento, é um método de fácil utilização e flexível, que pode ser perspectivado em diferentes áreas e departamentos de intervenção, visto que é considerado um método abrangente que pode englobar diversas funções. Além disso, é constituído por linhas horizontais que possibilita ao avaliados discriminarem os elementos que estão a ser avaliados e também é constituído por colunas verticais que permite representar os graus, que podem ser qualitativos ou quantitativos, com que esses itens foram avaliados (Rocha & Dantas, 2007).

No entanto, também é composto por um conjunto de desvantagens, entre elas, os critérios pouco transparentes e o rigor apresentado, que dificilmente são possíveis de decifrar ou que podem estar mal definidos. Esta desvantagem prende-se pelo facto de ser um método que poderá ser utilizado em diferentes departamentos e, por isso, não é um método exato em que é aplicado a uma área em específico (Rego et al., 2015).

A utilização desta metodologia poderá promover consequências negativas para os colaboradores e para a própria organização, uma vez que o avaliador tende em fazer sua própria interpretação dos critérios apresentados, isto é, se a elaboração dos critérios não for descrita de forma concisa, clara e objetiva, os diferentes avaliadores poderão ter opiniões divergentes acerca de cada um dos avaliados, tornando deste modo o processo de avaliação parcial e impreciso (Cunha, 2006).

Tendo em conta o que foi mencionado, também é fundamental referir que esta metodologia é considerada superficial, pelo que não avalia os colaboradores de forma aprofundada numa determinada área ou função, mas de forma global. Ainda, uma das principais desvantagens resultantes deste método é a subjetividade da interpretação, já que cada avaliador pode avaliar de forma distinta o avaliado, e por fim, poderá restringir a avaliação a valores numéricos (Milkovich & Boudreau, 2000).

Neste sentido, o método de Escala Gráfica caracteriza-se pela sua aplicabilidade e simplicidade, visto que é considerada uma metodologia de fácil interpretação e compreensão. Porventura, estas características apresentadas podem ser consideradas ilusórias, pelo que, relativamente à clareza, exigência e rigor, os avaliados têm a capacidade de dominar estes fatores tendo em conta os critérios de avaliação estabelecidos que são pouco transparentes e rigorosos. Logo, os avaliados podem considerar que se forem avaliados por “Y” elemento irão obter melhores resultados, do que, caso contrário, forem avaliados por “X”. Se assim o for, o método de Avaliação de Desempenho adotado não será credível, pelo que é influenciado por critérios pessoais, ou até mesmo a relação de pares estabelecida entre o avaliador e o avaliado.

Adicionalmente, semelhante ao método acima descrito surge o método Checklist comportamental que é um método utilizado frequentemente que consiste em classificar o desempenho dos indivíduos a partir de uma escala categorizada em 5 pontos fundamentais que englobem o (1) discordo plenamente e o (5) concordo plenamente. Entre o ponto 1 a 5 são explicitadas diversas categorias, das quais os avaliadores optam por escolher aquelas que melhor se adequam ao desempenho do avaliado (Rego et al., 2015).

Também, tal como referido por Rego et al. (2015) existem outros métodos de Avaliação de Desempenho importantes, tais como: o método de Incidentes Críticos que é designado um método que procura avaliar o desempenho do colaborador com base em comportamentos e acontecimentos que ocorrem na organização. É um método que potencia o debate dos efeitos resultantes da avaliação, de modo a discutir e argumentar determinadas problemáticas existentes a fim de ultrapassá-las. A grande desvantagem realçada neste método é o facto de exigir tempo de respostas, gerando resistência dos avaliadores, que devem estar a par e acompanhar os seus colaboradores no decorrer dos acontecimentos e comportamentos.

Por fim, é importante salientar o método de Distribuição Forçada, considerado um método em que o avaliador tem como tarefa classificar o desempenho dos avaliados de acordo com uma determinada distribuição, ou seja: são elaboradas categorias e, em cada uma, é assegurada uma respetiva percentagem, sugerindo por exemplo: apenas pode ser atribuída à categoria “muito bom” 15% dos colaboradores, à categoria “bom” apenas 30% e assim sucessivamente. As vantagens relacionadas com este método é que permite ao avaliador, de forma mais flexível, distinguir os avaliados, os que são realmente “muito bons”, dos que são apenas “bons”. É um método exemplar quando se tem em conta o mérito porque possibilita efetuar a diferenciação das competências profissionais de cada colaborador, contudo se o contributo e o comportamento dos colaboradores for muito semelhante e se, por exemplo, existirem três colaboradores muito bons que devem ser atribuídos a ambos mérito porque alcançaram todos os resultados, demonstraram um comportamento modelo no exercício das suas funções, seguiram todas as normas e valores da organização, mas apenas poderá ser atribuído a dois deles o mérito alcançado. Esta atribuição que apesar de ser merecedora, não é considerada justa, porque os três mereciam esse atributo, irá

originar sentimentos de injustiça, ingratidão e ineficácia por parte de quem não usufrui (Rego et al., 2015).

Relativamente aos métodos de Avaliação de Desempenho orientados para os resultados, poderemos descrever os seguintes métodos: o método de Gestão por Objetivos e o método Balanced Scorecard.

Inicialmente, iremos abordar o método de Gestão por Objetivos. Neste método os objetivos definidos pela organização são elaborados a partir de uma visão estratégica com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva e, posteriormente, são aplicados em cada área de intervenção presente na organização conforme a função desempenhada pelo interveniente.

Antes de nos debruçarmos sobre o método de Gestão por Objetivos é importante numa primeira fase contextualizá-lo. Assim, é importante referir que o método de Gestão por Objetivos adotado não é recente no seio das organizações, tem sido desenvolvido desde os anos 50 por Peter Drucker que é considerado o “Pai” desta metodologia. De acordo com Peter Drucker, em todos os modelos de negócio deverá haver uma maior preocupação em direcionar o esforço obtido a nível individual ao esforço obtido em equipa, isto é, embora seja distribuída uma dada tarefa a cada colaborador, tendo em conta a sua área de atividade, é fundamental que todos os membros da organização, na qual são atribuídas tarefas diariamente, trabalhem para a mesma finalidade. Assim, de forma a garantir uma maior organização, produtividade e rendimento por parte dos colaboradores todas as tarefas atribuídas são definidas a partir de objetivos previamente estabelecidos que possam assegurar o sucesso organizacional (Drucker, 1989).

A gestão de um determinado modelo de negócio, de acordo com objetivos previamente estabelecidos requer uma maior dedicação e o uso de ferramentas por parte dos Órgãos de chefia, de modo a garantirem que este modelo de gestão seja conduzido de forma eficaz. Assim, cabe aos Órgão de Chefia intermédios a função de coordenar a aplicabilidade das tarefas que foram definidas e atribuídas consoante os objetivos estabelecidos.

Seguindo o raciocínio do autor, os Órgãos de Chefia têm de ter o conhecimento de todos os objetivos propostos pela organização e, posteriormente, devem ter a capacidade de

avaliar esses objetivos relacionando-os com o desempenho obtido pelos colaboradores. Neste sentido, para além de coordenarem a execução das tarefas, os Órgãos de Chefia são os responsáveis por analisarem os objetivos propostos e determinarem objetivos para cada uma das funções apresentadas que contêm clareza, rigor, objetividade e que sejam possíveis de alcançar num determinado espaço de tempo.

Assim, poderemos considerar que os objetivos são aplicados de forma hierárquica, ou seja, desde os Órgãos de Gestão até a cada um dos colaboradores, sendo que os objetivos definidos privilegiam a eficiência, ética, valores, inovação, comportamento, competitividade e eficácia, e cabe a todos os elementos da organização procurar alcançá-los através do seu contributo para a organização (Pereira, 2013).

É fundamental referir que este método é um dos mais utilizados na Avaliação de Desempenho, pelo que, caso não sejam estabelecidos determinados objetivos, não será possível avaliar se as ações ou funções praticadas foram devidamente eficientes e eficazes.

Assim, a presente metodologia tem como objetivo primordial alinhar as tarefas dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, na qual procura motivar os colaboradores para a concretização dos objetivos propostos pela empresa. Logo, deverá existir uma ligação entre o plano estratégico da organização e os objetivos individuais definidos para cada colaborador (Camara et al., 2016).

Relativamente às suas características, o método de Gestão por Objetivos deverá ser um método específico que indique de forma precisa ao colaborador as funções a desempenhar e as expectativas depositadas em relação à sua performance, por outro lado, este método também se caracteriza pela sua relevância, pelo que devem ser atribuídas tarefas tendo em conta o perfil do colaborador e que sejam possíveis de alcançar e finalizar. Por fim, deve ser calendarizado, isto é, deve ser planeado tendo em conta um determinado espaço de tempo, na qual os colaboradores devem ter conhecimento do prazo limite para o alcance dos objetivos propostos (Camara et al., 2016).

É considerado um método em constante transformação, que obedece a uma determinada sequência evolutiva. Numa primeira fase, é primordial observar e analisar a estrutura da

organização, nomeadamente aos órgãos hierárquicos envolventes, e deve-se reforçar que os objetivos definidos pela organização estão alinhados com os objetivos propostos pelo método (Rocha & Dantas, 2007).

Partindo desta sequência, posteriormente são então elaborados e atribuídos os objetivos para cada elemento da organização, tendo em conta a sua área de investigação. Os colaboradores da organização têm também a oportunidade de propor objetivos e participarem na tomada de decisões dos objetivos. Contudo, caso os objetivos definidos pelo colaborador não estiverem a ser alcançados é necessário reformulá-los e ajustá-los, tendo em conta o objetivo fulcral da organização.

Por último, no final de cada ciclo anual, é necessário analisar os resultados, verificando a qualidade e quantidade dos objetivos alcançados e compará-los com os que ficaram por alcançar, tentando perceber os motivos e quais as dificuldades apresentadas para não ter sido possível o alcance dos mesmos. Quando terminada esta fase, inicia-se novo ciclo, iniciando-se a partir da primeira fase acima descrita.

Apesar de ser um método que segue uma determinada sequência evolutiva, há um conjunto de indicadores que vão permanecendo, nomeadamente: a elaboração dos objetivos; a planificação dos objetivos antes da intervenção; o autocontrolo e as revisões frequentes que são feitas aos objetivos definidos, com vista a consolidar conhecimentos e verificar se é necessário alterar ou melhorar algum dos objetivos propostos (Rego et al., 2015).

O alcance destes objetivos potencia o sucesso organizacional da organização. Assim, este método de Avaliação de Desempenho permite ao colaborador, a partir dos objetivos previamente definidos, estabelecer um ponto de referência que lhe permite orientar-se e perceber se está a cumprir com o que lhe foi imputado, de modo a alcançar os resultados desejados (Camara et al., 2016).

Porém, a grande dificuldade deste método está relacionada com o cumprimento de todas as fases presentes no processo. Assim, se os Órgãos de Chefia não estiverem a par de todos os objetivos propostos pela organização, ou se os Órgãos de Chefia intermédios não

coordenarem e avaliarem a execução das tarefas dos colaboradores e não atribuírem o devido feedback, este modelo de gestão não será bem-sucedido.

Assim, cabe à organização disponibilizar os meios necessários para o alcance dos objetivos, isto é, a organização deverá fornecer os meios necessários para que os objetivos sejam alcançáveis (Camara et al., 2016).

Também é fundamental que todos os membros tenham conhecimento dos objetivos definidos na organização, as normas que vigoram, bem como os resultados que a organização necessita de alcançar para garantir uma vantagem competitiva que se diferencie das restantes organizações.

Concluindo, o método de Gestão por Objetivos é considerado um mecanismo de gestão organizacional se for elaborado, estruturado e perspectivado de forma eficaz ao longo das diferentes fases que o constituem. Poderemos afirmar que é um método capaz de observar, analisar e reconhecer competências ao nível dos colaboradores e ao nível da própria organização. Assim, o colaborador, uma vez que é reconhecido, sente-se mais motivado para executar as suas funções eficientemente com o objetivo de alcançar as metas propostas. Esta metodologia é analisada diariamente não só no sentido de verificar se os objetivos foram elaborados eficazmente, como também para perceber se os colaboradores se encontram motivados e empenhados a executar as suas tarefas. Por fim, e tal como poderemos constatar é um método que possibilita o alcance de uma melhoria contínua e que, por outro lado, é reconhecido pela sua exigência e controlo quer por parte dos Órgãos de chefia ou até mesmo pelos Órgãos intermediários.

De seguida, destacamos o método Balanced Scorecard, que é considerado um método que caracteriza a missão, visão e a estratégia da organização a partir de um mapa que evidencia os objetivos e parâmetros de desempenho (Santos, 2006). A conceção deste mapa pressupõe uma distribuição entre quatro categorias distintas: em primeiro lugar, a categoria financeira, mais especificamente os interesses demonstrados por parte dos investidores; de seguida a categoria relacionada com os clientes, relativamente à qualidade do atendimento, ao tempo ocorrido até atrair o cliente ao produto, ao custo associado. Na sequência, surge a categoria associada a processos internos que aborda as competências

dos profissionais, processos atuais que vigorem na organização e as decisões tomadas. É a partir desta categoria que a organização irá avaliar qual o tipo de estrutura organizacional que irá adotar para que consiga progredir e alcançar o sucesso (Balzani, 2017).

Por fim, a categoria relacionada com a aprendizagem e desenvolvimento organizacional em que quando abordamos esta categoria estamos a relacioná-la com a criação e desenvolvimento de novos produtos, modificação dos processos de trabalho atuais para garantir processos que assentem na inovação, na criatividade e que se assemelhe à tendência atual, e também a capacidade da organização renovar os seus métodos de trabalho, de acordo com as transformações vividas na era global, procurando assim melhorar os objetivos inicialmente definidos, com a finalidade de destacar-se perante os concorrentes (Pereira, 2013).

De realçar que estes padrões devem estar interligados entre si para que seja possível estabelecer uma comunicação a nível estratégico entre todos, de forma a perceber o ponto em que a organização se encontra, se está a obter um crescimento rentável, se está a ter uma quebra na produtividade, se os custos praticados na organização estão elevados ou se houve uma diminuição de custos, se a produtividade e qualidade dos produtos aumentou, ou se porventura decaiu. É fundamental obter conhecimento sobre todos estes aspetos mencionados, para que se efetue um diagnóstico e análise dos resultados obtidos (Pereira, 2013). Logo, o método de Avaliação de Desempenho Balanced Scorecard mede o desempenho dos colaboradores com base nos resultados.

Efetivamente, os métodos de Avaliação de Desempenho que visam alcançar os resultados garantem um carácter mais claro e objetivo e servem como guias de suporte para o alcance dos objetivos da organização. Enquanto que, por sua vez, os métodos de Avaliação de Desempenho orientados para o comportamento visam a orientação e melhoria do desempenho dos colaboradores, é considerado um método baseado nos comportamentos e atitudes dos membros da organização, tendo em vista os resultados obtidos (Rego et al., 2015).

