

**JUDITE DINIZ DAMIÃO BULE**

**Análise da avaliação de desempenho**

**Caso: SINERLIMPA, Lda**



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)**

**Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia**

*Departamento Científico de Economia e Gestão*

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Maputo, Abril de 2010



**JUDITE DINIZ DAMIÃO BULE**

**Análise da avaliação de desempenho**

**Caso: SINERLIMPA, Lda**



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)**

**Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia**

*Departamento Científico de Economia e Gestão*

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Maputo, Abril de 2010

NOME: Judite Diniz Damião Bule

TEMA: Análise da avaliação de desempenho. Caso: Sinerlimpa, Lda

TUTOR: Mestre José Francisco Marcos Manjate

PARECER DO TUTOR:

Trabalho de Projecto apresentado à Universidade Politécnica (A Politécnica) como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de Licenciada em Gestão e Administração de Empresas.

## RESUMO

O presente trabalho tem como título “Análise da avaliação de desempenho. Caso: SINERLIMPA, Lda

O trabalho está estruturado em cinco capítulos: o primeiro faz referência aos aspectos introdutórios, tais como, o problema de pesquisa, a justificação da pesquisa e os objectivos almejados. Resumidamente, estes apontam como metas do trabalho a verificação do processo de avaliação de desempenho humano, identificação das potencialidades e fraquezas na implementação deste processo e, sugestão de um modelo adequado de avaliação de desempenho na empresa.

O segundo, dedica-se a revisão da literatura. Este está estruturado por assuntos, designadamente, conceito-chave, métodos, responsabilidade, operacionalização da avaliação de desempenho e finalmente os benefícios.

O terceiro capítulo debruça-se sobre a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, nomeadamente, tipo de pesquisa, colheita de dados, destacando-se o facto de se ter optado pelo uso de questionários. É ainda apresentada a unidade de análise que se refere ao sistema de avaliação de desempenho e finalmente a amostragem cujo tamanho da amostra é de 70 elementos.

No quarto capítulo faz-se a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

O quinto capítulo debruça-se sobre as conclusões. No essencial, a tendência dos resultados aponta que a empresa SINERLIMPA, Lda para garantir a eficiência e eficácia do processo de avaliação de desempenho humano deve melhorar seus processos e metodologias de avaliação para que beneficie tanto os trabalhadores bem como a organização.

Finalmente, como contribuição deste estudo para a situação prevalecente na SINERLIMPA, LDA sugere-se numa primeira fase a utilização do modelo de avaliação de desempenho de escalas gráficas, em virtude deste ser de fácil aplicabilidade e compreensão e de baixo custo. Aconselha-se também aos gestores a realizarem acções de formação e capacitação para os trabalhadores bem como a criação de políticas de incentivos e outros benefícios como meio de estimular os trabalhadores no exercício das suas tarefas.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Recursos Humanos; Motivação, Produtividade.

## **DEDICATÓRIA**

À minha família, em especial ao meu marido e aos meus filhos Jéssica e Júnior, pela paciência, encorajamento, amor e carinho desinteressados e incondicionais, sem os quais não teria alcançado este objectivo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar o meu caminho e estar presente na minha vida.

Aos meus professores, pelas contribuições para a minha formação.

Aos meus colegas de curso e do trabalho, pelo encorajamento e estímulo durante as jornadas árduas, porém gratificantes.

Às pessoas da **SINERLIMPA, LDA**, pela colaboração e facilitação do acesso aos dados.

À todos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, pela nobreza do seu anonimato.

Bem hajam.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO .....	3
1.1. Situação-problemática .....	3
1.2. Justificação da pesquisa.....	4
1.3. Objectivos do trabalho.....	5
CAPÍTULO II- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1. Perspectiva histórica da avaliação de desempenho .....	6
2.2. Processo de avaliação de desempenho .....	7
2.3.Finalidades de um programa de avaliação de desempenho e variáveis que interferem na AD.	9
2.4. Objectivos da avaliação de desempenho .....	11
2.5. Benefícios que se podem tirar da avaliação de desempenho.....	13
2.6. Visão da avaliação de desempenho .....	14
2.7. Métodos e instrumentos usuais na avaliação de desempenho .....	15
2.8. Métodos modernos de avaliação do desempenho.....	19
2.9. Tendência contemporânea: A Avaliação por Competências .....	22
2.10. Aspectos que distinguem os métodos tradicionais dos actuais.....	24
2.11. Procedimentos da avaliação de desempenho.....	25
2.12. Critérios de Avaliação de Desempenho.....	29
2.13. Erros na avaliação de desempenho.....	30
2.14. Consequências da Avaliação de desempenho .....	30
2.15. Como comunicar os resultados da avaliação de desempenho .....	32
2.16. Como lidar com os baixos desempenhos.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
CAPITULO III- METODOLOGIA .....	34
3.1. Tipo de Pesquisa.....	34
3.2. Colheita de dados .....	34
3.3. Unidade de Análise.....	35
3.4. Amostragem .....	36
3.5. Perfil da amostra.....	37
3.6. Aspectos éticos .....	38
CAPITULO- IV DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1. Descrição dos resultados .....	39
4.2. Análise dos resultados .....	44
CAPITULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	47
5.1. Conclusões.....	47
5.2. Recomendação.....	47

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **A. Figuras**

Figura 1- Campos onde a avaliação de desempenho se faz sentir

### **B. Quadros**

Quadro 1- Métodos de avaliação de desempenho

Quadro 2- Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho

Quadro 3- Exemplos de critérios de avaliação de desempenho

### **C. Gráficos**

Gráfico 1- Caracterização do gênero dos trabalhadores

Gráfico 2- Nível de escolaridade dos trabalhadores

### **D. Tabelas**

Tabela 1- Definição da amostra dos trabalhadores

Tabela 2- Inserção da avaliação de desempenho humano na cultura da empresa para os Avaliadores

Tabela 3- Prática formal de avaliação de desempenho humano

Tabela 4- Clareza nos critérios e avaliação de desempenho pelos avaliadores

Tabela 5- Influência de avaliação de desempenho nos avaliadores

Tabela 6- Valorização pela empresa do trabalho realizado pelos trabalhadores

Tabela 7- Percepção da importância e finalidade da avaliação de desempenho pelos trabalhadores

Tabela 8- Inserção da avaliação de desempenho na cultura da empresa pelos trabalhadores

Tabela 9- Submissão à avaliação de desempenho

Tabela 10- Conhecimento por parte dos trabalhadores dos seus pontos fortes e fracos

Tabela 11- Transparência e clareza nos critérios de avaliação de desempenho

Tabela 12- Que influência têm a avaliação de desempenho segundo os trabalhadores

### **E. Abreviaturas**

ADH- Avaliação de desempenho humano

AD- Avaliação de desempenho

## CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO

Este capítulo cumpre o objectivo de apresentar os aspectos estruturantes da pesquisa, nomeadamente, a situação-problemática que induz a pesquisa, a justificação subjacente a mesma e, finalmente os objectivos almejados.

### 1.1. Situação-problemática

No actual paradigma da gestão, considera-se que os principais factores competitivos das empresas não são os recursos tecnológicos/logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, porque se pressupõe que quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar (Fernandes e Caetano, 2002).

Desde o período clássico que as organizações se preocupam com a eficiência, à semelhança da máquina, como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a consequente abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como um objecto moldável aos interesses da organização e facilmente manipuláveis, uma vez que se acredita que este era motivado exclusivamente por objectivos salariais e económicos (Silva, 2000:199).

No entanto, o ambiente organizacional sofreu mudanças profundas decorrendo desse facto, passando a avaliação de desempenho (AD) para um estatuto de ferramenta indispensável da organização (Silva, 2000). Neste sentido, a AD “ (...) é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (Chiavenato, 2005:223).

Por sua vez, Milkovich e Boudreau (2000), definem AD como sendo um processo que mede o desempenho do empregado. Os autores salientam que o desempenho do empregado é o grau de realização das exigências do seu trabalho. Já, Carvalho e Nascimento<sup>1</sup> *apud* Moura (2003), sugerem que a AD constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter

---

<sup>1</sup> CARVALHO, A. Vieira de.; NASCIMENTO, L. Paulo de. (1998) Administração de recursos humanos. V.1. São Paulo: Pioneira.

informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

No caso da SINERLIMPA, Lda a AD serve para sustentar decisões sobre aumentos na remuneração e despedimentos. A Gestão de Recursos Humanos é desenvolvida pelo Director Geral da empresa. Este é que toma decisões sobre selecção, contratação, progressões, remunerações e despedimentos.

Os trabalhadores não têm conhecimento antecipado dos critérios de avaliação e nem mesmo quais os aspectos a avaliar.

A SINERLIMPA, Lda não utiliza um modelo formal para avaliar o desempenho dos seus trabalhadores; Os Chefes das equipas de trabalho, são responsáveis pela AD informal dos trabalhadores definida em função da assiduidade e pontualidade. Neste sentido, a AD não tem nenhum registo físico, exceptuando quando os funcionários cometem alguma irregularidade que mereça estar registada.

Os trabalhadores não beneficiam de capacitação profissional, muitos deles aprendem o trabalho em tarefa; não tem conhecimento do seu desempenho, nem mesmo, se o patronato está satisfeito com o trabalho que eles realizam.

Assim, o quadro problemático descrito, suscita os seguintes questionamentos: até que ponto a avaliação de desempenho concorre para influenciar o bom desempenho e, quais os factores que mais concorrem para este critério de sucesso?

## **1.2 Justificação da pesquisa**

A temática “avaliação de desempenho” é relevante na medida em que tem consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Fernandes e Caetano, 2002).

Com o avanço das novas tecnologias e a visão de que o homem necessita cada vez mais aprofundar-se, tanto no campo tecnológico, bem como, numa visão geral, é necessário que tenhamos instrumentos avaliativos que visem uma proposta interdisciplinar de encaminhamento de acções, avaliando o conjunto de factores, seja ambiente físico, condições de trabalho, relação colaborador e gestor e as metas sectoriais e da organização como um todo, a fim de que possamos sanar as dificuldades e apontar soluções (Brant e Nascimento, 2004).

Neste contexto, a realização da pesquisa, deve-se ao particular interesse em abordar questões inerentes a avaliação do desempenho pois, no caso da SINERLIMPA, Lda a avaliação de desempenho tem sido feita de forma pouco clara e conseqüentemente, não ser um instrumento de gestão fiável e motivador, em suma, um factor crítico.

As contribuições que se antecipam decorrentes desta pesquisa são: i) para a prática, a pesquisa colocará a disposição da SINERLIMPA, Lda, um projecto de avaliação formal do desempenho dos seus trabalhadores; ii) para a teoria, a pesquisa desenvolverá um modelo de gestão da avaliação de desempenho formal, iii) finalmente, para a investigação, o trabalho proporcionará referências sobre como os modelos de gestão funcionam em contextos específicos, nomeadamente, nas pequenas e médias empresas.

