

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA - A POLITÉCNICA

Instituto Superior Politécnico e Universitário de Nacala – ISPUNA

Licenciatura em Administração e Gestão de Empresa

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE GESTÃO DE
PESSOAS NA EMPRESA: CASO DA BAKHRESA GRAIN MILLING
(MOÇ), LDA, NACALA-PORTO (2018- 2019).**

Hanifa Paulino Mosse Mugabe

Nacala-Porto
Maio de 2021

Hanifa Paulino Mosse Mugabe

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE GESTÃO DE
PESSOAS NA EMPRESA: CASO DA BAKHRESA GRAIN MILLING
(MOÇ), LDA, NACALA-PORTO (2018- 2019).**

Monografia Científica apresentada ao Instituto Superior e Universitário de Nacala (ISPUNA), da Universidade Politécnica (A Politécnica), para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

Orientador: **Lic. Adão Indipita**

Nacala - Porto
Maio de 2021

Autora: Hanifa Paulino Mosse Mugabe

Título: Avaliação de Desempenho no Processo de Gestão de Pessoas na Empresa: caso da Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, Nacala-Porto (2018- 2019).

Tutor: Lic. Adão Indipita

Parecer do Tutor:

FOLHA DE APROVAÇÃO

Este trabalho foi aprovado com a classificação de _____ com a expressão numérica de _____ valores no dia ____ de _____ de 2021, por nós membros de júri examinadores da Monografia do Instituto Superior Politécnico e Universitário de Nacala-Porto (ISPUNA).

Assinaturas:

DECLARAÇÃO

Declaro que esta monografia científica é o resultado da minha árdua investigação e das orientações do meu supervisor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final.

Declaro ainda que, esta monografia não foi apresentada em nenhuma outra instituição para obtenção de qualquer grau académico.

Nacala-Porto, aos ____ de _____ de 2021.

Autora

(Hanifa Paulino Mosse Mugabe)

RESUMO

A presente pesquisa com o tema: *avaliação de desempenho no processo de gestão de pessoas na empresa: caso da Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, da cidade de Nacala-Porto, (2018 – 2019)*, tem por finalidade compreender o impacto da avaliação de desempenho no sistema de gestão de pessoas. A razão preferencial deste tema, parte do momento em que a autora constata durante o estágio profissional que, a empresa em estudo, apresenta fragilidade no processo da avaliação de desempenho do capital humano, o que de certa forma cria desmotivação por parte dos colaboradores. A decisão em produzir uma pesquisa que assenta na metodologia de investigação científica consagradas universalmente, seguida de um estudo de caso, constituído por 29 colaboradores que representa amostra, onde, os funcionários estão no centro da atenção sobre o processo da avaliação de desempenho. Relativamente ao problema, levanta-se a seguinte questão: *que impacto a avaliação de desempenho traz para os funcionários da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, da cidade de Nacala-Porto?* No que tange as hipóteses para solucionar o problema de pesquisa, destacam-se: a empresa usa o método de escala gráfica descontínua e o modelo 360° no processo de avaliação de desempenho dos RH; O sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos na empresa em estudo, obedece um cumprimento pouco satisfatório pela parte dos avaliados; A avaliação de desempenho no processo da gestão do pessoal da Bakhresa Grain Milling, proporciona um impacto positivo na promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento profissional e na harmonização dos objectivos individuais dos objectivos da empresa. Portanto, feitas as análises e interpretações dos dados do campo de pesquisa, chega-se a conclusões que: o aumento do envolvimento dos colaboradores; a harmonização dos objectivos individuais (dos colaboradores), com os objectivos da empresa; a promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento pessoal e profissional pela parte dos colaboradores; a facilidade no diálogo entre os colaboradores departamentais e seus superiores hierárquicos trazem um impacto positivo para os funcionários da empresa em estudo, no âmbito da avaliação de desempenho no processo de gestão de pessoas. Dai que, estas e demais características tornaram validas as hipóteses A, B e C que previam esta situação.