Estes métodos de Avaliação descritos, quer orientados para o comportamento ou resultados, têm a mesma finalidade: garantir os resultados pretendidos pela organização,

de modo a destacarem-se perante as restantes organizações. Para isso ocorrer, é pertinente um conjunto de ferramentas que permita alcançar os resultados pretendidos, sendo que a Avaliação de Desempenho é crucial para essa concretização. Assim, iremos de seguida abordar as principais vantagens e benefícios que integram a Avaliação de Desempenho.

## **2.5 A Entrevista da Avaliação de Desempenho**

A entrevista da Avaliação de Desempenho é considerada uma das etapas mais importantes durante todo o percurso profissional do colaborador, tendo em consideração que todo o ciclo de Avaliação de Desempenho é concluído neste processo. É importante realçar que no final do ciclo de Avaliação de Desempenho é elaborada e realizada pelo avaliador uma entrevista de desempenho ao avaliado para que lhe seja evidenciado os resultados obtidos ao longo da elaboração da Avaliação de Desempenho e de como se confirma ou não uma progressão relativamente ao seu desempenho, tendo em conta todo o seu percurso profissional desenvolvido na organização (Rego et al., 2015).

É preciso salientar que a elaboração da entrevista evidencia em grande parte o domínio do avaliador em ter sido encorajado pelos Órgãos de Gestão a avaliar e a atribuir uma determinada classificação ao avaliado, a partir de um conjunto de indicadores, que certamente terá consequências para o avaliado (Camara et al., 2016).

Neste sentido, o papel do avaliador ao realizar esta entrevista de Avaliação de Desempenho é de extrema importância, porque requer que seja elaborada e realizada, tendo em conta um conjunto de critérios previamente estabelecidos, acompanhados pelas seguintes orientações: inicialmente, é fundamental programar a data para a elaboração da entrevista, de modo a ser possível preparar a entrevista com a devida antecedência e com todas as prudências necessárias. Posteriormente, é essencial que a entrevista seja conduzida num ambiente favorável em que haja abertura entre o avaliado e o avaliador, que possibilite a sua interação e descontração no decorrer da entrevista. Por fim, é pertinente estabelecer-se um diálogo entre o avaliador e o avaliado que possibilite a troca de ideias, a argumentação relativamente a determinados resultados, a capacidade de, em conjunto, perceberem o que é necessário melhorar e desenvolver, para que seja possível estimular

o avaliado para a melhoria da sua performance nos próximos ciclos de Avaliação de Desempenho (Camara et al., 2016).

Há um conjunto de fatores emocionais e psicológicos, do ponto de vista individual, necessários a ter em consideração quando se está a realizar a entrevista, nomeadamente o carácter de personalidade do avaliado, a sua perceção, os seus valores, o comportamento, as atitudes, os seus objetivos a nível pessoal, as suas ambições, e finalmente, as suas ânsias. Estes fatores são cruciais para conhecer o avaliado, para interpretá-lo através de estímulos sensoriais, que resultam numa experiência psicológica fundamental para a própria avaliação (Gibson et al., 2006).

Este processo cognitivo que procura aperfeiçoar as habilidades do avaliado, através de um conjunto de variáveis emocionais e psicológicas, permite-nos organizar e interpretar os estímulos externos do colaborador, ou seja, a partir destas variáveis é necessário o avaliador ter a capacidade de interligar os estímulos do colaborador à própria organização, isto é, aquilo que é necessário melhorar no seu desempenho, gerando um determinado comportamento favorável e eficiente que possibilite o seu desenvolvimento na organização (Gibson et al., 2006).

Tal como já foi indicado, as entrevistas de Avaliação de Desempenho assumem um carácter primordial, uma vez que vão analisar, coordenar e sistematizar a performance estabelecida pelo avaliado durante todo o ciclo de avaliação. Esta entrevista possibilita a troca de ideias entre avaliado e avaliador, através do debate estabelecido entre ambos relativamente a processos organizacionais assentes na organização, a comportamentos expetáveis, em relação aos próprios objetivos estabelecidos pela organização, bem como em relação a determinados eventos ou acontecimentos passados a nível laboral.

Logo, o facto de o avaliado ter a possibilidade de manifestar a sua opinião e dar o seu contributo relativamente aos seus resultados e desempenho obtidos é crucial para se estabelecer uma reflexão pormenorizada das suas características, em que o mesmo, juntamente com o avaliador, analisa e deteta as suas próprias falhas e lacunas, dando o seu parecer em relação aos seus resultados e verificam, em conjunto, de que forma poderá

melhorar a sua performance e promover o seu próprio desenvolvimento profissional no futuro (França, 2007).

As organizações ao elaborar uma entrevista de Avaliação de Desempenho procuram analisar as questões de carácter administrativo, ou seja, a possibilidade de um aumento salarial no futuro, prémios, comissões e, também por outro lado, as questões de carácter do desenvolvimento profissional do colaborador para que seja possível diferenciar cada uma das particularidades retratadas quer a nível de desenvolvimento profissional, quer a nível da remuneração.

Entre os fatores a ter em consideração no decorrer da entrevista da Avaliação de Desempenho, é importante destacar: o conteúdo das funções que cada colaborador desempenha, também é fundamental verificar as próprias rotinas de trabalho do colaborador na organização, ou seja, tentar perceber o facto pelo qual utilizam determinados métodos ou técnicas em detrimento de outras, o motivo de desempenharem a sua função a partir de uma determinada coordenação, ao invés de aplicar outro método. Posteriormente é necessário tentar conhecer quais as necessidades verificadas durante o processo de trabalho, se é pertinente a elaboração de uma formação, com vista a dar a conhecer o produto, consolidar conhecimentos, ou até mesmo, esclarecer dúvidas pertinentes para o bom funcionamento da organização, e finalmente, um ponto fulcral a ser retratado na elaboração da entrevista é que o avaliador, através do diálogo com clima de abertura, tente perceber, juntamente com o avaliado as relações que o mesmo estabelece entre pares, mais especificamente, entre os membros da equipa, tentar compreender se haverá necessidade de algum tipo de intervenção por parte do superior, se todos os membros da equipa têm o mesmo desempenho, se há alguma discordância entre os elementos, ou se pelo contrario, todos trabalham de acordo com um único objetivo, alcançar o sucesso organizacional (Rego et al., 2015).

Não obstante, cabe frisar que na entrevista da Avaliação de Desempenho o que prevalece é o juízo do avaliador e, antes de se efetuar a entrevista, o avaliado tem a consciência dessa premissa, assumindo que a grande finalidade desta entrevista é procurar demonstrar os motivos pelos quais o avaliado teve determinada classificação nos parâmetros indicados

e também procurar incentivar o desempenho do colaborador, bem como estimular o seu desenvolvimento profissional (Camara, 2015).

Assim, é fundamental realçar que, de acordo com os autores acima mencionados, nomeadamente Rego et al.(2015) e Camara (2015) a estrutura da entrevista de Avaliação de Desempenho deverá ser composta pelos seguintes princípios:

- Deverá existir uma interligação constante com o colaborador relativamente ao contributo que está a dar para a organização;
- Os avaliadores antes de se predisporem a elaborar e realizar a entrevista de Avaliação de Desempenho devem estar formados para tal, ou seja devem ter uma formação sobre técnicas de entrevista de Avaliação, como se elabora e se perpetua uma entrevista desta dimensão;
- Os avaliadores devem ter a capacidade de incentivarem os avaliados a participarem na entrevista, transmitindo-lhes uma abertura de comunicação, de modo a que o avaliado não se sinta constrangido;
- Cabe ao avaliador não procurar julgar o desempenho alcançado pelo avaliado, e o seu caráter de personalidade, mas procurar encorajá-lo a melhorar os fatores negativos evidenciados nesse ciclo de avaliação;
- O avaliador deverá dar o feedback dos resultados obtidos ao avaliado, de forma específica e clara, dando abertura para que o avaliado possa intervir no que está a ser referido, incentivando assim ao debate e à discussão entre processos ou parâmetros abordados e a um acordo previamente estabelecido entre ambos, para que no próximo ciclo de Avaliação de Desempenho as anomalias verificadas já estejam ultrapassadas.

Tendo em conta o exposto, é importante frisar que as entrevistas de Avaliação de Desempenho devem constar no plano de ação anual da própria organização (Camara, 2015).

Neste sentido, para se elaborar uma entrevista de Avaliação de Desempenho, é fundamental, primeiramente, ter-se em consideração o percurso profissional do colaborador anterior a este ciclo de Avaliação, e a partir daí tentar fazer uma comparação com avaliações anteriores, pelo que no contacto direto com o avaliado, dar-lhe a conhecer o

feedback relativamente à sua performance atual, para que o mesmo tenha a perceção que, antes da realização da entrevista, ocorreu uma análise detalhada ao seu percurso profissional a fim de analisar se entre o ciclo de avaliação anterior e o ciclo de avaliação atual verificou-se uma progressão e a partir daí desenvolver a entrevista de acordo com a estrutura programada (Rego et al., 2015). Assim, constatamos que a Avaliação de Desempenho fomenta o desenvolvimento dos colaboradores, procura melhorar a sua performance, e é considerada um alicerce para o desenvolvimento da organização, pelo que, a Avaliação de Desempenho visa um conjunto de pressupostos que são necessários para que seja bem-sucedida.

## **2.6 Indicadores para uma Avaliação de Desempenho bem-sucedida**

A Avaliação de Desempenho, para ser eficaz, tem de ser obrigatoriamente objetiva e clara, por meio de técnicas adequadas, que permita aos colaboradores terem a perceção e o conhecimento relativamente ao seu grau de desempenho na organização.

Para que a Avaliação de Desempenho seja devidamente eficaz e bem-sucedida, é necessário seguir um conjunto de princípios de eficácia, defendidos por Rego et al. (2015) tais como: a aceitabilidade, a relevância, a fiabilidade, a sensibilidade, a confiança e a praticabilidade. Realçando cada um destas condições, poderemos aferir que:

- A relevância não tem uma definição exata e poderá ser apresentada com mais do que um conceito, isto é, em primeiro lugar a relevância adequa-se a relações objetivas entre fatores de desempenho de uma determinada área a partir de objetivos específicos. A relevância envolve ainda a existência de uma relação entre pares, mais especificamente entre os membros da organização e os Órgãos de Gestão, que evidenciam os objetivos e os parâmetros alvos de Avaliação de Desempenho. É fundamental que os indicadores alvos de Avaliação de Desempenho de um colaborador sejam elaborados de forma aprofundada, e que estejam de acordo com a função do colaborador em específico e estejam alinhados com os objetivos delineados pela organização.
- A fiabilidade é também evidenciada como uma das características fundamentais para a Avaliação de Desempenho pelo que se define como a capacidade do

processo ou até mesmo o produto funcionar de acordo com o estipulado, ao longo do ciclo de avaliação, tendo em conta um conjunto de condições impostas pela organização. Ou seja, a fiabilidade possibilita segurança, visto que um é método fiável que não poderá reproduzir resultados distintos, se a classificação dos parâmetros for idêntica à de outro indivíduo, por exemplo.

- A sensibilidade em que qualquer sistema de Avaliação de Desempenho deverá ter a capacidade de distinguir um bom desempenho do colaborador de um mau desempenho. Cabe ao avaliador ter a consciência de que é necessário avaliar um colaborador tendo em atenção à sua performance, aos seus resultados, e não poderá ser influenciado pelas relações afetivas que possam existir entre avaliador e avaliado. É pertinente distinguir as relações de amizade que possam ocorrer entre avaliador e avaliado, da própria Avaliação de Desempenho realizada.
- A aceitabilidade é considerada um dos princípios mais importantes para que a Avaliação de Desempenho seja bem-sucedida, pelo que sem este critério definido e estipulado, o sistema de Avaliação de Desempenho estaria sujeito ao insucesso. De realçar que é fundamental que quer o avaliado quer o avaliador estejam em sintonia e que seja aceite por ambas as partes o feedback atribuído pelo avaliador ao avaliado, bem como o diálogo estabelecido entre ambos que poderá, de certo modo, contrapor os próprios resultados apresentados e levar à discussão e ao debate de procedimentos, funções e critérios da própria organização. Contudo, deverá ser evidenciado, logo no início da entrevista da Avaliação de Desempenho, que todos estão para o mesmo objetivo, garantir o sucesso da organização, e devem ser logo inicialmente impostos limites para não serem postas em causa as próprias regras e normas da organização no decorrer da entrevista, onde é atribuído ao avaliados os resultados que obteve ao longo do ciclo da Avaliação de Desempenho.
- O princípio da confiança também é fundamental para o sistema de Avaliação de Desempenho, pelo que é pertinente que haja confiança no trabalho do avaliador, uma vez que é o único interveniente responsável por atribuir uma classificação ao avaliado, que por sua vez, terá repercussões no futuro. É essencial que toda a organização esteja unida para alcançar um único fim, o sucesso organizacional e a confiança depositada quer em todos os Órgãos de Gestão ou no avaliador deverá

ser constante ao longo do tempo, e acima de tudo, essa confiança deverá ser real e justa para que sejam respeitados todos os membros da organização de forma igualitária.

- O princípio da praticabilidade: a partir de todo o feedback transmitido, de todas as sugestões de melhoria evidenciadas para o futuro, cabe aos avaliados repensarem o que foi referido e encararem o que foi transmitido como uma sugestão positiva de melhoria, devendo procurar aplicá-la, contribuindo assim para o seu desenvolvimento profissional na organização.

Adicionalmente, poderemos indicar que, para além de Avaliação de Desempenho se reger por um conjunto de princípios de eficácia para ser bem-sucedida, também utiliza um conjunto de técnicas de avaliação. Estas técnicas são utilizadas de acordo com as necessidades vigentes na organização em que são implementadas, isto é, num dado momento uma determinada técnica ou método poderá ser o mais adequado, mas isso não garante que essa mesma técnica será também a mais adequada noutro contexto específico. Uma determinada organização poderá escolher mais do que uma técnica de avaliação, com o objetivo de serem utilizadas as mais propícias para os colaboradores, pelo que cada colaborador tem qualidades específicas, comportamentos distintos e ao aplicar-se uma determinada técnica de avaliação, esta tem de se cingir ao colaborador em específico, uma vez que a técnica de avaliação utilizada para um dado colaborador poderá não ser a mais adequada, caso seja aplicada a outro colaborador com funções distintas, percursos profissionais díspares, e devido a estas particularidades que o avaliador deverá ter em consideração, e, a partir daí, implementar e aplicar as técnicas de avaliação, de acordo com o avaliado (Rego et al., 2015).

Partindo destas palavras, é importante frisar que tanto os princípios de eficácia, tais como as técnicas de avaliação utilizadas devem ser atempadamente comunicadas e explicada a toda a organização. Os colaboradores da organização têm o direito de perceberem e conhecer o funcionamento de todo o processo de Avaliação de Desempenho. Normalmente, esta explicação detalhada sobre a Avaliação de Desempenho é transmitida a partir de uma formação dada aos colaboradores, de modo a ficarem a par do que se é a Avaliação de Desempenho, o que se pretende com a mesma, qual a sua estrutura e

objetivos, se irá beneficiar ou prejudicar o colaborador e qual a sua finalidade, ou seja, o sucesso organizacional.