### **1.3 Objectivos do trabalho**

#### *1.3.1 Objectivo geral*

Analisar a avaliação de desempenho humano na SINERLIMPA, Lda.

#### *1.3.2 Objectivos Específicos*

- Verificar a formalidade da AD
- Identificar as potencialidades e fraquezas da avaliação de desempenho.
- Sugerir um modelo formal de avaliação de desempenho para SINERLIMPA, Lda.

## **CAPÍTULO II- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo faz o enquadramento teórico da abordagem do objecto de estudo. Do ponto de vista de estrutura, está organizado por assuntos.

### **2.1. Perspectiva histórica da avaliação de desempenho**

Foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX (Chiavenato, 1997).

O objectivo básico da administração científica, era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado. Silva<sup>2</sup> *apud* Moura (2003). Este autor salienta que, na primeira metade do século XX surgiu o movimento das relações humanas que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gestores mais sensíveis às necessidades dos empregados.

A partir da escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque referente a forma de ver o trabalhador e de obter resultados. A preocupação passou da máquina para o homem e se verificou que o aumento da produção estava condicionado à satisfação do trabalhador como determinante comportamental relevante (Moura, 2003).

Na abordagem neoclássica da administração, onde houve a evolução dos pensamentos de Taylor, deu-se início a administração por objectivos. A administração por objectivos surgiu como método de avaliação de controlo sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controlo (Chiavenato, 1993).

#### **2.1.1 Conceito de avaliação de desempenho (AD)**

De acordo com Pontes (1996), a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contacto com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados alcançados. O autor salienta que avaliar o desempenho de um trabalhador, não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional

---

<sup>2</sup> SILVA, Reinaldo Oliveira da. (2000). Teorias da Administração. São Paulo. Pioneira Thomson Learning.

possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e capacitação para o alcance dos resultados. Para avaliar o desempenho do funcionário é necessário analisar vários indicadores, tais indicadores de desempenho que estão relacionados com o esforço individual.

Já Chiavenato (2004:259), observa que a avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e está associada às práticas de administração de recursos humanos, enfatizando que ela é um conceito dinâmico que visa a existência da permanente avaliação formal ou informal dentro das organizações.

Chiavenato (2004), refere ainda que, a avaliação de desempenho humano, constitui uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

Por outro lado, Lucena (1992) define a avaliação de desempenho como a verificação da actuação da força de trabalho na produção de resultados; reforçando que o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta).

Já Bergamini (1992) alerta para o facto de que a avaliação de desempenho deve ser vista apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos, ou seja, deve ser um instrumento capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, sendo que, o primeiro objectivo da avaliação de desempenho é conhecer a organização como um todo, além das suas relações com o ambiente e com as pessoas.

## **2.2 Processo de avaliação de desempenho**

Segundo Chiavenato (2000), o processo de recrutamento e selecção corresponde a entrada dos recursos humanos na organização. Tem por objectivo a escolha do homem certo para o lugar certo.

Por outro lado, a análise de cargos é um instrumento importante de gestão de pessoal e tem utilização ampla, como na administração de cargos e salários, capacitação, carreiras, planeamento, recrutamento e selecção de pessoal (Pontes, 1996).

Para o aproveitamento da avaliação de desempenho, antes de tudo é necessário que o processo selectivo utilizado seja bem estruturado, porque nele é que o desenho do cargo estará especificado para que se faça o levantamento do potencial dos candidatos (Moura, 2003). Este autor salienta que as potencialidades do indivíduo podem ser identificadas através das características inatas, tais como, inteligência, habilidades, aptidões, raciocínio lógico e, ainda através de características adquiridas, como conhecimento e experiência. Porém, o aproveitamento do potencial está condicionado às oportunidades oferecidas para se construir um plano de carreira e, alerta para o facto de que, não aproveitar o potencial do candidato pode-se incorrer na atribuição de tarefas simples a um trabalhador com potencial de inteligência acima do necessário ou a outro trabalhador sem perfil para o cargo.

Para aproveitar o potencial dos trabalhadores é necessário identificar os indivíduos que podem se desenvolver dentro da organização, para ocupar funções mais complexas até alcançar uma carreira de sucesso. A estimativa de desempenho futuro se inicia, com o processo de selecção de pessoal através do levantamento de potencial e se confirma com a avaliação de desempenho (Moura, 2003).

De acordo com Moura (2003), o potencial revela-se através do desempenho do empregado, quando este aproveita seus recursos pessoais executando actividades compatíveis com seu potencial, atingindo os objectivos do trabalho. Assim, analisar o potencial significa identificar trabalhadores que possuem capacidade e talento para desenvolver-se futuramente dentro da organização, por um lado e, por outro, é necessário que haja um programa de capacitação, geralmente, feito através de um levantamento para identificar os trabalhadores que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas.

Em síntese, a avaliação de desempenho também facilita o recrutamento interno quando surgem vagas e, o levantamento do potencial oferece oportunidades para o aproveitamento de talentos, sendo que, para que haja manutenção dos processos, o treinamento deve ser uma actividade contínua aumentando a capacitação das pessoas, mesmo as que apresentem excelente desempenho, a reciclagem é necessária pois há sempre lugar para a evolução das actividades.

### **2.3. Finalidades de um programa de avaliação de desempenho e variáveis que interferem na AD**

Ao mesmo tempo em que, de um lado, o programa de A.D depende do planeamento estratégico da organização, por outro lado, está relacionado directamente com outros programas de gestão de pessoal, gestão de qualidade, gestão económico-financeira e de participação nos lucros ou resultados. É portanto, um instrumento que tem finalidades múltiplas que podem ser resumidas em: 1) compensação- base para alocação de recompensas, 2) *feedback* de desempenho, 3) treinamento e desenvolvimento, 4) promoção e transferência, 5) planeamento de recursos humanos, 6) retenção e dispensa e, 7) pesquisa. (Brant e Nascimento, 2004). Estes autores, enfatizando o interesse no comportamento organizacional, recomendam que uma especial atenção deve ser dada à A.D nos seus papéis de mecanismo de *feedback* e de determinante de recompensas e benefícios e, progressões nas carreiras profissionais.

Esta síntese teórica permite concluir que a avaliação de desempenho é um instrumento que busca o seguinte: i) apresentar melhorias nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos trabalhadores, ii) estabelecer os resultados esperados dos indivíduos na organização, iii) obter comprometimento dos trabalhadores em relação aos objectivos traçados, iv) identificar problemas que interfiram no desempenho sectorial e individual, v) promover acções que venham a eliminar dificuldades no desenvolvimento das actividades, vi) possibilitar a orientação e acompanhamento do trabalhador no desenvolvimento das suas funções, vii) identificar as potencialidades e carências profissionais, viii) fazer o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, ix) subsidiar o processo de tomada de decisões de gestão, tais como, carreira, e compensações, x) melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na empresa, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas, xi) estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipas e, xii) mostrar que o resultado alcançado é fruto da actuação do conjunto dos sectores.

Por outro lado, a síntese teórica também aponta problemas na implementação de sistemas de avaliação de desempenho, nomeadamente: i) uso de factores comportamentais para avaliação, sem haver conexão entre avaliação de desempenho individual e avaliação institucional, ii) definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado, iii) falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos trabalhadores ou a utilização de metodologias complexas, iv) não uso

de produtos identificáveis ou resultados da execução das tarefas dos postos de trabalho, v) uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos, vi) Medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definido de maneira intuitiva, vii) uso de avaliações globais para comparação de desempenho, pois não permitem distinguir os diferentes níveis de desempenho apresentado pelo avaliado em cada uma das dimensões que compõem o posto de trabalho, viii) não consideração das variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho, ix) periodicidade do acompanhamento, x) uso parcial do sistema e, xi) falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento.

### ***2.3.1 Variáveis que interferem no programa de avaliação de desempenho***

Assim como uma empresa necessita de recursos diversos dimensionados na infraestrutura para funcionar e apresentar bons resultados, existem, também, certas condições que sustentam o desempenho humano. Estas condições são formadas por quatro componentes básicos: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo de gestão e, ambiente externo (Brant e Nascimento, 2004).

A primeira, qualificação profissional, dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo. Define ainda, responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades e, outros factores profissionais e pessoais necessários ao exercício da função tendo em consideração os resultados desejados. Por outro lado, existe o conjunto de valores, crenças e comportamentos que são vividos e compartilhados pelo corpo social da organização e que caracterizam os padrões de conduta claramente definidos que orientam o comportamento do trabalhador, facilitando ou dificultando acções que devem ser implementadas.

A segunda, cultura organizacional, refere-se ao modo de vida, ao sistema de crenças e valores, a forma de interacção e de relacionamentos típicos das pessoas da região.

A terceira, influência do estilo de gestão, diz respeito a participação directa ou indirecta dos trabalhadores na formulação das metas a serem alcançadas, a implementação do processo, desde as fases de negociação do desempenho, acompanhamento do desempenho, ajustamento de objectivos e, avaliação propriamente dita, tudo isto são acções que fazem parte do dia-a-dia de trabalho do gestor e que são fundamentais para o alcance dos resultados estabelecidos. Portanto,

o gestor passa a desempenhar um papel importante de educador no desenvolvimento profissional da sua equipa.

A última, mudanças no ambiente externo, tem repercussões significativas no desempenho do trabalhador. Neste caso, o que faz a diferença é a capacidade da organização, percepção e interpretação rápida dos efeitos das mudanças no ambiente e, promoção de acções visando a adaptação imediata de sua infra-estrutura produtiva e da capacitação de sua força de trabalho para, atender às demandas das transformações.

#### **2.4 Objectivos da avaliação de desempenho**

Segundo Perreti (2001) a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode ter dois objectivos, nomeadamente, melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável e, tornar mais racionais as decisões tomadas.

Por outro lado, Rocha (2007) aponta como objectivos da avaliação de desempenho, a observação e medição do comportamento a medir e *feedback* do desempenho, de forma a incentivar e motivar o trabalhador.

Já Halachimi<sup>3</sup> *apud* Rocha (2007) apontam como objectivos da avaliação de desempenho: constituir mecanismos que permitam a contribuição dos trabalhadores para o desenvolvimento organizacional, ajudar o trabalhador a compreender a responsabilidade do seu contributo para os objectivos da organização, informar os subordinados das expectativas da direcção<sup>4</sup>, dar aos subordinados uma visão periódica de como vão ao encontro dos *standards* de desempenho planificados, desenvolver a documentação necessária para a gestão dos recursos humanos, constituir uma base de dados para lidar com instituições exteriores à organização, acreditação da organização dentro do sistema mais geral e, manutenção da autoridade e modelo de gestão.