Palavras-chave: Avaliação, Desempenho, Gestão, Impacto, Recursos Humanos.

ABSTRACT

This research with the theme: Performance evaluation in the people management process in the company: case of Bakhresa Grain Milling (Mozambique), Lda, from the city of Nacala-Porto, (2018 - 2019), aims to understand the impact of performance evaluation in the people management system. The preferred reason for this theme, part of the moment in which the author notes during the professional internship that, the company under study, presents fragility in the process of evaluating the performance of human capital, which in a way creates demotivation on the part of employees. The decision to produce a research based on the scientific research methodology universally enshrined, followed by a case study, consisting of 29 employees representing a sample, where employees are at the center of attention on the performance evaluation process. Regarding the problem, the following question arises: what impact does the performance evaluation bring to employees of the company Bakhresa Grain Milling (Mozambique), Lda, from the city of Nacala-Porto? Regarding the hypotheses to solve the research problem, the following stand out: the company uses the method of discontinuous graphic scale and the 360° model in the HR performance evaluation process; The system for evaluating the performance of human resources in the company under study, obeys an unsatisfactory fulfillment on the part of those evaluated; The performance evaluation in the personnel management process of Bakhresa Grain Milling, has a positive impact on the promotion, motivation, incentive in professional development and in the harmonization of the individual objectives of the company's objectives. Therefore, after analyzing and interpreting data from the research field, conclusions are reached that: the increase in employee involvement; the harmonization of individual objectives (of employees) with the objectives of the company; promotion, motivation, incentive for personal and professional development by employees; the ease of dialogue between departmental employees and their superiors has a positive impact on the employees of the company under study, within the scope of performance evaluation in the people management process. Hence, these and other characteristics made hypotheses A, B and C that predicted this situation valid.

Keys-words: Evaluation, Performance, Management, Impact, Human Resources.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus Pais: Paulino Mosse (em memória) e Anabela Hafid, que de tudo fizeram para que sua filha fosse a escola e lá adquirisse a aprendizagem.

Dedico também, ao meu esposo e minha filha pelo facto de me terem proporcionado a ajuda, paciência e o encorajamento prestado para o desenvolvimento e conclusão deste curso.

AGRADECIMENTO

Em princípio, agradeço a Deus que sempre deu-me forças para lutar e enfrentar as dificuldades ao longo do curso.

A esta Universidade A Politécnica, seu corpo docente e demais, que deram oportunidade a janela que hoje vislumbra um horizonte superior, eivada pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.

Agradeço especialmente ao meu supervisor Lic. Adão Indipita, pela sua incansável e pontual orientação, sua dedicação e principalmente pela sua confiança no trilhar desta etapa.

Meus agradecimentos vão para os meus Pais, Paulino Mosse (em memória) e Anabela Hafid, pelo amor, incentivo e apoio moral. Ao meu grande Amor e Esposo, Pedro Mugabe, pela incansável força, coragem, acompanhamento e superação de dificuldades, acima de tudo por ser meu querido e adorado companheiro, meu amigo!

O meu enorme agradecimento, vai para a minha querida irmã Latifa Mangue e Avô Saquina Amade, pelo amor e coragem incondicional.

A minha nobre filha, Ayani Mugabe, pelo facto de me ter proporcionado a vida, coragem de caminhar nos meus estudos e alegria total.