## **2.7 Vantagens da Avaliação de Desempenho**

Quando abordamos a Avaliação de Desempenho partimos do princípio de que a mesma é elaborada de forma eficiente e eficaz, que permita para além de todo o diagnóstico e análise efetuados, trazer vantagens não só para a organização, como também para o próprio colaborador, numa perspetiva a longo prazo (Chiavenato, 2014).

A essência da Avaliação de Desempenho parte da motivação do próprio colaborador na execução das suas tarefas, com a finalidade de garantir resultados para a organização. Logo, qualquer sistema de Avaliação de Desempenho adotado numa organização procura, tal como já referido, definir objetivos claros e concisos que possam vir a ser alcançados por todos os membros da organização, agrupando o resultado individual atribuído a cada colaborador ao próprio resultado da organização (Pereira, 2013).

A Avaliação de Desempenho é pertinente para o sucesso da organização e para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores a nível individual e a nível de equipa, originando, por um lado, vantagens para a organização na qual é implementada, e por outro lado, vantagens para o avaliado, nomeadamente ao indicar os resultados obtidos, dando o feedback de como poderá melhorar as classificações obtidas. Este feedback transmitido possibilita que, numa próxima avaliação, o avaliado, a partir dos pontos de melhoria evidenciados no ciclo de avaliação anterior, poderá beneficiar-se a si mesmo, se procurar melhorar a sua performance anterior.

Adicionalmente, uma das grandes vantagens que a Avaliação de Desempenho demonstra é a capacidade de identificar os talentos que existem dentro da organização, e que por vezes, ainda não obtiveram o reconhecimento merecido. Este reconhecimento possibilita reter os talentos (Aguiar et al., 2017). Normalmente, os avaliadores procuram reter os talentos quando na sua maioria demonstram que são capazes, que têm motivação e que se dedicam à função que lhes foi atribuída, que apresentem uma progressão, tendo em conta avaliações anteriores, pelo que o êxito dos colaboradores também depende em grande parte pela forma eficiente e clara na qual são atraídos (Pereira, 2013).

Assumindo que a Avaliação de desempenho promove uma ligação entre os Órgãos de Gestão e os próprios colaboradores, esta possibilita um clima organizacional considerável, com a finalidade de facilitar a própria compreensão e aprendizagem dos colaboradores relativamente aos métodos de Avaliação de Desempenho apresentados. Os colaboradores procuram compreender os motivos pelos quais foram escolhidos tais métodos de avaliação em detrimento de outros, quais os parâmetros que mais privilegiam e como é que o desempenho poderá ser avaliado de forma pormenorizada e clara (Chiavenato, 2014).

Os avaliadores, ao elaborarem e perspetivarem a Avaliação de Desempenho, procuram auxiliar os Órgãos de Gestão na tomada de decisões, quando envolve a gestão de pessoas, como por exemplo na escolha de qual o colaborador que deverá ser atribuída a possibilidade de progressão de carreira. Acresce ainda que a Avaliação de Desempenho também incentiva a deliberação, a fim de propor aos Órgãos de Gestão melhorarem os objetivos e fatores de desempenho inerentes na organização, para possibilitar aos colaboradores atingi-los. Por último, é essencial que haja uma coerência entre os resultados obtidos pelos colaboradores e os resultados esperados pela organização (Pereira, 2013).

Não obstante, o feedback transmitido é considerado uma vantagem que permite promover uma melhoria contínua do trabalho, cabe ao avaliador reforçar ao avaliado que há possibilidade de melhorar os seus resultados. É da competência do avaliador transmitir ao colaborador o feedback de forma clara e objetiva, sendo que no final, ambas as partes devem chegar a um consenso, em benefício do desenvolvimento e crescimento quer do colaborador quer da organização.

Também o avaliador procura perceber junto do avaliado quais as suas insatisfações, aquilo que o desmotiva, se há um desconhecimento do produto, se sentem que a organização não está a averiguar o trabalho desenvolvido, se é necessária uma formação de modo a consolidar métodos e técnicas de trabalho com o objetivo de desenvolver o próprio conhecimento e raciocínio técnico. A partir da informação transmitida pelo avaliado em relação às suas fragilidades e preocupações, o avaliador irá procurar meios e técnicas para garantir a sua resolução, o que acaba por ser também uma vantagem para a Avaliação de Desempenho (Rocha, 2010).

Posteriormente, a Avaliação de Desempenho, para além de procurar desenvolver e formar o colaborador, procura educá-lo no sentido ético da palavra, ou seja, o avaliador, através de experiências ou acontecimentos anteriores, pretende demonstrar, ao avaliado, métodos ou técnicas de como poderá desenvolver a sua aprendizagem, o seu conhecimento técnico bem como fortalecer o seu próprio raciocínio (Silva, 2011).

Neste sentido, a Avaliação de Desempenho avalia e torna mais dinâmica a própria interação no seio da organização, procurando aumentar a produtividade alcançada, garantir uma maior qualidade nos produtos e, acima de tudo, preza pela satisfação e motivação dos profissionais envolvidos da organização, pelo que avalia de forma clara e justa cada um dos colaboradores, justificando a avaliação obtida em cada um dos parâmetros, e de que forma poderá melhorar a sua performance. A Avaliação de Desempenho privilegia a comunicação entre todos os membros da organização e transmite diretamente ao departamento de Recursos Humanos e ao departamento administrativo os resultados obtidos, apresentando o diagnóstico e a análise efetuada, e na qual, em conjunto, são reanalisados os objetivos e, se necessário, podem ser alterados ou introduzidos novos pontos específicos, com a finalidade de alcançar os resultados esperáveis de forma contínua, garantindo o sucesso organizacional (Matos, 2012).

Assumindo que um plano de Avaliação de Desempenho quando bem elaborado e consistente traz benefícios e vantagens a três partes: aos Órgãos de Gestão, que são considerados o órgão máximo da organização; aos colaboradores, considerados os cérebros da organização, uma vez que são os alicerces da organização que trabalham em prol do seu sucesso; à organização que é considerada o ecossistema de todo o trabalho desenvolvido que é elaborado com a finalidade de garantir benefícios e alcançar a liderança.

## **2.8 Aspetos críticos da Avaliação de Desempenho: Implicações, Limitações e Erros**

Neste capítulo iremos procurar realçar as principais implicações e limitações presentes na Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho, quando mal elaborada e aplicada, pode gerar diferentes anomalias e lacunas, que, na sua grande maioria, são causadas pelo avaliador ou pela própria organização (Rego et al., 2015).

Entre os efeitos negativos existentes na Avaliação de Desempenho, os que predominam atualmente assentam principalmente no desconhecimento do processo de trabalho, que, por sua vez, resulta numa incerteza por parte de quem avalia. Acresce que a diminuição da motivação do avaliado quando se apercebe que os seus resultados não estão a ir ao encontro dos resultados pretendidos por parte da organização origina um descontentamento e uma quebra da identificação com a organização envolvente, ou até mesmo a rutura da relação entre os Órgãos de Gestão e os colaboradores.

Esta rutura conduz a uma redução nos níveis de desempenho alcançados até à data, tendo em conta os objetivos propostos pela organização, acabando por influenciar os resultados e o próprio objetivo geral, ou seja, o alcance do sucesso organizacional (Rego et al., 2015).

Outro dos fatores que poderemos indicar e que influenciam a Avaliação de Desempenho é, por exemplo, os erros que se verificam na elaboração do próprio sistema, que, à posteriori, influencia o desempenho da organização ou até os métodos utilizados que poderão vir a ser inadequados e que conduzem a um processo avaliativo com anomalias e, devido a isso, a Avaliação de Desempenho perde a sua eficácia (Armstrong & Taylor, 2014).

Consequentemente, verifica-se que grande parte dos inconvenientes que surgem relacionados com a utilização da Avaliação de Desempenho estão associados a dois fatores: o sistema de Avaliação de Desempenho não estiver alinhado com os valores e cultura da organização e se a utilização do sistema de Avaliação de Desempenho for inadequada. (Schraeder et al., 2007).

Os valores e a cultura defendidas numa organização são uma ferramenta que deverá ser utilizada pela Avaliação de Desempenho em qualquer momento da avaliação, pelo facto de que, se a Avaliação de Desempenho não estiver interligada à cultura e valores da organização, poderá representar uma ameaça ao seu próprio equilíbrio, pelo que os colaboradores devem ter consciência dos valores e cultura assentes na organização, com

a finalidade de procurarem alcançar os objetivos propostos, tendo em conta aquilo que a organização defende e privilegia (Cunha, 2006).

Neste sentido, se um colaborador apenas estiver predisposto a cumprir os seus objetivos individuais, não tendo em conta a organização como um todo, a fim de querer ser promovido a um cargo de chefia ou, em última instância, a não ser penalizado, não estará a ter em conta os valores e cultura que estão assentes na organização. Adicionalmente, se o mesmo considera que ao atingir os seus objetivos individuais poderá ter sucesso, é porque os critérios de Avaliação de Desempenho não estão a ser transmitidos eficientemente, pelo que o comportamento do colaborador, que apesar de incorreto, parece-lhe mais adequado, esta atitude deve-se ao facto de considerar que ao tê-lo será beneficiado na Avaliação de Desempenho (Cunha, 2006).

Para além disso, Schraeder et al. (2007) delimitam novos fatores que influenciam negativamente a Avaliação de Desempenho, nomeadamente: compreensões negativas, isto é, quando os colaboradores se apercebem que estão a ser avaliados têm uma sensação de receio, ansiedade, tensão. Porventura, se assumirem a Avaliação de Desempenho como um alicerce para o seu desenvolvimento e crescimento enquanto profissional irá permitir-lhes beneficiar-se da mesma, enquanto que, se assumirem como uma experiência negativa, poderá ser necessário que a organização tome medidas que evitem estes sentimentos de tensão, medo e angústia, com o objetivo de garantir uma maior eficiência e qualidade no desempenho demonstrado.

Relativamente ao aumento salarial que, tal como já verificamos, poderá vir a ser um meio para garantir a motivação, dedicação e desempenho dos colaboradores, também poderá vir a ser uma desvantagem pelo que se ocorrerem falhas nos pagamentos dos salários atribuídos aos colaboradores como prémios, baseados no mérito e qualidade das métricas podem ser associados a erros provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho e que poderá vir a prejudicar negativamente o colaborador, sendo que é pertinente garantir uma Avaliação clara, precisa, exata e objetiva que clarifique exatamente os resultados do colaborador (Schraeder et al., 2007).

Neste sentido, para se evitar que ocorram anomalias e discordâncias em relação aos critérios de avaliação que o colaborador é sujeito, cabe ao avaliador, antes de iniciar a avaliação, delimitar os critérios de avaliação inerentes e também tomar uma posição de aceitação ou desacordo, já que se discordar dos critérios apresentados deverá apresentar argumentos que justifiquem os mesmos ou indicar de que modo podem ser modificados para se perceber e avaliar o desempenho de forma mais precisa e coerente.

Posteriormente alguns autores identificam efeitos negativos que influenciam direta e indiretamente o processo de Avaliação de Desempenho, tais como Javidmehr & Ebrahimpour (2015) que retratam os seguintes efeitos: Efeito Halo é um efeito no qual, se um colaborador for medíocre numa determinada área ou função, irá ter influência na avaliação desse mesmo colaborador noutras áreas diferentes aquela que inicialmente referimos. Outro dos erros patentes na Avaliação de Desempenho de acordo com estes autores é o efeito de contraste, isto é, quando um superior compara o desempenho de um colaborador a partir do desempenho de outro colaborador, poderá resultar numa classificação reduzida, mesmo que o colaborador inicial alcance os objetivos pretendidos, tomando um breve exemplo: um colaborador em período de experimentação que ainda se encontra a ter formação de todo o processo, mesmo que alcance os objetivos propostos pela organização, enquanto colaborador em formação, muito dificilmente consegue garantir os resultados que os colaboradores que já se encontram na organização de forma efetiva.

Um dos erros mais predominantes de acordo com estes autores na Avaliação de Desempenho é o efeito da tendência central em que os avaliadores já têm uma premonição em classificar os colaboradores de forma igualitária. Este efeito, em certo modo, poderá ser prejudicial pelo facto de que não há um reconhecimento individual, uma diferenciação entre quem é excelente e quem é bom, porque mantém todos os colaboradores na mesma escala métrica, sendo que nenhum se destaca perante os outros, visto que são todos considerados iguais, não havendo qualquer tipo de distinção. Não obstante, este efeito também poderá ser benéfico porque evita a atribuição de juízos de valor (Rego et al., 2015).

É importante frisar o efeito de recência, é considerado um efeito em que o avaliador avalia o colaborador apenas tendo em consideração o tempo presente, não verificando todo o seu histórico profissional e o contributo que já deu para a organização, logo não avaliando o

desempenho como um todo, mas apenas, num determinado momento (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

Por conseguinte, Mwirigi & Namusonge (2017) destacam os fatores que influenciam diretamente de forma negativa os resultados da Avaliação de Desempenho: consideram a inadequada falta de formação que é dada aos colaboradores; inexistência de imparcialidade nos resultados apresentados, ou seja, por vezes, o facto dos avaliadores já conhecerem os avaliados quer por motivos pessoais ou profissionais, e não terem a capacidade de distinguir a relação humana e o trabalho alcançado pelo colaborador, poderá influenciar negativamente a Avaliação de Desempenho. Por fim, outro dos fatores que influenciam a avaliação é a falta de monitorização, isto é, quando o controlo e supervisão numa organização é escassa, sendo que esta limitação poderá causar prejuízos para a organização, uma vez que os colaboradores não têm regras, não sabem quais são as suas responsabilidades, considerando-se colaboradores independentes, o que pode interferir no seu desempenho e produtividade.

Partindo deste ponto de vista, apercebemo-nos que a melhor forma para evitar qualquer tipo de julgamento ou erro por parte de quem avalia é também submeter os avaliadores a uma formação clara, exigente e perspicaz, garantindo que os mesmos fiquem familiarizados relativamente aos critérios estabelecidos e os quais devem seguir a fim de evitar qualquer falha ou constrangimento desnecessário.

Não obstante, também é importante referir que avaliar o desempenho dos colaboradores é uma tarefa que exige perspicácia, vasto conhecimento do objeto em análise, espírito crítico, objetividade e clareza, sendo que, só a partir destes indicadores é que o trabalho efetuado será bem concebido. Contudo, é improvável garantir todos estes indicadores escrupulosamente, pelo que poderão ocorrer falhas que impossibilitem atingir a qualidade numa escala elevada (Dejours, 2003).