MacGregor<sup>5</sup> *apud* Fernandes e Caetano (2000) consideram que os principais objectivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho se prendem

---

<sup>3</sup> Halachimi, Arie, 1995 “ the practice of performance appraisal” Ed. Jack Rabin e Outros. Handbook of public personnel administration. New york: Marcel Dekker, Inc.: 321-355

<sup>4</sup> Antes, durante e depois do processo de avaliação, os trabalhadores são informados sobre a estratégia da organização e como contribuir através do desempenho.

<sup>5</sup> McGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. [s.l]: McGraw-Hill, 1960.

com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, às remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional.

Cleveland *et al*<sup>6</sup> *apud* Fernandes e Caetano (2000) observam que a maioria das empresas utiliza a avaliação de desempenho com os seguintes objectivos: comparações individuais, do ponto de vista de gestão salarial, promoções, despedimentos, desempenhos, identificação das necessidades de formação, *feedback* sobre o desempenho, determinação das transferências e, a identificação dos pontos fracos e fortes dos colaboradores.

Estes objectivos podem ser integrados em três categorias gerais: objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização, objectivos que visam o desenvolvimento individual e, objectivos centrados na gestão de recompensas.

Primeiro, manutenção e desenvolvimento da organização, incluem a determinação das necessidades de formação ao nível da organização, a análise do grau de realização dos objectivos e, negociação de objectivos para o período seguinte.

Segundo, objectivos de desempenho individuais, estão relacionados com o reconhecimento do desempenho do colaborador. Por último, os objectivos de gestão de recompensas que incluem a atribuição de prémios e outros benefícios.

Estes autores fazem uma compilação dos principais objectivos que os avaliadores têm, quando avaliam os seus colaboradores nos processos de avaliação de desempenho, e sistematizaram-nos da seguinte forma:

i) Objectivos dirigidos para as tarefas - os avaliadores utilizam a avaliação de desempenho para melhorar ou manter os níveis de desempenho dos avaliandos e prepará-los para os desafios futuros;

ii) Objectivos interpessoais - dizem respeito aos objectivos dos avaliadores quando recorrem à avaliação de desempenho para manter ou melhorar as relações interpessoais entre eles e os avaliandos.

---

<sup>6</sup> Cleveland *et al*, *Analysing performance appraisal as a goal-directed behavior*. In G. Ferris e K. Rowland, *Research in personnel and human resources management*, v. 10: 121-185. Greenwich, CT: JAI Press

iii) Objectivos estratégicos - referem-se aos objectivos dos avaliadores quando recorrem à avaliação de desempenho para aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho.

iv) Objectivos internos - prendem-se com os objectivos que o avaliador tenta atingir para reforçar os valores e as crenças que tem face à avaliação de desempenho.

Resumindo, os avaliados procuram *feedback* acerca do seu desempenho e informação que compare o seu desempenho com o desempenho dos outros colegas, por outro lado a organização também precisa ter informação do desempenho dos trabalhadores para ajudar nas decisões administrativas.

## **2.5 Benefícios que se podem tirar da avaliação de desempenho**

Quando um programa de avaliação é bem planeado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Assim, Chiavenato ( 2004: 264) aponta os seguintes benefícios para os subordinados, os chefes e para a organização:

### **2.5.1 Benefícios para o chefe**

- Propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento dos seus subordinados;
- Estabelecimento de comunicação com seus subordinados, fazendo-os compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objectivo.

### **2.5.2 Benefícios para o subordinado**

- Conhecimento dos aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus trabalhadores;
- Dar a conhecer quais as expectativas do seu chefe a respeito do seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe;
- Ter informação sobre as providências tomadas pelo seu chefe quanto à melhoria do seu desempenho através de programas de capacitação, estágios e as que ele próprio deverá tomar como auto-correcção.
- Condições para fazer auto-avaliação crítica para seu próprio desenvolvimento e controle.

### **2.5.3 Benefícios para a organização**

- Fornece condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada trabalhador;
- Identificação dos trabalhadores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de actividade e seleccionar os trabalhadores com condições de promoção ou transferências;
- Dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos trabalhadores, estimulando a produtividade e o bom relacionamento humano no trabalho.

Em suma pode-se ver que tanto a organização como os gestores e trabalhadores tem sempre um ganho quando a actividade de avaliação de desempenho é devidamente realizada. Estes ganhos não se traduzem somente em recursos financeiros, mas também no conhecimento sobre o desempenho dos seus trabalhadores e na identificação das reais necessidades de formação, como também ajuda a melhorar o nível de comunicação e desempenho das equipas de trabalho. Já, para os trabalhadores, contribui para que estes possam conhecer o que se espera deles nas organizações.

### **2.6 Visão da avaliação de desempenho**

As práticas de avaliação de desempenho e os sistemas formais de avaliação não são recentes. No mundo em que vivemos, avaliamos continuamente o desempenho de coisas, objectos e de pessoas que nos cercam (Chiavenato, 2004:258). O autor salienta que em épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação de desempenho era feita através de esquemas burocráticos e rotineiros, entretanto, com os novos tempos de mudança, o padrão burocrático cedeu lugar à inovação e à necessidade de agregar valor à organização, às pessoas e aos clientes.

Em síntese, a avaliação do desempenho envolve um processo dinâmico do avaliando e seu gestor, representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa de hoje, ou seja, um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

## **2.7. Métodos e instrumentos usuais na avaliação de desempenho**

Durante muito tempo, os métodos utilizados para a avaliação de desempenho conservaram, como centro da sua atenção, o indivíduo e, eram fortemente influenciados por aspectos subjectivos. Esses, são os chamados métodos tradicionais e que apresentam segundo Brant e Nascimento (2004) as seguintes características: i) prendem-se exclusivamente ao desempenho, a comunicação entre líderes e membros das equipas, ii) avaliam as pessoas de uma forma global, não permitindo o desenvolvimento de programas para melhoria das pessoas com desempenhos abaixo do esperado, assim como também não permitem programas de desenvolvimento para aquelas com desempenhos positivos, iii) são subjectivos na medida em que no lugar de avaliar o desempenho do indivíduo, acaba-se por avaliar os próprios indivíduos e, iv) inexistência de relação com a busca de competitividade das organizações.

### **2.7.1 Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho**

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são segundo Chiavenato (2005): escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

**Método de escalas gráficas:** é um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os factores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Segundo o autor, os factores de avaliação de desempenho constituem comportamentos e atitudes seleccionados e valorizados pela organização e os graus de avaliação definem as escalas de variação de desempenho em cada factor de avaliação.

Vantagens:

“Facilidade de planeamento e de construção do instrumento de avaliação, simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização, visão gráfica e global dos factores de avaliação envolvidos, facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários e, proporciona fácil retroacção de dados ao avaliando”

Desvantagens:

“Superficialidade e subjectividade na avaliação do desempenho, Produz efeito de generalização se o avaliado recebe bom em um factor provavelmente receberá bom em todos os demais factores, Peca pela categorização e homogeneização das

características individuais, limitação dos factores de avaliação visto que funciona como um sistema fechado, rigidez e reducionismo no processo de avaliação, não tem participação activa do trabalhador avaliado e, avalia apenas o desempenho passado”.

**Método da escolha forçada:** para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjectividade, aspectos característicos do método das escalas gráficas surgiu o método da escolha forçada. Este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Neste método o avaliador deve escolher forçosamente, apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Vantagens:

“Evita o efeito de generalização na avaliação, Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjectividade, não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação”.

Desvantagens:

Complexidade no planeamento e na construção do instrumento, não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação, não provoca retroacção de dados e nem permite comparações, técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados e, nenhuma participação activa do avaliado”.

**Método de pesquisa de campo:** é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Neste método dá-se maior responsabilidade aos gestores de linha e de função de *staff*. A avaliação de desempenho é feita por um especialista em avaliação e os gestores de linha para em conjunto avaliarem o desempenho dos seus respectivos subordinados. O método desenvolve-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planeamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Vantagens:

Envolve responsabilidade de linha (o gestor avalia) e função de *staff* (o DRH assessora) na avaliação de desempenho, permite fazer o planeamento de acções para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento etc), enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados, proporciona

profundidade na avaliação do desempenho e, permite relação proveitosa entre gestor de linha e especialista de staff.

**Desvantagens:**

Custo operacional elevado por exigir a assessoria de um especialista, processo de avaliação lento e demorado e, pouca participação do avaliando tanto na avaliação como nas providências.

**Métodos dos incidentes críticos:** Neste método o avaliador está preocupado somente com as características extremas, que representam desempenhos excepcionais, altamente positivos ou altamente negativos.

**Vantagens:**

Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim; enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas; método de fácil montagem e fácil utilização.

**Desvantagens:**

Não se preocupa com aspectos normais do desempenho; peca por se fixar em poucos aspectos do desempenho. Daí, sua tendenciosidade e parcialidade.

**Listas de verificação:** é um método baseado em uma relação de factores de avaliação a serem considerados (*check-list*) a respeito de cada trabalhador. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gestor avaliar todas as características principais de um trabalhador.

## **2.7.2 Instrumentos da avaliação de desempenho**

De acordo com Caetano (2000), os instrumentos de avaliação de desempenho que frequentemente se utilizam, quer na gestão de recursos humanos, quer na investigação experimental são os que a seguir se apresentam:

1. Abordagens centradas na personalidade
  - 1.1. Escalas ancoradas em traços (ou gráficas)
2. Abordagens centradas nos comportamentos
  - 2.1. Incidentes críticos
  - 2.2. Escalas de escolha forçada

- 2.3. Escalas ancoradas em comportamentos
- 3. Abordagens centradas na comparação com outros
  - 3.1. Ordenação simples
- 4. Abordagens centradas nos resultados
  - 4.1. Gestão por objectivos

### **2.7.3 Críticas aos métodos tradicionais**

Chiavenato (2005: 235) faz algumas críticas aos modelos tradicionais a saber: i) Os métodos tradicionais apresentam certas características ultrapassadas e negativas; ii) São geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos; iii) Tratam as pessoas como sendo homogéneas e padronizadas; iv) São auto-contidos pelo facto da avaliação funcionar como fim e não como meio; v) Falta-lhes liberdade de forma e conteúdo.