Concluindo, se a Avaliação de Desempenho definida numa organização não tiver assente objetivos claros, eficazes, eficientes e métodos adequados que privilegiam o colaborador enquanto um profissional capaz de alcançar os resultados desejados, tendo apenas como finalidade avaliar os colaboradores num determinado período, sem ter em conta todo o seu

historial, bem como as suas fragilidades emocionais, não irá garantir um maior desempenho por parte dos mesmos para a organização, acabando por influenciar negativamente o sucesso organizacional. Logo, é pertinente a utilização de objetivos e métodos de Avaliação adequados de modo a evitar-se cometer anomalias e erros que possam surgir por parte de quem avalia ou por parte da organização, garantindo assim o alcance dos resultados desejados.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo visa investigar a importância que a Avaliação de Desempenho poderá ter para o desenvolvimento da própria organização e dos seus colaboradores. A Avaliação de Desempenho é um processo referente à Gestão de Recursos Humanos assente nas organizações, posto que a presente investigação tem como finalidade analisar o sistema de Avaliação de Desempenho implementado em empresas de prestação de serviços e vendas.

Neste sentido, de modo a justificar a investigação, é fundamental, num primeiro momento, identificar os métodos utilizados que permitiram sustentar a pesquisa apresentada.

A metodologia permite aos investigadores os meios necessários para garantirem a objetividade e rigor no estudo em causa, assegurando a orientação necessária para a realização da investigação (Gil, 2008). Por outro lado, a metodologia é considerada um método de pesquisa que possibilita, através de meios e técnicas, a recolha e análise de dados que justifiquem a investigação (Corbin & Strauss, 2015).

Assim, tendo em conta a definição de metodologia, recorreu-se à metodologia qualitativa, cujo método é reconhecido por facilitar a investigação em curso, com a finalidade de procurar alcançar respostas necessárias para o objeto em estudo (Chizzotti, 2003). É considerado um método que possibilita respostas de carácter aberto, sendo que as respostas atribuídas vão ser analisadas de forma objetiva, não vão ser apenas respostas de carácter fechado, que apenas permitem afirmar ou negar uma determinada premissa, não dando margem para que o indivíduo justifique as suas escolhas (Flick, 2009).

No entanto, também é importante mencionar a importância da metodologia quantitativa. Os resultados desta metodologia são quantificáveis, pelo facto de que normalmente a recolha de dados obtida é de elevado número, logo os resultados apresentados são vistos como um retrato geral de toda a população alvo da pesquisa. Desta forma, considera-se uma metodologia que se centra na objetividade (Fonseca, 2002).

Por outro lado, a pesquisa qualitativa possibilita uma visão mais aprofundada da problemática apresentada, enquanto que a pesquisa quantitativa centra-se em quantificar dados e aplicar formas de análise estatísticas (Malhotra, 2001).

A metodologia qualitativa atribui uma grande importância às informações, conceitos e significados apresentados pelos participantes envolvidos na investigação. Este método de pesquisa preocupa-se assim com o significado, com a forma como os participantes se caracterizam a si mesmos, como detalham as suas experiências e como vivenciam o mundo que os rodeia, porque todos estes fenómenos são cruciais para a investigação em curso (Cario et al., 2014).

A pesquisa qualitativa é caracterizada como sendo subjetiva, ou seja, é uma metodologia que depende do estudo em causa, do objeto que está a ser analisado, da experiência e do contributo do investigador para a investigação (Flick, 2009).

A abordagem à metodologia qualitativa implica que os investigadores se adaptem ao compromisso e que sejam capazes de distinguir a informação útil da que não é útil, visto que só a partir dela é que será possível decifrar as questões subjacentes à investigação em curso. Assim, a metodologia qualitativa deve ter em conta um conjunto de características, nomeadamente o rigor, a sistematização, o compromisso e a objetividade (Mason, 2002). É considerada uma metodologia que promove o diálogo entre o investigador e o participante envolvido, que potencia a descoberta de conhecimento entre os envolvidos e a procura de respostas credíveis e claras que sustentem a investigação (Silva, 2017).

Adicionalmente a metodologia qualitativa também é caracterizada por garantir a observação direta do comportamento porque esta metodologia preocupa-se na recolha, análise e interpretação dos dados de forma detalhada sobre a investigação em curso, procurando descrever a complexidade do comportamento humano (Marconi & Lakatos, 2003). Logo, deveremos ter em consideração que esta metodologia assume uma grande importância para o estudo do indivíduo e das relações sociais.

Poderemos defini-la como uma metodologia de carácter subjetivo do objeto em estudo, ou seja, é uma metodologia que depende do estudo em causa, do objeto que está a ser analisado, da experiência e do contributo do investigador para a investigação (Flick, 2009).

### **3.1 Questões de Investigação**

A presente investigação está direcionada para a importância que um sistema de Avaliação de Desempenho tem para uma organização e que benefícios é que poderá trazer para a melhoria da própria organização.

Desta forma, definimos o objetivo geral da investigação:

“Qual(ais) o(s) impacto(s) de um sistema de Avaliação de Desempenho na organização e nos seus colaboradores?”

Para a realização do objetivo geral, consideramos pertinente a elaboração das seguintes questões de investigação que serão necessárias para a concretização do objetivo geral:

“Descrever o sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização”

“Explorar em que medida a relação humana estabelecida entre avaliador e avaliado poderá influenciar o sistema de Avaliação de Desempenho”

“Impacto da atribuição do feedback na Avaliação de Desempenho na melhoria, ou não, do desempenho do colaborador”

“Identificar os métodos de Avaliação de Desempenho implementados na organização”

Foi a partir das questões de investigação que o inquérito por entrevista foi elaborado. Este inquérito é direcionado especificamente a Gestores de Recursos Humanos de empresas de prestação de serviços e vendas.

Antes de nos debruçarmos sobre as questões presentes no inquérito por entrevista, é fundamental definirmos a importância de se redigir uma entrevista. A entrevista pode ser definida como uma pesquisa capaz de disponibilizar e produzir um conhecimento novo

sobre o objeto em estudo. Adicionalmente a entrevista pretende representar a sistematização do objeto, logo com a elaboração da entrevista o investigador tem a possibilidade de obter novas informações a respeito do objeto retratado e que permite aprender e reaprender novas fontes que são úteis para a análise e interpretação dos resultados (Ribeiro, 2008).

Nesta perspetiva, importa frisar que, antes de se elaborar a entrevista, o investigador procura esclarecer, junto do entrevistado, os seus objetivos para a presente investigação, a estrutura do guião da entrevista e a finalidade a que se destina as informações e os dados recolhidos.

Para analisarmos os dados recolhidos, recorreremos à transcrição manual de todas as entrevistas efetuadas.

De modo a apresentar a discussão dos resultados, elaborar-se-á um conjunto de tabelas em que nelas constem categorias para cada uma das questões com base nas respostas dos entrevistados. Estas categorias são resultado dos temas mais salientados pelos entrevistados no decorrer da entrevista.

O guião de entrevista (Anexo B) foi elaborado tendo em conta os capítulos abordados na revisão da literatura, sendo que este guião é um modelo que garante a obtenção das respostas e informações pretendidas. O guião apresentado engloba questões gerais e sub-questões que sustentam a questão principal.

É necessário comparar as respostas dos diferentes entrevistados, de modo a perceber como as diferentes organizações atuam relativamente à Avaliação de Desempenho. É, também, necessário verificar se ambas utilizam os mesmos métodos e técnicas, se as vantagens que a Avaliação de Desempenho traz para as organizações são equivalentes, se a entrevista da Avaliação de Desempenho é elaborada segundo os mesmos critérios de avaliação.

A primeira questão possibilita identificar o entrevistado e a organização, a sua dimensão, qual o tipo de atividade que a empresa desenvolve, qual a função que desempenha na organização, há quantos anos a exerce, e no final, é importante questionar se desde que

entrou na organização desempenhou sempre a mesma função. Caso contrário, é fundamental questionar que outra função desempenhou e qual a duração de cada uma delas.

A segunda questão apresentada pretende conhecer se a organização envolvida tem implementado um sistema de Avaliação de Desempenho e, caso o parecer seja positivo, cabe aos entrevistados descrevê-lo e dizer como funciona. Nesta questão, também é necessário perceber se o sistema de Avaliação de Desempenho implementado sofreu alguma revisão e, existindo resposta afirmativa, o entrevistado deverá indicar-nos em que consistiram essas revisões.

A terceira questão está relacionada com os métodos de Avaliação de Desempenho adotados na organização. É fundamental conhecer qual o sistema de avaliação implementado, os seus métodos e os motivos pelos quais escolheram tais métodos. Esta questão é fundamental para analisar e interpretar diferentes dados, pelo facto de que cada organização se rege por diferentes métodos.

A quarta questão é referente às entrevistas da Avaliação de Desempenho, ou seja, como são elaboradas as mesmas e com que frequência que é dado o feedback da Avaliação aos avaliados. Nesta questão iremos, ainda, procurar conhecer a importância de se fazer uma entrevista de Avaliação de Desempenho e em que momentos são realizadas, se são realizadas a cada fecho de ciclo de avaliação ou tendo em conta diversos ciclos, de modo a compreender qual o objetivo de cada uma das entrevistas efetuadas.

A quinta questão está relacionada com a importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores e também para a organização.

Posteriormente, iremos questionar sobre os objetivos definidos pela própria organização, uma vez que, de acordo com a revisão da literatura, ambos devem ter a mesma finalidade: o sucesso organizacional.

A sétima questão está relacionada com o impacto que a Avaliação de Desempenho poderá trazer para os colaboradores e para a própria organização.

A Avaliação de Desempenho também apresenta limitações e é necessário compreender, junto do entrevistado, quais as diversas limitações provenientes da Avaliação de Desempenho na organização em que se encontra inserido.

Assim, a última questão pretende abordar qual o sistema atual de Avaliação de Desempenho implementado na organização e será solicitado ao entrevistado que dê a sua opinião relativamente à utilidade e necessidade de garantir os objetivos da organização.

Apesar da presente entrevista seguir um determinado guião no decorrer da entrevista foram acrescentadas questões complementares essenciais para a concretização da mesma. Qualquer entrevista poderá beneficiar de perguntas complementares que permitam sustentar diversas temáticas apresentadas (Claek et al., 2007).

Deste modo, o inquérito por entrevista foi direcionado a seis responsáveis de Recursos Humanos de seis organizações distintas, mas as quais, todas no seu conjunto, estão ligadas ao setor de vendas e setor de prestação de serviços.

As entrevistas foram efetuadas entre os meses de janeiro e fevereiro de 2022 e a sua duração foi em média entre 35 a 45 minutos. Dos elementos entrevistados três pertencem ao sexo masculino e três pertencem ao sexo feminino. As organizações entrevistadas concentram-se maioritariamente na região do Porto, sendo que das seis, cinco delas têm uma dimensão internacional.

As entrevistas foram efetuadas via plataforma eletrónica e gravadas em áudio, com prévia aprovação de todos os intervenientes. Assim, antes de se iniciar a gravação e dar início à entrevista, todos os membros entrevistados tiveram conhecimento de que as entrevistas seriam de carácter confidencial, de modo a dar uma maior abertura para identificarem, sem qualquer receio, o sistema atual de Avaliação de Desempenho aplicado na organização.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Apresentação dos Resultados

Neste capítulo é fundamental analisar os resultados obtidos de acordo com a metodologia definida: metodologia qualitativa, mais especificamente, o inquérito por entrevista.

Em seguida, iremos apresentar os resultados em formato de tabela, tendo em conta as respostas dos intervenientes. As tabelas irão ser fundamentais para o capítulo seguinte, pelo facto de que a partir das tabelas da apresentação de resultados serão elaboradas categorias que têm por base cada questão do guião, tendo em conta as palavras mencionadas pelos entrevistados com maior frequência.

Assim, partindo da primeira questão, a mesma remete para a identificação do colaborador e da organização, sendo que inserimos de seguida os dados, de modo a perceber num primeiro momento, a dimensão e o setor das organizações entrevistadas, bem como a função que o entrevistado desempenha na organização.

Desta forma, a seguinte tabela procura identificar o perfil profissional dos entrevistados e a organização em que exercem funções.

**Tabela 1- Identificação dos Entrevistados**

Entrevistados	Data de Admissão	Setor e Função que desempenha	Países em que a Organização opera	Dimensão da Organização
Entrevistado 1	2018	Setor de prestação de serviços e logística  Técnica de Recursos Humanos e assistente operacional	Portugal Espanha Moçambique Rússia	Pequena-média empresa, constituída aproximadamente por 200 colaboradores

<b>Entrevistado 2</b>	2019	Setor de prestação de serviços e logística  Consultor de desenvolvimento de negócios	Portugal Itália Holanda Chile	Multinacional, constituída aproximadamente por 400 colaboradores
<b>Entrevistado 3</b>	2019	Setor de vendas  Business Partner	Portugal Espanha Reino Unido Estados Unidos Finlândia Estónia	Multinacional, constituída aproximadamente por 10000 colaboradores
<b>Entrevistado 4</b>	1996	Setor de prestação de serviços e logística  Diretor de Recursos Humanos	Portugal Espanha Angola Cabo Verde México	Multinacional, constituída aproximadamente por 2500 colaboradores
<b>Entrevistado 5</b>	2018	Setor de vendas  Técnica de Recursos Humanos	Portugal	Multinacional, constituída aproximadamente por 800 colaboradores
<b>Entrevistado 6</b>	1991	Setor de vendas Chefe de Equipa e exerce funções de  Técnica de Recursos Humanos	Portugal França Espanha Polónia Hungria	Multinacional, constituída aproximadamente por 800 colaboradores só em Portugal

Fonte: Elaboração própria

A tabela seguinte apresenta a descrição do sistema de Avaliação de Desempenho implementado em cada uma das organizações dos entrevistados.

**Tabela 2- Descrição do sistema de Avaliação de Desempenho implementado na Organização**

<b>Descrição do sistema de Avaliação de Desempenho implementado</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	A organização tem um sistema de Avaliação de Desempenho implementado, mas não está a ser aplicado oficialmente. Atualmente, a organização avalia os colaboradores há medida que vão executando as suas funções, mas a avaliação efetuada não é formalizada, ou seja, não é formal.
<b>Entrevistado 2</b>	A Avaliação de Desempenho efetuada ao colaborador é feita de forma anual, através de uma plataforma interna em que os órgãos de chefia têm acesso e verificam, se por exemplo, os consultores da área comercial no decorrer do ano correto alcançaram os objetivos propostos, se conseguiu atrair novos clientes à organização, quantos processos angariou, qual o feedback do cliente ao trabalho desenvolvido pelo consultor e quais os pontos necessários a desenvolver.
<b>Entrevistado 3</b>	O sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização é aplicado através de uma APP designada de “Gfoundry” à qual todos os colaboradores têm acesso e na qual verificam trimestralmente a sua avaliação e planeiam os objetivos para o próximo trimestre, juntamente com o Avaliador.
<b>Entrevistado 4</b>	O sistema de Avaliação de Desempenho aplica-se mensalmente e os colaboradores têm a oportunidade de colocar uma observação de mobilidade interna, ou seja, o que é que gostariam de fazer e os membros de Recursos Humanos a partir desses dados, dão tratamento aos resultados apurados e procuram movimentar os colaboradores de acordo com os seus interesses.
<b>Entrevistado 5</b>	O modelo de avaliação de desempenho é claramente definido na organização, o modelo aplicado é contínuo, em que se procura, através de reuniões individuais entre o colaborador e um órgão de chefia, atribuir o feedback relativamente à performance do colaborador e quais os pontos necessários a desenvolver.
<b>Entrevistado 6</b>	A Avaliação de Desempenho implementada na organização está dividida em duas partes: a 1ª parte é o contributo individual de cada um que representa 30% da avaliação, ou seja, é a parte que está mais relacionada com os objetivos da organização. A 2ª parte está relacionada com as competências de cada um que vale 70% e dentro das competências esta avaliação é feita efetuada digitalmente de forma anual.