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objectividade, provocando efeitos negativos. A subjectividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

O erro de julgamento, é uma das causas frequentes da subjectividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma. Pode dar-se o erro de viés, em que uma característica do colaborador, por ser avaliada demasiado alta, influencia a apreciação global. O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, penaliza os colaboradores injustamente avaliados. Pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

No que diz respeito aos avaliadores pode também ocorrer ambiguidade na avaliação provocada pela falta de informação ou informação errónea sobre os colaboradores. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, facto que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de *feedback* deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

A política da organização também condiciona o efeito da avaliação, em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda

de tempo. Noutras, a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas serve para atribuir um pequeno prémio aos colaboradores melhor avaliados.

Procurando se adequar à realidade mais imediata, as metodologias de avaliação de desempenho passaram a sofrer modificações mais básicas, surgindo novos métodos cujas características apontavam para um rompimento com o estilo mais tradicional. Estas metodologias, no seu conjunto, formulam os métodos de um período de transição entre os métodos tradicionais e os mais actuais. Passa a existir uma preocupação com o desempenho futuro do indivíduo e, a partir de uma análise do passado, começa-se a pensar em planeamento e desenvolvimento do indivíduo na empresa. Inicia-se, também, algum trabalho com os gestores no sentido de ter conhecimento sobre a importância da AD dos indivíduos de sua equipe. Alguns métodos que exemplificam este modelo são: Pesquisa de Campo ou Revisão de Campo; Método da Avaliação de Actividades e Métodos Combinados (Fernandes e Caetano, 2000).

## **2.8 Métodos modernos de avaliação do desempenho**

A partir de 1954, métodos mais avançados de avaliar o trabalho das pessoas passaram a ser desenvolvidos. Tratam-se de técnicas mais modernas que se preocupavam com o futuro e em serem mais objectivas. A aplicação correcta destes métodos propicia melhorias, nas empresas, superando, assim, os métodos tradicionais. São exemplos destes métodos mais actuais: Avaliação de 360 graus e Avaliação por objectivos (Fernandes e Caetano, 2000).

A **avaliação de 360 graus** proporciona *feedback* do desempenho do círculo completo de contactos do trabalhador: colegas, subordinados, representantes de outros sectores, fornecedores, clientes externos e os gestores. Este método se adapta bem às organizações que apresentam trabalhos em equipas e programa de participação em sua forma de gestão. Ao basear-se no *feedback* 360 graus, as organizações procuram dar a todos mais sentido de envolvimento no processo de revisão e obter leitura mais precisa sobre o desempenho dos empregados.

A **avaliação por objectivos** advém da Administração por Objectivos, onde os objectivos são definidos como os alvos que os trabalhadores ou a organização procura alcançar num determinado período. Os objectivos são hierarquizados: individuais, departamentais e organizacionais. A partir dos objectivos estratégicos, que definem os rumos do negócio, são definidos os objectivos departamentais e, após estes, os objectivos individuais. O processo de avaliação por objectivo inicia-se com um acordo entre o gestor e o trabalhador sobre os

objectivos a serem atingidos. Em seguida, são planeadas as acções para o alcance dos objectivos e acordados os padrões de desempenho desejados (quantidade e qualidade). É importante que o estilo de liderança seja coerente com a capacidade do trabalhador, em relação aos objectivos traçados, e que seja analisada a necessidade de treinamento ou capacitação dos trabalhadores.

Para Chiavenato (2005), a incorporação de maquinaria, incremento da utilização das novas tecnologias, um serviço de excelência no atendimento, um programa audacioso de qualidade são recursos que, por si só, não trazem a melhoria da produção. É necessário que esses recursos estejam nas mãos de pessoas competentes, capazes de tirar proveito das vantagens da modernização técnica, com iniciativa para a resolução de problemas e capazes de inovar processos produtivos. É exigido, aos trabalhadores que os resultados sejam significativos e efectivos e é a partir daí que a avaliação de desempenho passa a desempenhar um papel importante.

Porém, para que um programa de avaliação de desempenho possa trazer resultados efectivos, deve valorizar o trabalho em equipe, tomar em consideração as metas individuais e da organização, fornecer subsídios para tomada de decisões pelos gestores da área de Recursos Humanos, como programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento, identificar problemas que interfiram no desempenho do trabalhador e que, além de elevar o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, tenha também influência sobre o nível de satisfação dos trabalhadores.

Considerando o processo de gestão de desempenho no contexto organizacional, pode-se afirmar que é impossível, na prática, separar a questão da gestão do desempenho da própria gestão dos negócios. Isto se dá na medida em que ambas desenvolvem acções direccionadas para a obtenção de resultados. Assim, se o desempenho não for bem gerido, conseqüentemente a instituição também não será administrada adequadamente e os demais subsistemas de recursos humanos ficam seriamente comprometidos.

Bergamini (1992) apresenta dois grupos de instrumentos: os de avaliação directa ou absoluta, em que o indivíduo é considerado o centro de interesse do avaliador, sendo observado seu padrão de desempenho em contraposição ao que é desejável no seu trabalho. O segundo grupo diz respeito à avaliação relativa ou por comparação, em que o indivíduo é posicionado num grupo de trabalho (sua equipe) e verificado seu nível de eficiência. O autor considera a escolha de

um desses métodos como sendo parcial e perigosa, afirmando haver necessidade de uso dos dois grupos.

Para o primeiro grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

- a) Relatórios Verbais: descreve-se o comportamento de cada indivíduo no trabalho.
- b) Relatórios Escritos: descreve-se o comportamento de cada indivíduo, sob forma de relatório.
- c) Composição de Gráficos Analíticos: a partir de um conjunto de critérios preestabelecidos, o avaliador apenas identifica onde se enquadra o avaliado. Liga-se os pontos e tem-se uma descrição do perfil do avaliado.
- d) Padrões Descritivos: a partir de um conjunto de características de cargos específicos, o avaliador deverá apontar a afirmativa que "melhor descreve o avaliado".
- e) Lista de Verificação: a partir de uma série de frases, o avaliador deverá identificar as que "melhor descrevem o avaliado".

Para o segundo grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

- a) Sistema de Classificação: o avaliador terá que identificar no grupo o melhor e o pior dos indivíduos, dentro de uma escala.
- b) Comparação Binária ou por Pares: o avaliador compara o avaliado com outro do grupo, "em cada traço ou característica de desempenho".
- c) Sistema de Avaliação Forçada: utilizada especialmente com grandes grupos e pela dificuldade de se usar a Comparação Binária. O avaliador deve agrupar os avaliados em conjuntos semelhantes e a partir de uma escala, compará-los.

Chiavenato (1994), ao discutir os métodos de avaliação de desempenho, observa que as técnicas podem variar de empresa para empresa bem como dentro de cada uma delas. O que importa efectivamente é que o modelo utilizado atenda os objectivos a que se propõe. Ressalta, ainda que as avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da actividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e auto-direcção das pessoas, maior participação do trabalhador em seu próprio

planeamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho (Chiavenato, 2005).

Foi a partir deste pensamento que o autor propôs a avaliação por objectivos. Neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociam os objectivos a alcançar durante um período de tempo. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objectivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo os objectivos ser renegociados. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correcções e sugerir novas ideias. Em contrapartida, o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correcções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise de desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objectivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objectivos que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor.

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação aos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objectivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o *feedback* do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objectivos são negociados individualmente.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da avaliação de desempenho é fundamental que as informações sejam correctas e reais, para que se possa, no final, obter resultados reais sobre os empregados.

## **2.9. Tendência contemporânea: A Avaliação por Competências**

Para Vroom (1997) o primeiro passo nesta nova abordagem consiste na reformulação do papel dos trabalhadores no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos mas, seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objectos passivos e passam a ser agentes activos da avaliação do seu desempenho.

O Autor, diz ainda que os talentos humanos nunca foram tão assediados e valorizados quanto nesta década. As empresas voltam-se cada vez mais para a identificação da prata da casa. O autor questiona, o que deve ser mais vantajoso? investir naqueles que já estão engajados na cultura e nos empreendimentos em andamento, quer potencial para ir mais além, ou contratar mais pessoas para ocupar as funções novas e cargos vagos?. É evidente que em algumas ocasiões, injectar sangue novo pode ser tão saudável quanto estratégico para a efectivação de mudanças. Porém, torna-se cada vez mais comum reconhecer os méritos dos colaboradores que se destacam no dia-a-dia de trabalho e dar-lhes a oportunidade para ampliar o campo de desafios. O retorno se reflecte na motivação das pessoas e no aumento do nível de competitividade da empresa que valoriza o potencial das suas equipas.

### *2.9.1 A avaliação por competências*

A premissa básica é a de que o trabalhador sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capacitada de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de recursos humanos, passa a ser o de ajudar o trabalhador a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

Gramignia (2002) refere que é possível pensar na avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos trabalhadores, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos trabalhadores e superiores, assim como estimular os trabalhadores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão por competências é um sistema de gestão que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes.

Prahalad (1997) afirma que na maior parte das vezes, é a percepção do gestor sobre o trabalhador que define a competência do mesmo. Se a percepção for correcta é ponto a favor do trabalhador. A maior parte das vezes, contudo, a percepção do gestor é incompleta. ou ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes.

A gestão baseada nas competências representa uma mudança cultural em direcção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos trabalhadores. O primeiro passo é definir as

competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada da função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o trabalhador faz, mas, determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

Para se pensar em implantar o modelo de avaliação por competências pessoais é imprescindível que tenhamos consciência da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes.

São essas mudanças que levam a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizadas e também a levam a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros no momento presente e também no futuro. As pessoas e seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações, etc.

No modelo de gestão por competências a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o trabalhador a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização.

A avaliação inicia-se pela elaboração de um mapa, que irá permitir colher dados, relativos às competências necessárias para o bom desempenho das actividades e perfil do trabalhador quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são: competências conceptuais (que são o conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embaçam as técnicas); competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e competências interpessoais (permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz, as atitudes individuais e os valores pessoais).

## **2.10. Aspectos que distinguem os métodos tradicionais dos actuais**

Os aspectos que distinguem os métodos tradicionais de avaliação de desempenho dos actuais são:

Quadro 1 – Métodos de avaliação de desempenho

<b>MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
<b><i>MÉTODOS TRADICIONAIS</i></b>	<b><i>MÉTODOS ACTUAIS</i></b>
Os subordinados são avaliados pelo superior para que seus pontos fracos possam ser determinados.	Os subordinados se auto-analisam para definir, além de seus pontos fracos, os seus pontos fortes e potencialidades.
O gestor assume papel de juiz.	O gestor assume papel de educador.
Subordinado tem papel mais passivo.	Subordinado tem papel mais activo.
A eficácia dos gestores depende da sua capacidade de coagir subordinados a aceitarem as metas da empresa.	Cria-se um relacionamento em que os subordinados possam assumir responsabilidades.
Parte da premissa de que o superior conhece os subordinados o suficiente para decidir o que é melhor para eles.	Parte da premissa de que o próprio trabalhador sabe, ou pode aprender, quais são as suas capacidades e necessidades.
A ênfase está no passado.	A ênfase está no futuro.
Enfatiza a personalidade do indivíduo	Enfatiza o desempenho do indivíduo.

Fonte: Fernandes e Caetano (2000)

Com base nos aspectos constantes do quadro acima podemos perceber que, hoje, a avaliação de desempenho deixou de ser vista como um recurso puramente operacional, para assumir uma função estratégica da administração de pessoal em organizações modernas. Devido a mudanças actuais ocorridas no plano económico e social, as organizações inovaram seus processos de trabalho, diminuíram o quadro de pessoal e, daqueles que hoje compõem sua força de trabalho, é esperado um desempenho bem diferente do anterior. Espera-se maior participação do trabalhador na vida da empresa, que este se sinta comprometido com os objectivos e os resultados desta, tendo em conta que só assim poderá conseguir ter sucesso na sua vida profissional e social.

### **2.11 Procedimentos da avaliação de desempenho**

De acordo com Fernandes e Caetano (2000) nos procedimentos que regulam a aplicação da avaliação de desempenho, há um conjunto de aspectos importantes que dizem respeito, à fonte da avaliação de desempenho, à formação que é dada aos participantes da avaliação de

desempenho e, por último, a entrevista que é realizada para dar *feedback* ao trabalhador sobre o seu desempenho.

### 2.11.1 Fontes de avaliação de desempenho

No que diz respeito as fontes de avaliação de desempenho, em muitos casos a avaliação é feita pelo chefe directo, dado que se considera que é este que tem a posição legítima para o fazer.

Entretanto, nos últimos anos fala-se da avaliação de 360° onde se utilizam simultaneamente múltiplos instrumentos respondidos por diversas fontes. Essas fontes, podem ser seus superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes internos e externos, o próprio avaliando, os fornecedores, etc.

No quadro abaixo apresentam-se as vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho.

Quadro 2- Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho

Fontes de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Chefe imediato	<p>A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar.</p> <p>Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho</p>	<p>As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação.</p> <p>As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade</p>
Avaliando (auto-avaliação)	<p>Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliando</p> <p>Coloca o chefe no papel de conselheiro</p> <p>Desenvolvem-se objectivos e planos de acção que resultam do acordo entre o avaliando e o chefe</p> <p>Aumenta a satisfação do avaliando e da chefia</p>	<p>Há maior probabilidade das avaliações serem suaves</p> <p>Viola as normas tradicionais da relação entre chefe/subordinados</p>

(Continua)

(Continuação)

Colegas	Índices altos de fidelidade e validade  As avaliações resultam de julgamentos independentes	As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliando e os colegas  O avaliando pode reagir negativamente à avaliação
Subordinados (avaliam o chefe)	Mais adequado aos modelos de gestão actualmente sugeridos.  As avaliações resultam de julgamentos independentes.  Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho	As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias  Os subordinados, normalmente, não tem conhecimento de todas as tarefas desempenhadas pelo chefe
Avaliação de 360 graus	Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores  Desenvolvimento das várias componentes das competências	Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.

Fonte: Fernandes e Caetano (2000)

A avaliação pelo avaliando foi conceptualizada, pela primeira vez por McGregor (1997), onde ele defendia que a avaliação podia ser realizada pelo próprio avaliando. Segundo o autor, este tipo de avaliação podia superar as deficiências e o descontentamento dos avaliandos e, em simultâneo, podia ter uma grande legitimidade, na medida em que os avaliandos estão numa posição privilegiada para avaliarem o conhecimento que têm da função e do seu próprio desempenho.

### 2.11.2- A formação dos avaliadores de desempenho

A formação dos avaliadores é muito importante para melhorar a objectividade e exactidão da avaliação de desempenho. Segundo estudos desenvolvidos por Latham *et al*<sup>7</sup> *apud* Fernandes e Caetano (2000), criaram três grupos experimentais, onde o primeiro grupo não era sujeito a qualquer tipo de experiência, o segundo grupo era sujeito ao método de discussão e o terceiro ao método de formação prática. A experiência baseava-se em avaliar sujeitos experimentais, analisar os seus erros e os erros dos outros avaliadores e no fim recebiam *feedback* das avaliações que atribuíam. Como resultado desta experiência, concluíram que o terceiro grupo que foi sujeito a formação prática, cometeu menos erros de avaliação do que os outros porque as pessoas tiveram a oportunidade de simular avaliações de desempenho, de verificar os seus erros, de observarem os erros dos outros avaliadores e de receberem *feedback* sobre as suas avaliações.

### 2.11.3- A entrevista de Avaliação de Desempenho

A entrevista de avaliação de desempenho é o momento em que o avaliando e o avaliador discutem sobre o desempenho do avaliando durante o período em análise. Nesse encontro as duas partes procuram analisar os aspectos que devem ser analisados.

Maier<sup>8</sup> *apud* Fernandes e Caetano (2000) referem que existem três formas de conduzir uma entrevista de avaliação de desempenho:

- a) Dizer e vender- quando o avaliador conduz a entrevista desta forma significa que dá a conhecer ao avaliando como é que este desempenhou a sua função e transmite-lhe a sua opinião sobre a forma de melhorar o seu desempenho;
- b) Dizer e ouvir - quando o avaliador conduz a entrevista desta forma quer dizer que comunica ao avaliando os pontos fracos e fortes do seu desempenho e, em simultâneo pede ao avaliando que dê sua opinião sobre os diferentes aspectos que vai referindo;
- c) Resolução do problema - quando o avaliador conduz a entrevista desta forma tenta maximizar a participação do avaliando na discussão sobre o seu desempenho e na concretização das melhores soluções para superar eventuais deficiências.

---

<sup>7</sup> LATHAM *et al.* (1975). *A review of research on the application of goal setting in organization.* *Academy of Management journal*, 18: 824-845.

<sup>8</sup> Maier, N.R *The appraisal interview: Objectives, methods and Skills.* New York: Wiley (1958)

## 2.12. Critérios de Avaliação de Desempenho

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) muitas coisas podem ser medidas para avaliar o desempenho, no quadro abaixo faz-se referência a algumas características individuais que podem ser observadas. Os comportamentos apropriados conduzem a resultados que reflectem o esforço conjunto de vários indivíduos. Os resultados garantem um vínculo entre o comportamento individual e as metas mais amplas.

Quadro 3- Exemplos de critérios de avaliação de desempenho

<b>Habilidades/Capacidades</b>		
<b>Necessidades/Traços</b>	<b>Comportamentos</b>	<b>Resultados</b>
Conhecimento da tarefa	Executar as tarefas	Vendas
Força	Obedecer a instruções	Níveis de produção
Coordenação motora	Reportar problemas	Qualidade de produção
Irreverências	Manter equipamentos	Desgaste/perdas
Conhecimento dos negócios	Manter arquivos	Acidentes
Desejo de realização	Seguir as regras	Reparos nos equipamentos
Necessidades sociais	Assiduidade	Clientes atendidos
Confiabilidade	Dar sugestões	Satisfação dos clientes
Lealdade	Não fumar	
Honestidade	Não usar drogas	
Criatividade		
Liderança		

**Fonte:** Milkovich e Boudreau (2000)

Os critérios podem ser claros ou não, muitas vezes os avaliadores não avaliam todas as características individuais que podem influenciar nos resultados da avaliação, os objectivos da avaliação nem sempre são claros. O que será que tem maior cotação: a assiduidade ou o

conhecimento do negócio? Entretanto para que haja progressos nos negócios da empresa é necessário que se faça avaliação de desempenho.

### **2.13. Erros na avaliação de desempenho**

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que os erros e os desvios nas avaliações de desempenho tem sido amplamente estudados. Os erros mais frequentemente estudados são a glorificação, o abrandamento, a severidade e a tendência de centralização.

**A glorificação-** Ocorre quando uma impressão genérica leva a uma avaliação similar em dimensões diferentes, como julgar alguém muito bem em seus conhecimentos profissionais porque essa pessoa tem boas habilidades sociais ( esse tipo de erro pode também acontecer de maneira oposta, ou seja, abaixando as notas de avaliação em um critério em função da má impressão em outro) (Cooper<sup>9</sup> *apud* Milkovich e Boudreau, 2000).

**O abrandamento** - Ocorre quando se dá uma avaliação positiva exagerada sobre todo um grupo.

**A severidade** - É o oposto, um estudo mostrou que os subordinados avaliam com mais aspereza os chefes que acreditam estar favorecendo seus colegas (Lehr<sup>10</sup> *apud* Milkovich e Boudreau, 2000).

**A tendência de centralização-** É dar erroneamente todas notas próximas ao centro da escala, não obstante a grande diferença de desempenho que os trabalhadores possam ter.

Os autores Milkovich e Boudreau (2000) salientam que a maioria das grandes empresas americanas treina seus avaliadores de desempenho. Essa capacitação deve abordar aspectos relacionados aos erros acima referidos para que tenham consciência de sua existência.

### **2.14. Consequências da Avaliação de desempenho**

O sistema de avaliação de desempenho deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliando com os valores, a cultura e os objectivos do negócio da empresa ( Camara *et al*, 2001).

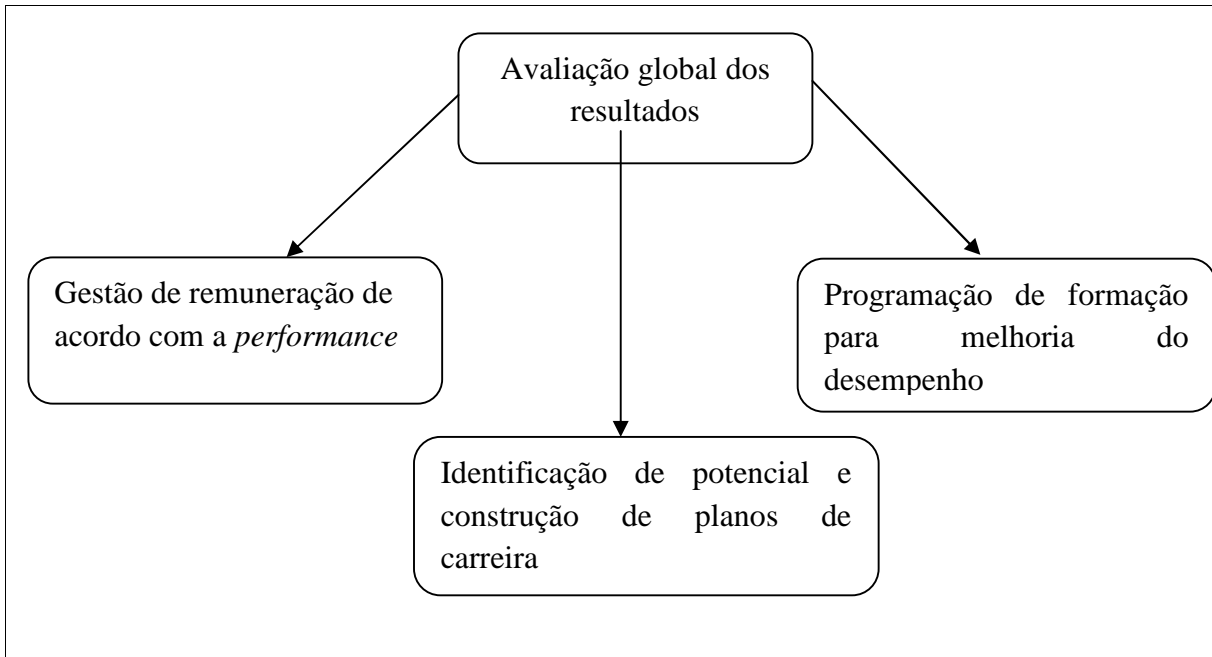
---

<sup>9</sup> COOPER, W. H. (1981) *ubiquituous halo*. *Psychological bulletin*, pag 218-244.