Fonte: Elaboração própria

Partindo das respostas dadas pelos entrevistados referentes à forma como está implementado o sistema de Avaliação de Desempenho da organização, poderemos destacar duas categorias: “Digitalização” e “Feedback atribuído”.

Na seguinte tabela, poderemos verificar os diferentes métodos de Avaliação de Desempenho aplicados nas organizações entrevistadas.

**Tabela 3- Métodos de Avaliação de Desempenho adotados pela Organização**

<b>Métodos de Avaliação de Desempenho adotados pelas organizações</b>	
<b>Entrevistado 1</b>  <b>Entrevistado 4</b>	O método de avaliação aplicado é tendo em conta os resultados, por isso aquele que mais se adequa à organização é o método de Gestão por Objetivos
<b>Entrevistado 2</b>	O método de Avaliação de Desempenho adotado é um modelo misto, em Escala Gráfica e também o método de Gestão por objetivos, mas ambos os métodos aplicados vão de encontro ao CRM interno (plataforma interna)
<b>Entrevistado 3</b>	O método aplicado é de Escala Gráfica que é seguido a partir dos seguintes parâmetros: não aplicável/não cumpriu/cumpriu parcialmente/cumpriu/excedeu.
<b>Entrevistado 5</b>	A organização aplica o método Balanced Scorecard em que o desempenho é avaliado a partir de critérios específicos voltados para os serviços, para o cliente, para a aprendizagem, competências e valoriza o compromisso do colaborador
<b>Entrevistado 6</b>	O método aplicado pela organização é o método de Escala Gráfica através de uma classificação que é atribuída a partir de uma escala: colabora/conduz resultados/ inspira confiança/foco no cliente.

Fonte: Elaboração própria

Partindo da tabela apresentada constata-se que as organizações, nomeadamente o entrevistado 6, o entrevistado 3 e o entrevistado 2 aplicam o método de Escala Gráfica,

enquanto que o entrevistado 1, o entrevistado 2 e o entrevistado 4 aplicam o método de Gestão por Objetivos. É notório que na organização do entrevistado 2 é aplicado um modelo misto, isto é, aplica-se mais do que um método de Avaliação de Desempenho.

**Tabela 4- Entrevista de Avaliação de Desempenho**

<b>Entrevistas de Avaliação de Desempenho</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	As entrevistas de Avaliação de Desempenho são efetuadas no sentido de os colaboradores obterem um feedback relativamente à sua performance e para verificarem a possibilidade de solicitarem uma revisão salarial. As entrevistas são efetuadas apenas uma vez por ano.
<b>Entrevistado 2</b>	As entrevistas de Avaliação de Desempenho são efetuadas semestralmente e estas entrevistas são realizadas, no sentido “resumir” o percurso do colaborador ao longo do semestre em que foi avaliado e perspectivar os objetivos do novo ciclo semestral.
<b>Entrevistado 3</b>	As entrevistas de Avaliação são efetuadas sempre que se finaliza o trimestre. Os objetivos de cada uma das entrevistas é abordar a Avaliação de Desempenho do colaborador no trimestre anterior e definir os objetivos do próximo trimestre, bem como elaborar o plano de desenvolvimento individual.
<b>Entrevistado 4</b>	As entrevistas são efetuadas mensalmente e o objetivo de cada uma delas é dar o feedback ao colaborador relativamente à sua performance ao longo do respetivo mês corrente.
<b>Entrevistado 5</b>	As entrevistas são realizadas semestralmente para que se analise, junto do colaborador, a sua performance e os motivos pelos quais teve uma determinada classificação. Por fim, há uma abertura para que o colaborador identifique os aspetos que gostaria de ver melhorados na organização, as suas maiores dificuldades, e em conjunto, serão elaboradas estratégias que permitem ultrapassar essas dificuldades.

<b>Entrevistado 6</b>	<p>A entrevista é efetuada anualmente, mas no decorrer do ciclo anual, o colaborador, poderá solicitar através do portal de Recursos Humanos, uma reunião para analisar o seu feedback e verificar os pontos de melhoria. Antes de se efetuar a entrevista de avaliação formal os colaboradores têm de efetuar a sua auto avaliação relativamente aos resultados que foram alcançados.</p>
-----------------------	--

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a tabela apresentada, verificamos que todas as organizações elaboram entrevistas de Avaliação de Desempenho. As entrevistas são efetuadas com diferentes propósitos, sendo que um deles é atribuir o feedback ao colaborador referente aos resultados da sua Avaliação de Desempenho e, ainda, dar a conhecer ao colaborador a importância da Avaliação de Desempenho. Poderemos destacar duas categorias visíveis em todas as organizações: “Abertura ao diálogo entre avaliador e avaliado”, e “Planeamento dos objetivos para o próximo ciclo de avaliação.”

**Tabela 5- Importância da Avaliação de Desempenho para os Colaboradores e para a Organização**

<b>Importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores e para a organização</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	<p>A Avaliação de Desempenho é fundamental para os colaboradores, porque lhes permite obter feedback relativamente à sua evolução profissional, se estão a corresponder às expetativas depositadas pelos órgãos de chefia, e por outro lado, permite-lhes solicitar a possibilidade de uma revisão salarial, tendo em conta os resultados obtidos através da Avaliação de Desempenho.</p> <p>Para a organização a Avaliação de Desempenho permite compreender quais são as maiores necessidades do colaborador, o que está a falhar em termos de acompanhamento, supervisão, sensibilidade, métodos de trabalho ou até mesmo em termos de condições de trabalho.</p>

<p><b>Entrevistado 2</b></p>	<p>Para os colaboradores a Avaliação de desempenho possibilita garantir uma ideia de justiça no trabalho desenvolvido, ou seja, através da Avaliação de Desempenho é reconhecido o trabalho do colaborador e, devido a isso, poderá existir a possibilidade de promoção de carreira ou até mesmo de um aumento salarial.</p> <p>Para a organização, possibilita em termos analíticos obter um conhecimento mais geral daquilo que é feito dentro da organização e aquilo que cada colaborador faz e traz para a empresa.</p>
<p><b>Entrevistado 3</b></p>	<p>A Avaliação de Desempenho traz aos colaboradores a possibilidade de revisões salariais, progressão na carreira, programas de formação e desenvolvimento e é importante para a gestão de saídas e para a gestão de mobilidade.</p> <p>Para a organização a avaliação é importante porque permite reconhecer o talento interno da própria empresa. A identificação desse talento é o bem mais valioso para a organização e quanto mais for trabalhado, mais potencial poderá dar para a empresa e mais preparados estão os colaboradores para satisfazer os clientes. Quanto mais aptos estiverem os colaboradores mais forte estará a empresa e mais preparada para o futuro</p>
<p><b>Entrevistado 4</b></p>	<p>A Avaliação de Desempenho procura motivar os colaboradores a partir das necessidades verificadas e desenvolver tarefas que o satisfaçam e que sejam executadas de forma eficaz. Por outro lado, possibilita uma progressão de carreira, que por sua vez, conduz a um aumento salarial.</p> <p>Para a organização, a Avaliação permite compreender se os colaboradores estão a ir ao encontro dos objetivos propostos, e caso contrário, de que modo é que a organização deverá agir para garantir o alcance desses objetivos. É a partir da avaliação de desempenho que são delineados novos objetivos ou reanalisados os já existentes na organização.</p>
<p><b>Entrevistado 5</b></p>	<p>Para os colaboradores a Avaliação de Desempenho possibilita obterem o feedback do seu trabalho e se estão a fazê-lo da forma mais correta, ou o que é necessário a melhorar.</p> <p>Para a organização serve para se analisar se os colaboradores estão devidamente integrados na mesma, se estão motivados e felizes no trabalho. Até porque, caso não estejam felizes, poderá existir uma</p>

	quebra na motivação dos colaboradores e no seu desempenho laboral.
<b>Entrevistado 6</b>	<p>A Avaliação de Desempenho é importante para os colaboradores para eles perceberem em que grau se encontram, até que o ponto o seu desempenho está adequado à função exigida. Posteriormente, caso os resultados obtidos sejam os expeáveis, o colaborador tem direito a um bónus mensal.</p> <p>Para a organização a Avaliação de Desempenho é fundamental para se perceber a qualidade dos seus colaboradores, porque um dos principais objetivos da organização é ter qualidade no serviço prestado ao cliente e daí a importância de terem conhecimento do nível de pessoas que têm para alcançarem o sucesso organizacional.</p>

Fonte: Elaboração própria

A tabela acima permite-nos identificar duas categorias que estão presentes na grande maioria das organizações: “Revisão salarial” e “Progressão de carreira”. A partir das respostas dos entrevistados verificamos que, relativamente à organização, a Avaliação de Desempenho permite analisar se os objetivos delineados inicialmente foram alcançados e, por outro lado, possibilita a definição de novos objetivos para um novo ciclo de avaliação e, também, conhecer o desempenho dos seus colaboradores verificando se os mesmos estão motivados e empenhados no trabalho a desenvolver.

**Tabela 6- As principais vantagens da Avaliação de Desempenho para os colaboradores e para a organização**

<b>Vantagens da Avaliação de Desempenho</b>		
<b>Entrevistados</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Organização</b>
<b>Entrevistado 1</b>	-Equipas mais fortes e consistentes	-Identificar perfis profissionais
<b>Entrevistado 4</b>	-Progressão de Carreira	-Reconhecimento pelos serviços de excelência

<p><b>Entrevistado 5</b></p> <p><b>Entrevistado 6</b></p>	<p>-Revisão salarial</p> <p>-Feedback atribuído</p>	<p>-Assumir uma vantagem competitiva</p> <p>- Garantir a qualidade dos seus serviços</p>
<p><b>Entrevistado 2</b></p> <p><b>Entrevistado 3</b></p>	<p>-Identificação e retenção de talentos</p> <p>-Facilidade de mobilidade</p> <p>-Elaboração de formações que promova o desenvolvimento profissional</p>	<p>-Trabalhar em busca do desenvolvimento profissional para garantir o sucesso organizacional</p> <p>-Tornar os colaboradores mais preparados para dar respostas aos desafios que possam surgir</p>

Fonte: Elaboração própria

Na tabela acima descrita é possível observar as diferentes respostas dadas pelos entrevistados referentes às vantagens que o sistema de Avaliação de Desempenho traz para o colaborador e para a organização. Através dos resultados obtidos, verificamos que em todas as organizações procura-se garantir a melhoria dos serviços apresentados com a finalidade de se alcançar o sucesso organizacional, sendo que no seu todo, ambas privilegiam uma progressão de carreira, e procuram garantir que todos os colaboradores são devidamente preparados para o futuro.

**Tabela 7- Principais limitações provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho**

<p><b>Limitações provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho</b></p>	
<p><b>Entrevistado 1</b></p>	<p>O colaborador ao ter consciência que está a ser alvo de avaliação poderá causar-lhe uma determinada pressão e ansiedade excessiva na execução das suas tarefas.</p>

	<p>Falta de imparcialidade, devido à relação estabelecida entre avaliador e avaliado poderá influenciar a Avaliação de Desempenho.</p>
<b>Entrevistado 2</b>	<p>A maior limitação da Avaliação de Desempenho é não estar implementada diretamente e, por isso não está corretamente desenvolvida.</p> <p>A Avaliação de Desempenho ser efetuada apenas anualmente é uma limitação, porque não permite obter um panorama geral e avaliar de forma eficaz tudo o que foi realizado até à data.</p>
<b>Entrevistado 3</b>	<p>A maior limitação é a dispersão geográfica, pelo facto de que os colaboradores estarem “espalhados” pelas diferentes agências do país.</p> <p>Também o facto dos técnicos da oficina estarem reticentes e pouco colaborativos a acompanharem o modelo de Avaliação de Desempenho implementado.</p> <p>A relação pessoal estabelecida entre o avaliador e o avaliado poderá influenciar a Avaliação de Desempenho, principalmente na entrevista de avaliação.</p>
<b>Entrevistado 4</b>	<p>A organização não tem qualquer limitação na Avaliação de desempenho, porque o modelo de avaliação é devidamente acordado por todos os órgãos de chefia da organização. Há um membro de Recursos Humanos dedicado exclusivamente à área de escolha de métodos de avaliação e à área de premiação. Caso algum método desenvolvido careça de eficácia, ele é reanalisado e corrigido de forma rápida.</p>
<b>Entrevistado 5</b>	<p>A maior limitação da Avaliação de Desempenho prende-se com o facto do feedback atribuído ao colaborador não ser o mais desejado e isso poderá proporcionar-lhe um “desconforto” relativamente às suas capacidades e questionar-se a si mesmo se é realmente capaz de desenvolver o seu trabalho de forma eficaz.</p>
<b>Entrevistado 6</b>	<p>A maior limitação da Avaliação de Desempenho é esta ser efetuada digitalmente e os colaboradores terem dificuldades em adaptar-se à mesma.</p>

	<p>Outra das limitações é a relação pessoal que existe na maioria das vezes entre o colaborador e o chefe de equipa (quem avalia), que muitas vezes influencia os resultados da avaliação.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

A partir dos dados fornecidos pelos entrevistados, identificamos duas categorias fundamentais a serem analisadas: “Relação humana estabelecida entre avaliador e avaliado” e “Feedback abaixo do desejado” que poderá dar origem à desmotivação do colaborador e é aí que cabe aos avaliadores assumirem uma posição e tentarem motivar os colaboradores a seguirem determinados parâmetros para que, no futuro, seja possível alcançarem os resultados desejáveis.

**Tabela 8- Avaliação do sistema atual de Avaliação de Desempenho implementado na Organização**

<p><b>Avaliação do sistema atual de Avaliação de Desempenho implementado na organização</b></p>	
<p><b>Entrevistado 1</b></p>	<p>Atribuiria uma classificação de 3. O sistema de Avaliação de Desempenho implementado é medíocre, ainda não atingiu um patamar seguro, há muitas entraves em aplicar o sistema de Avaliação de Desempenho, não é algo prioritário para a organização, mas que sem duvida que seria uma ferramenta fundamental para marcar a diferença perante os concorrentes diretos.</p>
<p><b>Entrevistado 2</b></p>	<p>O sistema de avaliação de desempenho ainda é insuficiente, que é quase inexistente, face ao modelo ideal que uma organização multinacional deveria ter.</p>
<p><b>Entrevistado 3</b></p>	<p>O sistema de Avaliação de Desempenho é excelente, porque permite ao colaborador adquirir uma visão estratégica em relação ao seu contributo para a organização. Ainda, acreditamos que, com a própria profissionalização da empresa e com o investimento que está a ser feito no departamento dos Recursos Humanos, há aqui trajeto muito interessante a percorrer, nomeadamente, a implementação de</p>

	um sistema de Avaliação de Desempenho favorável e que garanta obviamente benefícios para a própria organização.
<b>Entrevistado 4</b>	O sistema de Avaliação de Desempenho está muito bem implementado, uma vez que a organização preza o desenvolvimento das equipas e estão habituados a trabalhar com planos de desenvolvimento individual e coletivo das pessoas. Mas, de facto, o foco da organização é desenvolver as pessoas, prepará-las para o futuro porque tendo as pessoas preparadas para o futuro, a empresa não tem de ter receio
<b>Entrevistado 5</b>	O sistema de Avaliação implementado na organização é excelente, visto que vai ao encontro dos objetivos da organização e tem como principal foco a satisfação do cliente que, por sua vez, é a satisfação do colaborador
<b>Entrevistado 6</b>	Atribuiria uma classificação de 5, devido a todas as dificuldades visíveis no sistema atual de Avaliação de Desempenho, mas principalmente na parte da digitalização. Também a exigência e o rigor que se pretende na classificação atribuída aos diferentes parâmetros de avaliação, não está adequada ao perfil dos colaboradores que integram a organização e, devido a isso os resultados da avaliação são baixos

Fonte: Elaboração própria

Através das respostas dadas pelos entrevistados na presente tabela, verificamos que há uma discordância de opiniões relativamente à Avaliação de Desempenho que atualmente vigora na organização, sendo que enquanto três entrevistados avaliam o sistema atual como um sistema excelente ou razoável, os restantes entrevistados consideram-no praticamente inexistente, medíocre e que, atualmente, nas suas organizações, ainda não é realmente valorizado.

## 4.2 Discussão dos resultados

A partir dos resultados obtidos pelas seis entrevistas efetuadas, e tendo em conta as respostas dadas pelos entrevistados, elaborou-se tabelas de categorias, com base nas palavras ou temas referidos com maior frequência, na qual iremos destacar: (1) Qualidade do Feedback; (2) Digitalização; (3) Abertura ao diálogo; (4) Planeamento dos objetivos para

o novo ciclo de avaliação; (5) Revisão Salarial; (6) Progressão de Carreira; (7) Relação Humana estabelecida entre avaliador e avaliado; (8) Feedback pobre.

Atendendo às categorias mencionadas, será possível aprofundar a temática em questão e comparar as diferentes respostas dadas pelos entrevistados referentes a cada uma das categorias apresentadas com a revisão da literatura.

Em primeiro lugar, procurou-se perceber junto dos entrevistados se na organização em que exercem funções há um sistema de Avaliação implementado. Os resultados obtidos do presente estudo indicam que, apesar de em todas as organizações existir um sistema de Avaliação de Desempenho, na sua maioria - nomeadamente a organização do entrevistado um, dois e seis; os colaboradores acreditam que o sistema atual não está devidamente implementado, pelo que ainda é necessário melhorar para que, no futuro, possa trazer mais benefícios e oportunidades para os mesmos. Isto vai de encontro ao que (Rocha & Dantas, 2007), referem, ao indicar que a Avaliação de Desempenho procura maximizar o potencial dos colaboradores, garantindo assim o seu crescimento e desenvolvimento em termos pessoais e profissionais, sendo por isso, considerado um mecanismo que possibilita a melhoria contínua, dando um maior enfoque para a importância do colaborador em contexto organizacional.

Posteriormente, tendo em conta as respostas dos entrevistados referentes ao sistema de Avaliação implementado na organização (Tabela 2), consideramos pertinente, dividi-las em duas categorias: “Feedback atribuído” e “Digitalização”, tal como já detetadas na Avaliação de Desempenho

#### 4.2.1 Resultados apresentados sobre a descrição do sistema de Avaliação de Desempenho

**Tabela 9- Categorias evidenciadas no sistema de Avaliação de Desempenho implementado**

Citações extraídas pelos entrevistados referentes a diferentes temas	
	(1) “De forma anual ocorre uma reunião individual, em que as chefias do departamento dão um determinado feedback em relação à performance

<p><b>Qualidade do Feedback</b></p>	<p>obtida ao longo do ano pelo colaborador, a evolução que obteve tendo em conta os anos anteriores e indicam aquilo que ainda é necessário a melhorar (...).”</p> <p>(2) “Semestralmente, há uma conversa, na qual é referido ao colaborador o seu feedback relativamente aos objetivos que lhe foram propostos (...).”</p> <p>(3) “Trimestralmente, é efetuada uma Avaliação de Desempenho em que é dado o feedback da performance ao avaliado, define-se os objetivos para o próximo trimestre, de modo a alcançar e manter os objetivos da organização (...).”</p> <p>(4) “A avaliação de desempenho consiste em avaliar o colaborador, atribuindo o devido feedback da sua avaliação, mas também perceber quais as suas necessidades e quais as suas ânsias (...).”</p> <p>(5) “(...) através de reuniões individuais entre o colaborador e um órgão de chefia, atribui-se o feedback relativamente à performance do colaborador e quais os pontos necessários a melhorar, bem como qualquer outro tema que considere relevante a abordar (...).”</p> <p>(6) “A Avaliação de Desempenho possibilita ao colaborador conhecer a sua avaliação, é-lhe dado o feedback do seu contributo para a organização, pelo menos uma vez por ano. Contudo, sempre que o colaborador assim o pretender, poderá ir ao portal de Recursos Humanos e solicitar o feedback relativo ao seu desempenho na organização (...).”</p>
<p><b>Digitalização do sistema de Avaliação de Desempenho</b></p>	<p>(1) “A Avaliação de Desempenho implementada na organização não se rege por quaisquer parâmetros, nós somos avaliados na medida que vamos exercendo as nossas funções, pelas nossas chefias, mas essa avaliação não é formalizada, não é primordial existir, não há métricas estabelecidas. (...)”</p> <p>(2) “No final do semestre ou até mesmo do ciclo anual é possível observar através da nossa plataforma interna se, por exemplo, os consultores da área comercial estão a ir ao encontro do exigido. (...)”</p> <p>(3) “Este sistema é aplicado através de uma APP que todos os colaboradores têm nos seus telemóveis de trabalho e dentro da APP temos o sistema de avaliação de desempenho. “</p> <p>(4) “As avaliações obtidas são enviadas por e-mail aos colaboradores através de tabelas explícitas com todos os parâmetros avaliados. Posteriormente é marcada uma reunião para se abordar individualmente o resultado obtido em cada parâmetro (...).”</p>

	<p>(5) “A Avaliação de Desempenho é realizada digitalmente, mas o feedback atribuído é presencial, na qual os resultados obtidos, são enviados para o colaborador para o seu e-mail profissional (...).”</p> <p>(6) “A Avaliação de Desempenho é realizada de forma digital, sendo que é através das novas tecnologias que os colaboradores têm acesso à sua avaliação (...).”</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.1.1 Qualidade do Feedback

Em relação ao feedback, verifica-se que um dos indicadores mais importantes na Avaliação de Desempenho é o facto do colaborador ter acesso à sua avaliação, a partir do feedback que lhe é atribuído relativamente à sua performance ao longo do ciclo de avaliação. Tal como indica Caetano (2008) um dos objetivos fundamentais na Avaliação de Desempenho é o alcance do sucesso organizacional e isso só será possível através da observação, diagnóstico e atribuição do feedback que é dado pelo avaliador ao avaliado e que permite orientar o colaborador para os objetivos organizacionais.

Cabe ao avaliador atribuir o feedback ao avaliado referente à performance obtida. Ao transmitir o feedback ao avaliado, o avaliador procura evidenciar os fatores positivos, bem como os parâmetros que são necessários a melhorar no futuro. Também, o avaliado tem a possibilidade de intervir e indicar o seu ponto de vista relativamente ao seu desempenho, tem a oportunidade de indicar as dificuldades que tem ao executar determinadas tarefas propostas, e através do diálogo entre ambos, procura-se chegar a um acordo que seja vantajoso para as duas partes (Camara, 2015).

Neste sentido, é fundamental que haja uma concordância entre as partes relativamente ao feedback atribuído, porque irá possibilitar identificar sugestões de melhoria para o próximo ciclo de avaliação, possibilitando assim o desenvolvimento profissional do colaborador e por sua vez, o sucesso da organização (Rego et al., 2015).

#### 4.2.1.2 Digitalização

Para 5 dos entrevistados, a Avaliação de Desempenho é aplicada através de recurso a meios digitais. Nesta sequência, Swaroop (2012) defende que a Avaliação de Desempenho poderá ser aplicada a partir de plataformas digitais que possibilitem a realização da avaliação do potencial humano, do conhecimento e do desempenho dos colaboradores.

Também, de acordo com Maditheti (2017) a Avaliação de Desempenho deve estar interligada com a era digital, porque irá facilitar o acompanhamento, a integração, as estratégias da organização, pelo que a digitalização é considerada uma mais valia para facilitar e agilizar os processos de avaliação.

#### 4.2.2 Identificação dos métodos de Avaliação de Desempenho por parte dos entrevistados

Referente aos métodos de Avaliação de Desempenho implementados pelas diferentes organizações poderemos constatar que os métodos mais utilizados são o de Gestão por Objetivos e o método de Escala Gráfica.

Tendo em conta o método de Escala Gráfica, em 3 das 6 organizações entrevistadas aplica-se o modelo de Escala Gráfica em que os entrevistados, no geral, referem que este método se caracteriza pela sua simplicidade e clareza quer para os avaliados quer para os avaliadores. Os parâmetros utilizados no método de Escala Gráfica, de acordo com o entrevistado três são os seguintes: “Não aplicável; Não cumpriu; Cumpriu parcialmente; Cumpriu; Excedeu;”, enquanto, o parâmetro de classificação do entrevistado seis vai ao encontro dos seguintes indicadores: Colabora/ Conduz resultados/ Inspira confiança/ Foco no cliente.

Assim, poderemos considerar de acordo com o que foi referido pelos entrevistados que é um método de simples utilização e flexível, pelo que poderá ser utilizado em diferentes departamentos pertencentes à organização, visto que poderá abranger diversas áreas, uma vez que engloba diversas funções (Rocha & Dantas, 2007). Tal como refere o entrevistado três, no decorrer da entrevista em que indica que os métodos da avaliação são iguais para todos os departamentos, o que altera são os objetivos propostos a cada um, enquanto por

exemplo o departamento técnico tem como principal objetivo o foco no cliente ou a produtividade, o departamento de Recursos Humanos tem como principal objetivo a satisfação dos seus colaboradores.

Constatamos também que das organizações entrevistadas, três entrevistados utilizam o método de Gestão por Objetivos. É importante frisar que este método é direcionado a cada departamento, consoante a função desempenhada pelo colaborador. Trata-se de um método orientado para os resultados em que, a partir deste, o colaborador sabe de forma clara as funções que terá de desempenhar, os objetivos que terá de alcançar para garantir o sucesso organizacional (Camara et al., 2016).

Por último, o entrevistado cinco, apesar de se orientar por um método de Avaliação de Desempenho direcionado para os resultados, aplica o método Balanced Scorecard em que considera que o desempenho dos colaboradores é avaliado tendo em conta determinados critérios e assume também que se todos estes indicadores não estiverem interligados não é possível garantir o sucesso organizacional. Esta afirmação corresponde com o que refere Pereira (2013) ao indicar que os padrões devem estar todos interligados de modo a assegurar uma comunicação estratégica entre todos os membros, para se avaliar em que patamar a organização se insere atualmente, se está a ter um desenvolvimento acentuado ou uma quebra de rendimento.

Em seguida, iremos abordar a entrevista na Avaliação de Desempenho, que é definida pelos entrevistados como um dos momentos mais importantes a nível do desenvolvimento profissional do colaborador.

#### 4.2.3 Entrevista da Avaliação de Desempenho

**Tabela 10- Categorias evidenciadas na entrevista da Avaliação de Desempenho**

Citações extraídas pelos entrevistados referentes a diferentes temas	
	<p>(1) “No decorrer da entrevista da Avaliação de Desempenho o colaborador tem a possibilidade de intervir e de indicar ao avaliado os pontos que também considera que devem ser melhorados na organização (...).”</p> <p>(2) “Sim. Há espaço para o diálogo, aliás um dos objetivos desta entrevista é o avaliado exprimir-se com o avaliador, para que o mesmo possa perceber</p>

<p><b>Abertura ao diálogo entre avaliador e avaliado</b></p>	<p>alguns dos resultados obtidos e identificar os motivos pelos quais não alcançou determinado parâmetro, como era previsto. A organização preocupa-se em perceber as inquietações dos seus colaboradores, bem como os seus interesses (...)"</p> <p>(3) "Há uma abertura no decorrer da entrevista da Avaliação de Desempenho, há uma preocupação do avaliador perceber, junto do avaliado, se também a relação entre equipa é favorável, se todos trabalham para alcançar o objetivo geral, o que é necessário melhorar na organização (...)."</p> <p>(4) "(...) Em todas as entrevistas de avaliação, em todos os momentos de interação com as pessoas, temos de perceber quais são os fatores que podem afetar os níveis de satisfação, e para isso é necessário que os colaboradores também participem na entrevista, demonstrando as suas preocupações porque sem o seu contributo não será possível descobrir, e quiçá procurar ultrapassá-las."</p> <p>(5) "(...) Por fim há uma abertura para que o colaborador também identifique os aspetos que gostaria de ver melhorados na organização, o que também considera que tem maiores dificuldades, e em conjunto, elaborarmos estratégias que permitem ultrapassar essas dificuldades."</p> <p>(6) "Na entrevista da Avaliação de Desempenho, é possível através da comunicação entre o avaliado e o avaliador, o avaliador poder recuar uma determinada classificação atribuída num dado parâmetro. Todo este processo depende do "diálogo" estabelecido entre o colaborador e o avaliador."</p>
--	---

<p><b>Planeamento dos objetivos para o novo ciclo de avaliação</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) “As entrevistas são efetuadas no sentido de podermos vir a ter um aumento salarial. Apenas são efetuadas entrevistas quando o colaborador pretende conhecer o feedback relativamente à sua performance ou uma revisão salarial. “</li> <li>(2) “(...) Há um percurso, há contratos renováveis e a cada ciclo anual, há uma entrevista de Avaliação, de forma a resumir o que foi feito de bom durante o ciclo anual e perspectivar o futuro, ou seja, conhecer as próximas metas a alcançar e o que está previsto acontecer ao nível de mudanças organizacionais.”</li> <li>(3) “Os objetivos de cada uma das entrevistas é fazer uma avaliação do trimestre passado, ou seja, fazer aqui uma avaliação do desempenho do colaborador no trimestre anterior e definir os objetivos do próximo trimestre (...).”</li> <li>(4) “O objetivo de cada uma delas é dar o feedback ao colaborador relativamente à sua performance ao longo do respetivo mês corrente e projetar as metas para o próximo ciclo mensal.”</li> <li>(5) “No final da entrevista é indicado ao colaborador o que se espera do novo ciclo de avaliação, quais os novos projetos que a empresa está a “abraçar” de modo a garantir a satisfação do cliente, o que se pretende de cada um deles e quais os objetivos necessários a alcançar neste ciclo.”</li> <li>(6) “Os objetivos de cada ciclo anual são semelhantes, o que altera é o grau de exigência aplicado à classificação dos parâmetros. Neste sentido, na entrevista não se planeia os novos objetivos para o ciclo de avaliação, porque raramente sofrem mudanças, o que procuramos é ferramentas para que os colaboradores consigam alcançar a classificação pretendida.”</li> </ol>
--	---

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.3.1 Abertura ao diálogo entre avaliador e avaliado

De acordo com os entrevistados um dos aspetos mais importantes na entrevista da Avaliação de Desempenho é a abertura ao diálogo, pelo facto de que possibilita ao avaliado exprimir ao avaliador as suas inquietações, interesses e explicar os motivos pelos quais não está a conseguir alcançar determinados resultados, bem como as suas expetativas para o futuro, o que considera ser necessário desenvolver. Logo, este resultado corrobora o que é defendido por Camara et al. (2016) que considera fundamental existir um diálogo entre as partes envolventes para perceberem, em conjunto, o que é necessário melhorar no próximo ciclo de avaliação, de modo a obter melhores resultados.