<sup>10</sup> Lehr LEHR, Carolyn O., FACTEAU, Jeffrey D. *Individual and Contextual factors related to subordinate appraisal system effectiveness*( 1991)

A avaliação tem consequências que se refletem em três campos conforme o esquema a seguir:

Figura 1- Campos onde a avaliação de desempenho se faz sentir



Fonte: Camara *et al* (2001)

Para além destes grandes resultados, ocorre referir que o desempenho é que permite ao empregado progredir do mínimo para o máximo da escala salarial em que está colocado, em função do mérito demonstrado e avaliado.

Tanto a fixação dos objectivos, como a sua quantificação, calendarização, revisão ou reajuste e avaliação global, devem ter suporte escrito.

Este carácter formal tem por objectivo não só a defesa do avaliando, que fica a saber como vai ser medido, mas a criação de um histórico na empresa que permita, em função do potencial detectado, desenhar planos de carreira e programar formação para o desenvolvimento.

## **2.15. Como comunicar os resultados da avaliação de desempenho**

Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que mesmo o melhor sistema de medição de desempenho pode ser arruinado pela comunicação ruim. Segundo DeGregorio e Fisher <sup>11</sup> *apud* Milkovich e Boudreau (2000) aqueles que estão sendo avaliados reagem mais favoravelmente ao processo e motivam-se mais e melhorar quando sentem que participam do processo, quando a mensagem é positiva e quando a fonte da avaliação é vista como competente, confiável e atractiva.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta para influenciar as pessoas. O avaliador influencia o empregado para que este melhore sua actuação. A pessoa que está a ser avaliada tenta influenciar seu juiz para obter um bom resultado.

Segundo Yuki e Tracey<sup>12</sup> *apud* Milkovich e Boudreau (2000), existem várias tácticas utilizadas para influenciar as outras pessoas: i) persuasão racional, ii) apelo encorajador, iii) consulta, iv) bajulação, v) troca, vi) apelo pessoal, vii) coalizão, viii) autoridade e ix) pressão. Estes autores dizem ainda que para obter o comprometimento do empregado com uma tarefa o apelo encorajador e a consulta têm efeito positivo, enquanto a pressão traz efeitos negativos. Para obter o comprometimento dos colegas, o apelo encorajador, a consulta, a persuasão racional e pós intercâmbios têm efeitos positivos, mas a coalizão e a autoridade têm efeitos negativos. Já para obter o comprometimento dos superiores, a persuasão racional e o apelo encorajador têm efeitos positivos.

## **2.16. Como lidar com os baixos desempenhos**

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), não existe um método ideal para lidar com o problema do mau desempenho, contudo, uma abordagem diagnostica pode ajudar. Em primeiro lugar é preciso identificar se o problema está no indivíduo, no trabalho, na organização ou em algum outro factor. Após essa análise é que se pode procurar mudar os comportamentos que constituem o problema. Existem procedimentos disciplinares que podem ser usados para

---

<sup>11</sup> DeGREGÓRIO, MaryBeth, FISHER, C. D. (1988) *Providing performance feedback: reactions to alternate methods. Journal of Management* 14, nº 4, p. 605-616

<sup>12</sup> YUKI, Gary, TRACEY, J. Bruce (1992)- *consequences of influence tactics used with subordinates, peers and boss. Journal of applied psychology* 77, p. 525- 535.

persuadir o trabalhador no sentido de ter um desempenho satisfatório e, em casos mais graves de mau desempenho é que se pode demitir o trabalhador da empresa.

## **CAPITULO III- METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os aspectos de metodologia utilizados para a elaboração da pesquisa, nomeadamente o tipo de pesquisa, a colheita de dados, a unidade de análise, a amostragem e, finalmente o perfil da amostra.

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Para a realização deste trabalho optou-se pelo uso do tipo de pesquisa descritiva, que segundo Gil (1989: 44) “ pesquisa descritiva tem como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor salienta que uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados. A sua escolha deve-se ao facto deste tipo de pesquisa possibilitar o estudo de características, levantar opiniões, atitudes e crenças de determinada população.

### **3.2 Colheita de dados**

Para a colecta de dados foi utilizada a técnica de questionário. A opção pela escolha desta técnica foi induzida pelas vantagens a ela associadas. Para Marconi e Lakatos (2002), questionário é um instrumento de colecta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador. Este questionário depois de preenchido é devolvido ao entrevistador. Assim, para este trabalho foram elaborados dois tipos de questionários: um questionário destinado aos gestores e outro destinado aos trabalhadores.

As vantagens no uso deste método são segundo Marconi e Lakatos (2002): i) economia de tempo; ii) atinge maior número de pessoas simultaneamente; iii) economiza pessoal; iv) obtêm respostas mais rápidas e mais precisas; v) há maior liberdade nas respostas em razão do anonimato; vi) há menos riscos de distorções, pela não influência do pesquisador; vii) há mais tempo de responder e em hora mais favorável; viii) há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

As desvantagens do uso de questionário apontadas por Marconi e Lakatos (2002) são: os questionários devolvidos são em número reduzido; ii) grande numero de perguntas sem respostas; iii) impossibilidade de ajudar em questões mal compreendidas; iv) a dificuldade de compreensão, por parte do informante, leva a uma uniformidade aparente; v) a leitura de todas perguntas antes

de responder pode influenciar outras; vi) nem sempre é o escolhido que responde ao questionário, invalidado, portanto, as questões.

O uso do método de questionário na Sinerlimpa, Lda foi vantajoso pelo facto de grande parte dos trabalhadores desenvolverem suas actividades em outras empresas. A especificidade dos trabalhos desta empresa obriga a que os trabalhadores não se apresentem constantemente à Sede da empresa.

### **3.3- Unidade de Análise**

A pesquisa foi feita na empresa Sinerlimpa, Lda em virtude da facilidade na obtenção de informação por parte dos gestores desta empresa.

A empresa Sinerlimpa, Lda é uma empresa de pequena dimensão tendo em conta o número de trabalhadores que esta emprega (85). O seu objecto é limpeza e conservação imobiliária. Foi criada em Janeiro de 2001 e entrou em funcionamento em Maio do mesmo ano. Tem como sócios a Sociedade Nacional de Energia, SARL( SinerGISA, SARL-Holding) e a Serviços de Limpeza, Lda (SERVILIMPA). Está vocacionada a prestar serviços de limpeza, jardinagem e embelezamento de residências, escritórios e jardins.

A empresa numa primeira fase tinha como objecto a prestação de serviços de limpeza aos sócios da *holding* que são: Electricidade de Moçambique, Petromoc, Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, Cosmos e Electrotec. Actualmente a empresa, presta serviços a outras empresas que não fazem parte da *holding*. Entretanto, com o aparecimento de muitas empresas do mesmo ramo, a Sinerlimpa, Lda está a perder alguns contractos de prestação de serviço, destacando algumas empresas da *holding*. O capital social da Sinerlimpa, Lda está avaliado em 200.000,00MT.

#### *3.3.1 Missão da empresa*

Prestar serviço de qualidade aos nossos clientes, oferecendo os melhores produtos e preços mais competitivos do mercado.

#### *3.3.2 Visão da empresa*

Desejamos ser a maior empresa de prestação de serviços de limpeza, e conservação imobiliária, oferecendo aos nossos clientes serviços de qualidade e utilizando métodos modernos.

### 3.4- Amostragem

A população alvo é o universo dos trabalhadores da Sinerlimpa, Lda. Esta população foi seleccionada usando o método por amostragem. Para esse efeito foi escolhida uma amostra aleatória simples, definida por Gil (1989) como o método que consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois seleccionar alguns desses elementos de forma casual. O autor define ainda a amostra como sendo o subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estimam as características desse universo ou população.

#### 3.4.1- Determinação do tamanho da amostra

Para a determinação do tamanho da amostra baseamo-nos na aplicação da fórmula matemática, adequada para cálculo de amostra duma população finita proposta por Gil (1989), que se indica abaixo

$$n = \frac{\dagger^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{\ell^2 (N - 1) + \dagger^2 \cdot p \cdot q};$$

onde:

**n** - tamanho da amostra

$\dagger^2$  - Nível de confiança escolhido = 2<sup>2</sup>

**p**- percentagem com o qual o fenómeno se verifica = 50%

**q**- percentagem complementar = 50%

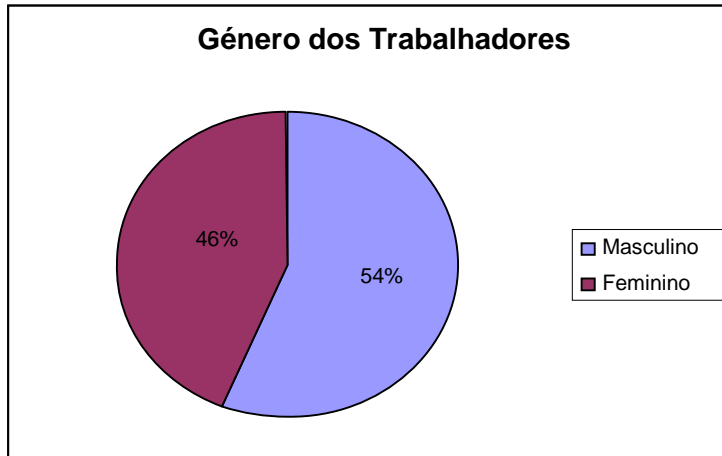
$\ell^2$  - Erro máximo permitido = 5%

Para o calculo da amostra a ser estudada na empresa consideramos uma percentagem de 50% para a ocorrência da prática de avaliação de desempenho, um nível de confiança de 95% (que corresponde a dois desvios) e um erro máximo de 5%. Com estes dados, o número de elementos da amostra será de 70 Trabalhadores.