Neste sentido, o avaliado poderá manifestar o seu ponto de vista relativamente aos resultados obtidos, em que é capaz de identificar as suas maiores dificuldades, dando também a sua opinião ao avaliador relativamente a algumas classificações obtidas, e em conjunto, procuram recursos que possibilitem melhorar o seu desempenho e o seu contributo para a organização (França, 2007).

#### 4.2.3.2 Planeamento dos objetivos para o novo ciclo de avaliação

Na entrevista de Avaliação de Desempenho um dos pontos fundamentais a abordar é a revisão dos objetivos do ciclo de avaliação anterior e o planeamento dos objetivos do próximo ciclo de avaliação, de modo que os colaboradores fiquem a par dos novos projetos que a organização irá enfrentar e os objetivos propostos para cada um deles de forma a garantirem os resultados esperados. Os colaboradores nas organizações entrevistadas têm a consciência de que os objetivos da Avaliação de Desempenho estão alinhados com os próprios objetivos da organização.

Um dos principais objetivos da Avaliação de Desempenho em qualquer organização é promover a mudança organizacional, a partir de processos inovadores, novas técnicas e novos procedimentos, tendo em conta os objetivos já existentes (Sousa et al., 2006). É, desta forma, que os entrevistados dois, três e quatro se referem, quando indicam que é na entrevista da Avaliação que ficam a par de todas as mudanças que irão ocorrer a nível organizacional, pelo que a organização procura, a partir dos objetivos já existentes, reanalisá-los e incorporar novas estratégias e técnicas que facilitem o seu alcance.

Assim, verificamos que a entrevista da Avaliação de Desempenho poderá ser considerada como um mecanismo fundamental para encerrar um determinado ciclo de avaliação, e começar a traçar os objetivos para um novo ciclo. Neste sentido, é fundamental os colaboradores terem a perceção do quanto um sistema de Avaliação de Desempenho é importante para garantir os resultados pretendidos.

Atendendo às respostas dadas na categoria anterior, verificamos que o sistema de Avaliação de Desempenho é importante para os colaboradores e também para a organização. Neste sentido, consideramos necessário questionar a importância deste

sistema para cada um dos entrevistados e a partir das respostas concedidas evidenciamos duas categorias fundamentais: Revisão salarial e Progressão de Carreira.

#### 4.2.4 Categorias evidenciadas sobre a importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores

**Tabela 11- Categorias evidenciadas sobre a importância da avaliação para os colaboradores**

Citações extraídas pelos entrevistados referentes a diferentes temas	
<b>Revisão Salarial</b>	<p>(1) “(...) A partir de uma avaliação favorável o colaborador tem a liberdade de alavancar a entrevista para demonstrar os seus interesses relativamente à possibilidade uma mudança de cargo ou de uma revisão salarial (...) Por outro lado, a Avaliação de Desempenho possibilita a progressão de carreira porque irá detetar os colaboradores que estão aptos a adquirir um novo cargo, a assumir uma posição hierárquica superior.”</p> <p>(2) “A Avaliação de Desempenho possibilita garantir uma ideia de justiça ao nosso próprio trabalho, ou seja, através da avaliação conseguimos ver mais facilmente reconhecido o nosso trabalho ao longo do ano e podermos ser reconhecidos através de uma promoção de carreira ou aumento salarial.”</p> <p>(3) “A importância de um sistema de Avaliação de Desempenho para os colaboradores são as revisões salariais, progressão na carreira, programas de formação e desenvolvimento.”</p>
<b>Progressão de Carreira</b>	<p>(4) “A Avaliação de desempenho possibilita aos colaboradores a progressão da carreira, porque é visível as ofertas que a organização dispõe de progressão de carreira, de garantir a motivação e o desempenho dos colaboradores (...) Relativamente à revisão salarial, o colaborador apenas sofre uma revisão salarial, caso assuma uma posição hierárquica superior.”</p> <p>(5) “Um dos fatores mais importantes da Avaliação de Desempenho é a capacidade de progredirem na carreira, integrando noutros departamentos da organização (...)”</p> <p>(6) “Relativamente à revisão salarial, a mesma é efetuada se os colaboradores obtiverem um bom desempenho na avaliação que é feita anualmente, estão legíveis a um aumento salarial. (...) Em relação à progressão de carreira é mais escasso, uma vez que a organização privilegia a antiguidade e se forem atribuir um cargo superior a um colaborador por ter bons resultados, a pessoa que está de momento a desempenhar esse cargo, teria de sair e retomar ao seu cargo anterior.”</p>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.4.1 Progressão de Carreira

O sistema de Avaliação de Desempenho possibilita a progressão de carreira, e tal como referido por Pereira (2013), os avaliadores ao efetuarem a Avaliação de Desempenho procuram também auxiliar os órgãos de direção na tomada de decisões, nomeadamente quando é colocada a hipótese de reconhecer algum colaborador pelo seu mérito.

Por outro lado, Dessler (2003) indica que é através da Avaliação de Desempenho que se verifica quais os colaboradores que estão preparados a assumir uma nova posição hierárquica, pelo que este sistema observa, analisa e avalia toda a performance e contributo do colaborador para a organização, permitindo corrigir e melhorar os erros detetados na avaliação, sendo que o colaborador tem sempre a possibilidade de melhorar a sua performance.

Nesta lógica, os colaboradores sujeitos a uma Avaliação de Desempenho terão um maior conhecimento relativamente às suas práticas e, através do feedback atribuído pelos avaliadores, vão procurar melhorar o seu desempenho, para que seja possível, num outro ciclo de avaliação garantir novas oportunidades referentes à sua categoria profissional dentro da organização (Camara, 2015).

#### 4.2.4.2 Revisão salarial

Relativamente à revisão salarial a maioria dos entrevistados referem que o sistema implementado de Avaliação possibilita o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo colaborador ao longo do ciclo anual, sendo que esse reconhecimento proporciona um aumento salarial, pelo facto de que se o colaborador está a executar todas as tarefas propostas e ainda consegue realizar mais tarefas do que aquelas que lhe foram solicitadas, isto significa que foi identificado um talento na organização e é necessário reconhecer o contributo do colaborador para a organização através de, por exemplo, um aumento salarial (Dessler, 2003).

Logo, uma Avaliação de Desempenho bem concebida permite ao colaborador manifestar-se relativamente aos seus objetivos, bem como a possibilidade de rever o salário pelo seu

trabalho, se for bem-sucedido, garantindo assim, no futuro, a sua satisfação e motivação para realizar as tarefas propostas (Schraeder et al., 2007).

#### 4.2.5 Vantagens da Avaliação de Desempenho

É fundamental referir que a importância da Avaliação de Desempenho está interligada com as vantagens que um sistema de Avaliação de Desempenho poderá trazer para os colaboradores e para a organização.

Neste sentido, tendo em conta a tabela 6, designada de “Principais vantagens da Avaliação de Desempenho para os colaboradores e para a organização”, verificamos que uma das maiores vantagens da Avaliação de Desempenho é a revisão salarial que poderá ser aplicada aos colaboradores que obtêm um bom desempenho. Posteriormente os entrevistados também mencionam como vantagem, o facto de a avaliação ter a capacidade de identificar os talentos da organização e procurar retê-los, através de um bónus mensal ou até mesmo de um aumento salarial. Esta abordagem converge com o que é indicado pelo autor Pereira (2013) que indica que a Avaliação de Desempenho é necessária para observar e identificar os talentos da organização, porque esta permite avaliar o contributo e o desempenho manifestados pelo colaborador para a organização.

A organização ao reter os talentos está a assegurar que os colaboradores mantêm o seu bom desempenho e que estejam motivados no trabalho a desenvolver, uma vez que estão a ter o devido mérito, sendo que um desempenho eficiente por parte dos colaboradores potencia uma vantagem competitiva perante a concorrência e poderá levar ao sucesso da organização (Rocha, 2010).

No entanto, tendo em consideração as respostas concedidas pelos entrevistados, constatamos também que uma vantagem da Avaliação de Desempenho é o facto de que a partir dos resultados obtidos são planeadas formações ou atividades que promovam o desenvolvimento profissional de todos os colaboradores da organização. Neste sentido, de acordo com Silva (2011), a Avaliação de Desempenho, para além de avaliar os colaboradores da organização, procura também desenvolvê-los e, para isso, o planeamento da formação é fundamental para que seja possível consolidar ou aprofundar conhecimentos, uma vez que um dos principais objetivos da Avaliação de Desempenho é

preparar os colaboradores para o exercício das suas funções através da aprendizagem desenvolvendo assim as suas competências técnicas.

Contudo, a Avaliação de Desempenho não é constituída apenas por vantagens, também poderá apresentar limitações que influenciam o sistema de Avaliação de Desempenho.

#### 4.2.6 Principais limitações do sistema de Avaliação de Desempenho

**Tabela 12- Categorias evidenciadas referente às limitações provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho**

<b>Citações extraídas pelos entrevistados referentes a diferentes temas</b>	
<b>Feedback pobre</b>	<p>(1) “Por vezes, quando o feedback atribuído é negativo acaba por desmotivar o colaborador, na qual se auto questiona a si próprio relativamente ao trabalho que desenvolveu e se tem as devidas capacidades para desempenhar determinada tarefa.”</p> <p>(2) “Normalmente, o feedback atribuído ao colaborador vai de encontro às suas expetativas, pelo facto de que durante todo o ciclo anual são lançados determinados projetos e atribuído o devido feedback de cada um deles, sendo que o colaborador já sabe, em princípio, o feedback que lhe será atribuído.”</p> <p>(3) “Quando o feedback é abaixo do desejado, o colaborador procura perceber o que falhou, o que é necessário melhorar, para que no próximo trimestre de avaliação obtenha um feedback favorável.”</p> <p>(4) “(...) os colaboradores têm a possibilidade de modificar o feedback atribuído inicialmente (...)”</p> <p>(5) “O facto de o colaborador saber que está a ser avaliado e quando se apercebe que os resultados estão abaixo do expetável por parte da organização, leva a uma desmotivação do colaborador.”</p> <p>(6) “Quando o feedback não vai ao encontro do expetável, o colaborador com a ajuda do chefe de equipa, procura superar as suas lacunas e melhorar o trabalho desenvolvido.”</p>
<b>Relação Humana</b>	<p>(1) “Na minha organização se o avaliador que assume uma posição hierárquica superior ao colaborador, se tiverem laços de amizade, isso irá influenciar a avaliação e o feedback atribuído. É praticamente impossível não influenciar, é muito difícil ser-se imparcial porque existem relações humanas. “</p>

	<p>(2) “A relação humana estabelecida entre avaliador e avaliado também poderá influenciar a classificação da Avaliação de Desempenho.”</p> <p>(3) “(...) também considero que a relação pessoal estabelecida entre o avaliador e o próprio avaliado poderá influenciar a própria avaliação.”</p> <p>(4) “A organização preza pela imparcialidade, e as relações estabelecidas em ambiente de trabalho, não influenciam a Avaliação de Desempenho.”</p> <p>(5) “As relações estabelecidas em ambiente de trabalho podem influenciar a Avaliação de Desempenho atribuída ao colaborador.”</p> <p>(6) “(...) a própria relação humana estabelecida entre o avaliador e o avaliado influencia a Avaliação de Desempenho, mas isso poderá variar de avaliador para avaliador.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.6.1 Feedback pobre

Considerando as respostas mencionadas pelos entrevistados referentes às limitações provenientes da Avaliação de Desempenho, constatamos que uma das categorias evidenciadas pela maioria dos entrevistados está relacionada com o Feedback, pelo que quando é abaixo do desejável, poderá ser visto como uma limitação para o sistema de avaliação porque poderá desmotivar o colaborador para a execução das suas tarefas. Quem defende esta premissa é Rego et al. (2015) que refere que o colaborador ao aperceber-se que os seus resultados não estão a corresponder ao exetável, essa sensação poderá desmotivá-lo relativamente ao trabalho que se encontra a desenvolver.

De modo suplementar, há uma grande capacidade em procurar reverter o feedback inicialmente atribuído, através da aplicação de ferramentas que sustentem a motivação e a satisfação dos colaboradores para executarem as suas funções eficazmente. Tal como referem Schraeder et al. (2007) que indicam que o feedback transmitido pela Avaliação de Desempenho deverá ser visto como um instrumento que potencia o desenvolvimento e crescimento pessoal.

Dessa forma, podemos constatar que um feedback inicialmente abaixo das expetativas do colaborador não significa que este não está apto a desempenhar determinadas funções, pelo contrário, é uma ferramenta que permite que este tenha consciência do que é efetivamente necessário desenvolver para melhorar a sua performance.

#### 4.2.6.2 Relação Humana

A relação estabelecida entre avaliador e avaliado poderá influenciar os resultados da Avaliação de Desempenho, tal como indicam, grande parte dos inquiridos ao referir que nas suas organizações há uma falta de imparcialidade por parte dos colaboradores e dos órgãos de direção.

Tal como refere Mwirigi & Namusonge (2017), a falta de imparcialidade nos resultados apresentados, poderá influenciar a Avaliação de Desempenho. Neste sentido, quando existe uma relação pessoal entre avaliador e avaliado e na qual ambos não conseguem distinguir a relação humana do profissional, poderá influenciar negativamente a Avaliação de Desempenho.