### 3.5- Perfil da amostra

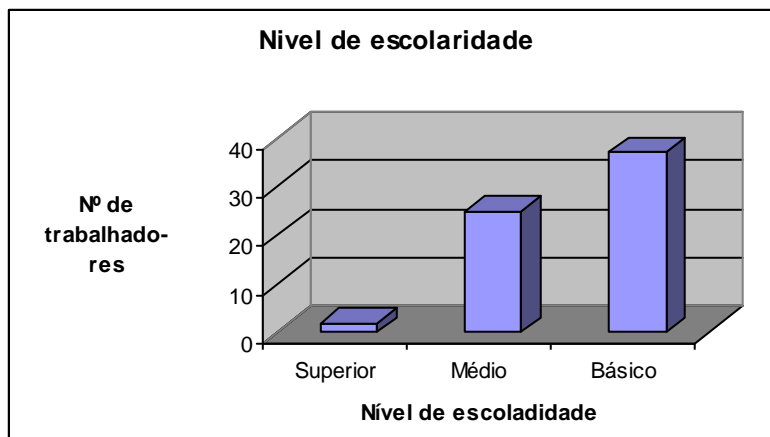
A amostra estudada apresenta o seguinte perfil: 32 trabalhadores são do sexo feminino e 38 do sexo masculino, conforme ilustra o gráfico abaixo, tendo idades compreendidas entre os 18 a 45 anos de idade.

Gráfico 1 – Caracterização do Género dos trabalhadores



Em relação ao nível de escolaridade, das 64 respostas válidas apenas 2 trabalhadores têm habilitação literária de nível superior, 25 tem nível médio e 37 trabalhadores com nível básico, conforme mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos trabalhadores



Tendo em conta o nível de escolaridade dos trabalhadores que fazem parte da amostra, pode-se afirmar que as perguntas que constam dos questionários foram facilmente compreendidas. Foi feito um processo de pré – testagem que consistiu na escolha de 10

trabalhadores para verificar se as perguntas que constam do questionário seriam percebidas por grande parte dos trabalhadores.

Dos 70 trabalhadores inquiridos constatou-se que grande parte dos trabalhadores cerca de 80% tem mais de 4 anos na empresa, sendo que 10 desempenham cargos de chefia e os restantes 60 não tem nenhum cargo de chefia, conforme ilustra a tabela abaixo.

**Tabela 1 – Definição da amostra dos trabalhadores**

<b>Tabela 1- Amostra dos Trabalhadores</b>			
	Sem cargo de chefia	Com cargo de chefia	Total
Direcção geral	0	10	10
Trabalhadores	60	0	60
Total	60	10	70

### **3.6- Aspectos éticos**

No trabalho de pesquisa de campo, foi usado o questionário para inquirir os trabalhadores. Na sua aplicação, pediu-se em primeiro lugar autorização aos inquiridos para fazer este inquérito, foi-lhes explicado o objectivo ( para quê) e o objecto, tendo-lhes sido permitido exercer o direito de escolha ( Sim/ Não). Foi-lhes ainda garantida a confidencialidade dos dados (respostas) e o anonimato das fontes (nomes).

## CAPITULO- IV DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são descritos e analisados os resultados decorrentes da pesquisa realizada.

### 4.1 Descrição dos resultados

#### 4.1.1 *Questionários aplicados aos avaliadores*

Pretendeu-se conhecer a percepção dos avaliadores sobre o processo de ADH na empresa SNERLIMPA, Lda, tendo-se constatado os dados seguintes:

#### a) **Actividade de ADH inserida na Cultura da empresa**

Tabela 2- Inserção de ADH na Cultura da Empresa		
	N.º de Avaliadores	%
Sim	8	80
Não	2	20
Total	10	100

No que respeita a inserção da actividade de ADH na cultura da empresa, os dados amostrais apontam que 80% dos inquiridos, responderam positivamente a esta pergunta e os restantes 20% responderam que não é prática da empresa fazer avaliação de desempenho dos trabalhadores de forma sistemática.

#### b) **Utilização de prática formal de ADH na empresa**

Tabela 3 – Prática formal de ADH		
	N.º de Avaliadores	%
Sim	4	40
Não	6	60
Total	10	100

Quando questionados sobre a existência de um modelo formal para avaliação de desempenho dos trabalhadores, 40% dos inquiridos respondeu positivamente, entretanto os restantes 60% disseram que a empresa não utiliza nenhum modelo formal para avaliar seus trabalhadores, conforme é retratado na tabela.

**c) Transparência e clareza nos critérios de classificação da ADH**

<b>Tabela 4 – Clareza nos critérios de ADH</b>		
	N.º de Avaliadores	%
Sim	2	20
Mais ou menos	1	10
Não	7	70
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Em relação a esta pergunta, 20% dos inquiridos respondeu positivamente e, 70% disseram que não existe transparência e clareza na classificação e apenas 1 que corresponde a 10% respondeu mais ou menos, conforme ilustra a tabela 4.

**d) Influência da ADH nos trabalhadores**

<b>Tabela 5 – Influência da ADH</b>		
	N.º de Avaliadores	%
Subida de cargos	5	62.5
Aumento de salário	2	25
Sustentar despedimentos	1	12.5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Quando questionados sobre a influência que a ADH têm, nomeadamente na subida de cargos, aumento de salário ou para sustentar despedimentos, apenas 8 responderam a pergunta.

Destes, 62.5% responderam que influenciava na subida de cargos, 25% responderam de influência no aumento de salários e apenas 1 respondeu que sustentava despedimentos.

#### 4.1.2 *Questionários aplicados aos avaliandos*

##### a) **Valorização do Trabalho na empresa**

<b>Tabela 6- Valorização do trabalho</b>		
	N.º de Avaliandos	%
Sim	19	31.67
Mais ou Menos	15	25.00
Não	26	43.33
Total	60	100

Em relação a esta questão, procura-se conhecer a percepção que os trabalhadores (avaliandos) têm em relação a valorização do empregador perante ao trabalho realizado por estes na empresa. Constatou-se que, 31,67% dos trabalhadores afirma que a empresa valoriza o trabalho, 25% respondeu mais ou menos, e os restantes 43,33% responderam que o patronato não valoriza o trabalho por estes realizado, conforme ilustra a tabela 6.

##### b) **Importância e finalidade do processo de ADH dos trabalhadores**

<b>Tabela 7- Importância e finalidade da ADH para os trabalhadores</b>		
	N.º de Avaliandos	%
Sim	24	40.00
Mais ou Menos	8	13.33
Não	28	46.67
Total	60	100

Em relação a este aspecto, 40% dos inquiridos respondeu que tem conhecimento da importância e finalidade da ADH, 13,33% responderam mais ou menos e os restantes 46,67% responderam que não tem conhecimento da importância que a ADH tem para os trabalhadores na empresa, conforme nos mostra a tabela 7.

Quanto à finalidade, as opiniões foram diversas, sendo que muitos defendem que é importante para a promoção e progressão na carreira e atribuição de vários benefícios para os trabalhadores.

**c) Avaliação de desempenho dos trabalhadores inserida na cultura da empresa**

<b>Tabela 8 – Inserção de ADH na Cultura da Empresa</b>		
	N.º de Avaliandos	%
Sim	12	21,05
Não	45	78,95
Total	57	100

No que respeita a inserção da actividade de ADH na cultura da empresa, obtivemos dos 60 inquiridos 57 respostas válidas. Dos quais 78,95% dos inquiridos, responderam que não é prática a empresa realizar a actividade de ADH, entretanto, 21,05 % respondeu que é cultura da empresa fazer avaliação de desempenho humano.

**d) Submissão à avaliação de desempenho**

<b>Tabela 9 – Submissão à ADH</b>		
	N.º de Avaliandos	%
Sim	6	10
Não	54	90
Total	60	100

Grande parte dos trabalhadores que fazem parte da amostra nunca foi submetida a avaliação de desempenho. segundo os dados da Tabela 9, 90% dos trabalhadores respondeu que nunca foram submetidos ao processo de ADH e os restantes 10% respondeu positivamente.

**e) A empresa tem dado oportunidade aos trabalhadores de conhecer seus pontos fortes e fracos?**

<b>Tabela 10- Os trabalhadores tem conhecimento de seus pontos fortes e fracos</b>		
	N.º de Avaliandos	%
Sim	12	20
Mais ou Menos	4	6.67
Não	44	73.33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Dos 60 trabalhadores inquiridos 20% respondeu que a empresa dá oportunidade aos trabalhadores de conhecer qual a avaliação que os gestores fazem dos seus trabalhos e quais os aspectos negativos e positivos constatados por estes, 6,67% respondeu mais ou menos e 73,33% disseram que a empresa não dá a conhecer os pontos fortes e fracos dos trabalhadores.

**f) Transparência e clareza nos critérios de classificação da ADH nos trabalhadores**

<b>Tabela 11- Transparência e clareza dos criterios de ADH</b>		
	N.º de Avaliandos	%
Sim	6	10.17
Mais ou Menos	2	3.39
Não	51	86.44
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Em relação a transparência e clareza nos critérios de classificação de ADH, obteve-se 59 respostas válidas. 86,44% responderam negativamente, 10,17% responderam positivamente e mais ou menos para os restantes 3,39%, conforme indica a tabela 11.

#### **g) Influência da avaliação de desempenho humano**

<b>Tabela 12- Influência da ADH</b>		
	<b>N.º de Avaliandos</b>	<b>%</b>
Subida de cargos	8	13.33
Aumentos salariais	7	11.67
Despedimentos	22	36.67
Outros	17	31.48
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100.00</b>

Sobre a percepção dos trabalhadores para as finalidades do processo de ADH, constatou-se que dos 60 trabalhadores que constituíam a amostra 54 elementos é que responderam a esta questão sendo que 36.67% responderam que a ADH sustentava despedimentos, 13.33% e 11.67% sustentavam subida de cargos e aumentos salariais respectivamente.

#### **4.2 Análise dos resultados**

De um modo geral os resultados apresentam as seguintes tendências:

Em relação a acção de capacitação e formação dos avaliadores na Sinerlimpa, Lda, 80% dos avaliadores estão a mais de quatro anos na empresa e nunca receberam nenhum tipo de formação ou capacitação.

Fernandes e Caetano (2000), defendem que nos procedimentos que regulam a aplicação da avaliação de desempenho, há um conjunto de aspectos importantes que dizem respeito, à fonte da avaliação de desempenho, à formação que é dada aos participantes da avaliação de desempenho e, por último, a entrevista que é realizada para dar *feedback* ao trabalhador sobre o seu desempenho.

Portanto, a situação constatada na Sinerlimpa, Lda é uma fraqueza interna. Os avaliadores não estão capacitados para realizar a actividade de avaliação de desempenho humano

sem deixar dúvidas quanto a eficiência deste processo. A acção de capacitação serve não só para aumentar o nível de qualidade do trabalho prestado como também para consciencializar todos os trabalhadores sobre a importância que a avaliação de desempenho tem tanto para a empresa como para os trabalhadores.

Quanto a aplicação de um processo formal de avaliação de desempenho humano, 60% dos avaliadores responderam que a empresa não utiliza uma prática formal de avaliação de desempenho. A este respeito, Rocha (2007:189) diz que uma das finalidades da avaliação de desempenho é desenvolver documentação necessária para o tratamento de recursos humanos e de suas carreiras, como seja, análise de funções, estrutura da organização, processos de selecção e métodos de trabalho; como também constitui base de dados para poder lidar com instituições externas à organização.

Analisando este posicionamento face aos resultados da pesquisa deduz-se que a empresa faz uma gestão de recursos humanos de forma deficiente. A avaliação é feita sem a participação e envolvimento dos trabalhadores, a empresa não mantém registo do desempenho dos trabalhadores de forma a fazer melhor aproveitamento dessa informação para decisões quanto às promoções, incentivos e necessidade de formação dos trabalhadores.

No que respeita ao conhecimento da importância e finalidade da avaliação de desempenho humano, 40% dos avaliados responderam positivamente enquanto que 46,67% responderam que não tem conhecimento da importância da avaliação de desempenho, por outro lado, os inquiridos estão divididos entre a influência que o processo tem para a subida de cargos e aumentos de salários e cerca de 36.67% respondeu que a avaliação de desempenho serve para sustentar decisões de despedimentos.

Entretanto, Chiavenato (2004) entendendo a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro, sugere que ela deve servir para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa. Diz ainda que é antes de mais uma forma de alcançar os objectivos das organizações e das pessoas que trabalham na organização.

Analisando os resultados quanto ao nível de conhecimento dos avaliados sobre a importância do processo de avaliação de desempenho, deixa claro que existe um grande desconhecimento dos benefícios que o processo de avaliação de desempenho humano pode trazer tanto para os trabalhadores quanto para a empresa.

Como o processo de avaliação de desempenho na empresa não é claro, em vez de promover e orientar o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores passou a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça dos trabalhadores.

Quanto a submissão ao processo de avaliação de desempenho e comunicação ou discussão dos pontos fortes e fracos com os trabalhadores, 90% dos trabalhadores responderam que nunca foram submetidos ao processo de avaliação de desempenho, por outro lado 73.33%, responderam que a empresa não fornece informação sobre seus pontos fortes e fracos.

Sobre este aspecto, Camara *et al* (2001) sugere que a entrevista de avaliação de desempenho não deve trazer surpresas ao avaliado, dado a retroacção que deve ter recebido ao longo do ano e deve ser conduzida num clima cordial, aberto e franco, com o objectivo de permitir ao avaliado melhorar o seu desempenho futuro e manter o seu nível de motivação e compromisso com a empresa. Os autores dizem ainda que para iniciar um processo de avaliação, o subordinado é convidado a fazer uma auto-avaliação a qual no decurso da entrevista é alterada ou validada pela hierarquia.

Analisando este ponto, a empresa não tem um vínculo de comunicação com os trabalhadores de modo que estes possam estar informados sobre a apreciação que seus superiores hierárquicos têm sobre o trabalho por eles desenvolvido. É importante que os trabalhadores em primeiro lugar tenham conhecimento claro das suas tarefas, de modo que seja possível avaliar se estão a cumprir ou não com o que foi estipulado.

Não é salutar que os gestores somente avaliem os trabalhadores quando estes cometem uma irregularidade, é recomendável que a avaliação seja feita periodicamente para dar a conhecer o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. A avaliação pode servir de termómetro para medir a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores.

## **CAPITULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusões**

Para facilitar uma apresentação mais clara das conclusões da pesquisa levada a cabo, recuperam-se as perguntas de partida: “até que ponto a avaliação de desempenho concorre para influenciar o bom desempenho e, quais os factores que mais concorrem para este critério de sucesso?”

A busca dos elementos de resposta foi orientada através dos objectivos específicos, nomeadamente: i) Verificar a formalidade da avaliação de desempenho, ii) Identificar as potencialidades e fraquezas da avaliação de desempenho e, iii) Sugerir um modelo de avaliação de desempenho.

Assim, no concernente ao primeiro objectivo, a pesquisa, permitiu concluir que a empresa não utiliza um método formal de avaliação de desempenho dos seus trabalhadores.

Em relação ao segundo objectivo de identificar as potencialidades e fraquezas da avaliação de desempenho foi possível constatar que: i) o processo de avaliação de desempenho é feito de maneira pouco clara, não é transparente e obedece a um período estipulado; ii) os avaliadores não receberam nenhuma capacitação ou formação sobre o processo de avaliação de desempenho humano; iii) os avaliados têm um conhecimento superficial sobre a importância e finalidade da avaliação de desempenho humano.

Isso leva-nos a uma conclusão final que a empresa apesar de praticar a avaliação de desempenho humano ainda têm muito por fazer para garantir a eficiência e eficácia do processo, para que este beneficie tanto os trabalhadores bem como a organização.

Aconselha-se aos gestores da SINERLIMPA, Lda, a encarar o processo de avaliação de desempenho como um instrumento que contribui para melhorar o nível de desempenho dos trabalhadores e, por conseguinte, da organização. É também importante que a empresa crie uma política de promoções, formações, outros benefícios e incentivos que constituem um meio de dos trabalhadores se engajarem mais no exercício das suas tarefas.

### **5.2 Recomendação**

Decorrendo das conclusões da pesquisa, sugere-se o seguinte, como contribuição desta pesquisa para a situação prevalente na SINERLIMPA, Lda:

- Promoção de acções de capacitação e formação tanto para os avaliadores, bem como, para os avaliados, com vista a esclarecer aspectos essenciais relacionadas com a avaliação de desempenho, nomeadamente, objectivos, instrumentos operacionais e o processo da sua implementação e efeitos esperados.
- Procurar um mecanismo de avaliação de desempenho humano dos trabalhadores, que seja adequado para a empresa, nomeadamente, assentes na cultura da empresa (caso da definição dos indicadores de desempenho e de avaliação e efeitos esperados). Por outro lado, ponderar o modelo ajustado face a factores como tamanho da empresa, número de trabalhadores, estrutura, modelo de gestão, entre outros factores.
- Neste sentido, como contribuição e tendo em conta que a Sinerlimpa, Lda utiliza um modelo centralizado de gestão, sugere-se numa primeira fase a utilização do modelo de avaliação de desempenho de escalas gráficas, em virtude deste ser de fácil aplicabilidade e compreensão e de baixo custo.

Do ponto de vista de procedimentos, a sua articulação é a seguinte: elaboração de tabela onde, nas linhas devem estar reflectidos os factores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação de desempenho destes factores predefinidos. Os factores de avaliação constituem comportamentos e atitudes seleccionados e valorizados pela empresa.

Os factores de avaliação devem estar dimensionados desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho óptimo ou excelente. Em relação aos graus de variação podem ser (óptimo, bom, regular e, fraco).

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. (1992). Avaliação de desempenho humano na empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- CARVALHO, A. Vieira de,; NASCIMENTO, L. Paulo de. (1998) Administração de recursos humanos. V.1. São Paulo: Pioneira.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). Gestão de Pessoas, 2ª edição. Editora Elsevier, Ltda.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). Gestão de Pessoas: O Novo papel de Recursos Humanos nas Organizações, 13ª Tiragem; Editora Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). Recursos Humanos: O Capital Humano das organizações, 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
- COOPER, W. H. (1981) *ubiquitous halo*. *Psychological bulletin*, pag 218-244.
- DEGREGORIO, MaryBeth; FISHER, Cynthia D. (1988). Providing performance feedback: reactions to alternate methods. *Journal of Management* 14, nr 4, p. 605- 616.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (2003). Prática da administração de empresas São Paulo:Pioneira Thomson Learning.
- FERNANDES, A.; CAETANO, A. (2002)- Gestão de Recursos Humanos: contexto, processos e técnicas.2ª edição Editora RH.
- GIL, António Carlos (1987). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- GRAMIGNIA, M. R. (2002), modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson.
- LATHAM *et al.* (1975). A review of research on the application of goal setting in organization. *Academy of Management journal*, 18: 824-845.
- LEHR, Carolyn O.; FACTEAU, Jeffrey D. (1991) *Individual and Contextual factors related to subordinate appraisal system effectiveness*.
- LUCENA, Maria Diva da S. (1992). Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas.

MAIER, N. R. (1958). *The appraisal interview: Objectives, methods and Skills*. New York: Wiley

MILKOWICH, George T; BOUDREAU, John W. (2000). *Administração de recursos humanos*

PERETTI, Jean-Marie (2001). *Recursos humanos*, 3ª edição Edições Sílabo

PONTES, B. R (1996). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 6. Ed. São Paulo: Editora Ltda.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.377p.

ROCHA, J. A. Oliveira e (2007) *gestão de recursos humanos na administração pública*, 2ª edição, escolar editora.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. (2000). *Teorias da Administração*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning.

VROOM, Victor H. (1997). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*, Rio de Janeiro, editora Campos.

YUKL, Gary.; TRACEY, J. Bruce 1992. *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and boss*. *Journal of applied psychology* 77 p. 525- 535,

Internet:

1. [www.ufla.br/.../forumnacional/avaldesempforum\\_linkoutros.doc](http://www.ufla.br/.../forumnacional/avaldesempforum_linkoutros.doc)  
Fernando Brant e Milton Nascimento(2004). Reunião do Fórum Nacional de Gestao (2000-2004): Gestao e Avaliação de desempenho, São Paulo-Brasil, acesso em 25-09-2009
2. [www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao\\_Rev\\_Estudante\\_On\\_Line/Moura2.pdf](http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Moura2.pdf)  
Autor: de Moura, Silvia Teresa (2003) - Avaliação de desempenho: uma Visão Actual, São Paulo, acesso em 20/7/2009
3. [www.ogerente.com.br/rh/textos/rh-textos-avaliacao\\_desempenho\\_humano.htm](http://www.ogerente.com.br/rh/textos/rh-textos-avaliacao_desempenho_humano.htm),  
Autor: Chiavenato, Idalberto (1997), acesso em 20/07/2009