Por último, procurámos perceber, junto dos entrevistados, a sua opinião relativamente ao sistema de avaliação atual implementado na organização, de modo a verificar se para os próprios membros de Recursos Humanos, o sistema que atualmente vigora na organização é o mais eficaz para se alcançar os resultados e se vai ao encontro daquilo que eles definem por “Avaliação de Desempenho”, sendo que, das respostas atribuídas verificamos que entre as organizações entrevistadas há um misto de opiniões referentes aquilo que consideram ser uma avaliação consistente daquilo que consideram ser uma avaliação insuficiente.

Assim, de uma maneira clara verificamos que as exigências refletidas nas respostas dos entrevistados refletem o seguinte:

- Necessidade de definir parâmetros de avaliação adequados a todos os colaboradores;
- Insatisfação relativamente ao atual modelo de Avaliação de Desempenho implementado na organização;

## 5. CONCLUSÕES

O crescente progresso da Avaliação de Desempenho ao longo das últimas décadas é evidente. A variedade de ferramentas existentes para se avaliar o desempenho dos colaboradores possibilita às organizações adotarem mecanismos adequados à sua atividade que garantam o sucesso organizacional. Podemos destacar a digitalização, que é considerado um dos principais desafios das organizações, uma vez que constantemente ocorrem mudanças tecnológicas e cabe às organizações adaptarem-se a esta nova realidade.

Os resultados apresentados demonstram que, na maioria das organizações dos entrevistados, a Avaliação de Desempenho é efetuada através de plataformas digitais que estão aptas a avaliar o desempenho do colaborador e que facilitam o acompanhamento necessário a cada ciclo de avaliação. Neste sentido é importante garantir que os colaboradores têm uma formação adequada de como utilizar as plataformas digitais, visto que é através destas ferramentas que conseguem acompanhar e visualizar a sua performance na organização.

Adicionalmente, constatou-se que o processo de Avaliação de Desempenho implementado na maioria das organizações ainda está sujeito a pontos de melhoria, nomeadamente na necessidade de articulação com os objetivos organizacionais, sendo que é necessário trabalhar nesse sentido. Ou seja, a organização deverá considerar este sistema como um meio primordial para se alcançar os objetivos propostos.

Por último, a presente investigação permitiu concluir, no entender dos membros de Recursos Humanos entrevistados, quais são os principais desafios que devem ser implementados no sistema de Avaliação de Desempenho e na qual destacam a necessidade de, numa situação futura, existir uma maior imparcialidade, no que toca à relação humana estabelecida entre os avaliadores e os avaliados que, por sua vez, influencia a classificação dos parâmetros de avaliação.

Em síntese verificamos que os resultados apresentados no presente estudo permite-nos chegar a diversas conclusões: em primeiro, a necessidade de se avaliar o colaborador é um grande desafio, mas possível, através da utilização adequada dos métodos de Avaliação de Desempenho disponíveis e que devem ser utilizados tendo em conta a

avaliação que se pretende efetuar. Em segundo lugar, destacamos novas áreas de investigação, nomeadamente a vertente da digitalização no processo de Avaliação de Desempenho, que consideramos que deverá ser mais explorada no futuro, uma vez que irá facilitar o processo de avaliação implementado.

## 6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No decorrer do presente estudo, foram impostos certos obstáculos que limitaram o desenvolvimento da investigação. O objetivo inicialmente proposto pretendia efetuar entrevistas exclusivamente a membros de Recursos Humanos de organizações pertencentes ao setor de prestação de serviços. Contudo, a dificuldade em obter um parecer positivo na realização da entrevista de determinadas organizações, conduziu ao alargamento do setor da área de estudo e incluiu-se também o setor de vendas.

No entanto, surgiram adversidades, nomeadamente, dos entrevistados que aceitaram prontamente participar na entrevista, dois deles não compareceram como seria previsto. Posteriormente, foram novamente contactados, remarcaram uma nova entrevista, mas sem sucesso, visto que mais uma vez a sua ausência repetiu-se.

Nesta sequência, foi necessário efetuar novos contactos a organizações, mais especificamente duas, sendo que estas me foram sugeridas a partir de terceiros. Os restantes entrevistados aceitaram participar na entrevista e contribuíram para que fosse possível, alcançar uma amostra.

Inicialmente pretendia-se realizar todas as entrevistas no espaço de sete dias, devido à escassez de tempo em que a presente investigação teria de ser desenvolvida e de forma a posteriormente ser possível dar seguimento à elaboração dos restantes capítulos da presente investigação. Contrariamente ao que seria previsto, apenas foi possível realizar todas as entrevistas ao fim de aproximadamente vinte e cinco dias, derivado às ausências verificadas que limitaram o processo nomeadamente a disponibilidade dos participantes em facultar as entrevistas derivado à carga de trabalho que lhes é exigida. Neste sentido, foi necessário articular o horário de trabalho dos entrevistados para que a realização da entrevista fosse conseguida num momento oportuno e que não interferisse a sua atividade laboral.

Do ponto de vista teórico, destacamos a dificuldade em recolher a informação mais pertinente e sintetizar a mesma no presente estudo, pelo facto de se verificar uma dispersão de informação o que dificultou a recolha.

Relativamente às limitações apresentadas anteriormente, é possível apresentar um conjunto de recomendações para futuras investigações. Em primeiro lugar, a necessidade de uma amostra com maior amplitude, que por sua vez, implica uma maior dimensão de organizações entrevistadas nas mais diversas áreas de atividade e que irá enriquecer uma futura investigação. Por outro lado, sugere-se observar-se diretamente um sistema de Avaliação de Desempenho implementado numa determinada organização, que poderá permitir retirar-se resultados mais conclusivos.

Também, a necessidade de abranger outras metodologias de investigação irá contribuir para o sucesso da investigação, por exemplo a elaboração de um “Inquérito por Questionário”, irá possibilitar resultados mais determinantes.

Subsequentemente, outra das recomendações sugeridas é, a partir das limitações e erros provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho observado na maioria das organizações entrevistadas desenvolverem-se mais estudos que possibilitem no futuro que tais limitações ou erros não ocorram.

Nesta ordem e tendo em conta que o presente estudo aborda um tema fundamental para a atualidade das organizações, consideramos que esta investigação irá despertar o desenvolvimento de futuras investigações, tendo por base o presente estudo, o que claramente irá possibilitar compreender e desenvolver mais detalhadamente as qualidades da Avaliação de Desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguiar, E., Santos, F., Rodrigues, F., Ferraz, F., & Bastos, V. (2017). Avaliação de Desempenho, Ferramenta de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores nas Empresas. *Revista Gestão em Foco*, 171–182.

Amaral, F., Abreu, M., & Silva, M. (2010). Avaliação de Desempenho: Um estudo sobre a importância do feedback como efetivo resultado na comunicação. *Anuário da Produção Académica Docente*, 4(9), 27–43.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice* (13<sup>o</sup> ed). Kogan Page Limited.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4<sup>o</sup> ed). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O Essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. Livros Horizonte.

Camara, P. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de desempenho* (2<sup>o</sup> ed). Editora RH.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7<sup>o</sup> ed). Dom Quixote.

Cario, S., Augusto, C., Souza, J., & Dellagnelo, E. (2014). *Pesquisa Qualitativa: Rigor Metodológico no tratamento da Teoria dos Custos de Transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011)*. 51(4), 745–764.

Caruth, D., & Humphreys, J. (2008). Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategic Control. *Mesuring Businen Excellence*, 12(3), 24–35.

Casado, T. (2002). A Motivação e o Trabalho. Em *In Fleury, M. (Org.). As pessoas na organização* (9<sup>o</sup> ed, p. 247–258). Gente.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos* (5<sup>o</sup> ed). Atlas S.A.

Chiavenato, I. (2004). Avaliação de Desempenho. Em *In Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações* (8<sup>o</sup> ed). Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas*

*Organizações* (4<sup>o</sup> ed). Manole.

Chizzotti, A. (2003). A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221–236.

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory* (4<sup>o</sup> ed). Sage.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Inra Editions.

Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos* (2<sup>o</sup> ed). Prentice Hall.

Drucker, P. (1989). *La pratique de la direction des entreprises: The practice of management*. Éditions d'Organisation.

El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference. *Strategic HR Review*, 16(2), 86–88.

Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175.

Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A Avaliação de Desempenho. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3<sup>o</sup> ed, p. 357–387). R.H Editora.

Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3<sup>o</sup> ed). Bookman.

Fonseca, J. (2002) *Metodologia da pesquisa científica*. Apostila.

França, A. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. Atlas.

Gibson, J., Donnelly, J., James, H., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos* (12<sup>o</sup> ed). McGraw Hill.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6<sup>o</sup> ed). Atlas.

Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 286–302.

- Khan, U. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *Journal of Business and Management*, 8(4), 66–83.
- Lang, E. (2001). *Avaliação de Desempenho Humano: História, Evolução, Metodologia e Realidade* [Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/80385/185994.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maditheti, N. (2017). Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Filed. *Journal of information and Knowledge management*, 7(4), 15–20.
- Malhotra, N. (2001) *Pesquisa de marketing* (3º ed). Bookman.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Metodologia Científica* (5º ed). Atlas.
- Martins, A., & Lisboa, j. (2004). *Introdução á Gestão de Organizações* (3º ed). Vida Económica.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2º ed). Sage.
- Matos, F. (2012). *Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Um Estudo de Caso* [Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19790/1/Florbela%20Leite%20Ferreira%20Matos.pdf>
- Mattos, I. (2003). *Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho* [Centro Universitário de Brasília]. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Atlas.
- Mills, M., Bernard, L., Swenson, L., & Walsh, R. (2006). An Evolutionary Theory of Human Motivation. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(2), 129–184.
- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações- Estudo de Caso numa empresa portuguesa do setor alimentar* [Instituto Politécnico do Porto]. [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM\\_CatarinaPereira\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM_CatarinaPereira_2013.pdf)
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3º ed). Edições Silabo.

- Ribeiro, A. (2005). *Gestão de Pessoas*. Editora Saraiva.
- Ribeiro, E. (2008). A perspectiva da Entrevista na Investigação Qualitativa. *Evidência*, 129–148.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3º ed). Escolar Editora.
- Rocha, J. (2010). *Gestão Pública: Teorias, Modelos e Práticas*. Escolar Editora.
- Rocha, J., & Dantas, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Rei dos Livros.
- Russo, C. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de Caso no setor do papel e dos produtos florestais* [Instituto Politécnico de Setúbal]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR%20-%20Avaliação%20de%20desempenho%20Final.pdf>
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal—Visão e Estratégia e Entusiasmo*. Gestão Plus Edições.
- Schraeder, M., Becton, J., & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals: An organization's friend or foe. *Journal for Quality & Participation*, 30(1), 20–25.
- Silva, A. (2017). *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis.
- Silva, E. (2011). *Avaliação 360 graus: Percepção dos Colaboradores de uma Instituição Financeira Nacional* [Universidade de Brasília]. [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3219/1/2011\\_EdnaldaJosedaSilva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3219/1/2011_EdnaldaJosedaSilva.pdf)
- Silva, V. (2019). *Avaliação de desempenho: Implicações para os Colaboradores: Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar* [Faculdade de Economia do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124465/2/368401.pdf>
- Smither, J., & London, M. (2009). *Performance management—Putting research into action*. Jossey Bass.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6º ed). Lidel.

Swaroop, K. (2012). E-HRM and how it will reduce the Cost in Organization. *Journal of Marketing & Management Review*, 1(4), 133–139.

Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340–349.

## Webgrafia

Balzani, H. (2017, novembro 26). *Balanced Scorecard (BSC): Uma Ferramenta de Gestão*. Consultado em: <https://administradores.com.br/artigos/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao>

Baren, D. (2009, agosto 28). *Sistemas de Avaliação de Desempenho*. Consultado em: <[http://administracaovirtual.com/rh/downloads/apostilas/2/Aula\\_1\\_Sistemas\\_de\\_Avalia\\_o\\_d\\_e\\_Desempenho.ppt](http://administracaovirtual.com/rh/downloads/apostilas/2/Aula_1_Sistemas_de_Avalia_o_d_e_Desempenho.ppt)>.

Cunha, J. (2006, julho 28). *Avaliação: Perigo ou Panaceia?* Consultado em: <https://www.dn.pt/arquivo/2006/avaliacao-perigo-ou-panacea-643946.html>

Mwirigi, A., & Namusonge, G. (2017, abril 26). *Factors affecting implementation of employee performance appraisals*. Consultado em: <http://ir.jkuat.ac.ke/handle/123456789/3005>

## APÊNDICES

### **Apêndice 1- Consentimento informado**

A Avaliação de Desempenho em contexto organizacional.

A presente entrevista está relacionada com um estudo designado de: “Avaliação de Desempenho: Setor de Prestação de Serviços e Vendas”, da qual está integrada no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas pelo ISAG- EBS.

Esta investigação tem como finalidade abordar a Avaliação de Desempenho implementada nas organizações. Neste sentido, venho por este meio solicitar a possibilidade de um membro de Recursos Humanos da Organização me ceder uma entrevista, de aproximadamente 30 a 45 minutos e a mesma será gravada em áudio.

O guião da entrevista é constituído no seu todo por 9 questões que são fundamentais para o tema em questão e na qual será uma mais valia para a realização do meu trabalho curricular e profissional.

Adicionalmente, poderei enviar via e-mail o guião da entrevista antecipadamente à realização da mesma, de forma a visualizarem as questões presentes. Importa frisar que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas.

De salientar, que a entrevista será de carácter confidencial, a fim de preservar as questões éticas do entrevistado.

Gostaria muito que aceitassem o meu convite. Será muito importante para a realização desta investigação.

Aguardo atentamente uma resposta,

Com os melhores cumprimentos,

O mestrando,  
Inês Soares Maximino  
E-mail:inesmaximino96@gmail.com

O orientador,  
Prof. Henrique Pires  
E-mail:Henrique.pires@isag.pt

## **Apêndice 2- Guião de Entrevista**

1. Perguntas iniciais de forma a conhecer a organização e o entrevistado:

- Qual a organização em que desempenha funções;
- A dimensão da organização;
- Qual o tipo de atividade que a empresa se rege;
- Função que desempenha;
- Data de admissão;
- Desde que foi inserido na organização, sempre desempenhou a mesma função? Se não, que outras desempenhou e por quanto tempo

2. A organização tem um sistema de Avaliação de Desempenho implementado?

- Descreva-o como está organizado?
- Em que consiste?
- Desde que o sistema de Avaliação de Desempenho foi implementado sofreu alguma revisão? Se sim, em que consistiram?

3. Indique os métodos de Avaliação de Desempenho adotados pela organização?

Justifique a escolha desses métodos

4. Fazem entrevistas na Avaliação de Desempenho?

Em que momentos?

Quais os objetivos de cada uma delas?

5. Qual a importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores?

E para a organização?

6. Considera que os objetivos da Avaliação de Desempenho estão alinhados com os objetivos definidos pela própria organização?

7. Identifique as principais vantagens que a Avaliação de Desempenho traz para o colaborador?

E para a organização?

Quais são as principais limitações provenientes do sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização?

8. Como avalia o sistema atual de Avaliação de Desempenho implementado na organização?

- Considera útil e necessário para garantir os objetivos da organização?