Os votos ainda são extensivos, aos meus colegas do curso de Administração e Gestão de Empresas. A todos aqueles que de alguma forma torceram e contribuíram para concretização deste trabalho e de uma etapa vencida.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos Colaboradores-----	48
Gráfico 2: Idade dos Colaboradores-----	48
Gráfico 3: Referente ao tempo de trabalho na empresa -----	49
Gráfico 4: Os gestores ou empresa, têm levado a cabo Avaliação de Desempenho aos seus colaboradores como membros e recursos valiosos na empresa.-----	50
Gráfico 5: Já participou numa Avaliação de Desempenho feito pela empresa BGM. -----	50
Gráfico 6: Ficou satisfeito com Avaliação de Desempenho feito pela empresa BGM.-----	51
Gráfico 7: Como analisa o grau do cumprimento da Avaliação de Desempenho feita pela empresa BGM. -----	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Amostra da pesquisa -----	45
--------------------------------------	----

LISTA DE IMAGENS

Imagem 01: Organograma da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda. -----	47
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

BGM – Bakhresa Grain Milling

CDN - Corredor de Desenvolvimento do Norte

CFM - Caminhos de Ferro de Moçambique

CNTP - Condições Normais de Temperatura e Pressão

ISPUNA - Instituto Superior e Universitário de Nacala

Lic – Licenciado

Lda – Limitada

Moç – Moçambique

RH – Recursos Humanos

% - Percentagem

Índice

FOLHA DE APROVAÇÃO	ii
DECLARAÇÃO	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
DEDICATÓRIA	vi
AGRADECIMENTO	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE IMAGENS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
CAPÍTULO I	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objecto de Estudo	13
1.3. Problematização	13
1.4. Justificativa	15
1.5. Objectivo da Pesquisa	16
1.5.1. Objectivo Geral	16
1.5.2. Objectivo Específico	16
1.6. Hipóteses	16
1.7. Estrutura do Trabalho	17
CAPITULO II	18
2.1. Fundamentação Teórica	18
2.1.1. Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos	18
2.1.1.1. Definição de Conceitos	18
2.2. História da Avaliação de Desempenho	20
2.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho	21
2.4. Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho	23
2.4.1. Responsabilidades na empresa no processo da Avaliação de Desempenho	23
2.5. Componentes da Avaliação de Desempenho	24
2.6. Os Tipos de Técnicas para Avaliar o Desempenho Humano	25
2.7. Benefícios da Avaliação do Desempenho	28

2.8. Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho -----	29
2.8.1. Métodos de Avaliação de Desempenho -----	29
2.8.1.1. Vantagens e Desvantagens do Método de Escala gráfica -----	31
2.8.1.2. Vantagem e Desvantagem do Método de Escolha forçada-----	32
2.9. Críticas aos Métodos Tradicionais de Avaliação-----	35
2.10. Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho-----	35
2.10.1. Avaliação de Desempenho por Objectivo -----	35
2.11. Avaliação por Competências -----	36
2.12. O Feedback na Avaliação de Pessoas -----	37
2.12.1. A Importância do Feedback de Avaliação de Desempenho -----	37
2.13. Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações-----	38
2.13.1. Impactos no Crescimento do Pessoal Avaliado-----	39
2.13.2. Impactos no Crescimento da Instituição-----	40
CAPÍTULO III -----	41
3.1. Metodologia -----	41
3.1.1. Tipo de Método -----	41
3.2. Tipos de Pesquisa -----	41
3.2.1. Quanto a Natureza-----	41
3.2.2. Quanto a abordagem do problema-----	41
3.2.3. Quanto aos Procedimentos Técnicos -----	42
3.2.4. Quanto aos Objectivos -----	42
3.3. Área de Estudo -----	43
3.4. Técnicas de Colecta de Dados -----	43
3.4.1. Inquérito por Questionário -----	43
3.4.3. Observação Sistemática -----	44
3.5. Universo Populacional e Amostra-----	44
3.5.1. Amostra -----	44
3.6. Processo para Análise e Interpretação de Dados -----	45
CAPÍTULO IV -----	46
4.1. Análise e Interpretação de Dados-----	46
4.1.1. Historial da Empresa -----	46
4.1.2. Produtos e Marcas em Moçambique-----	47

4.1.3. Organograma da Empresa	47
4.2. Análise e Interpretação de Dados	47
4.2.1. Dados Referentes ao Questionário	48
4.3. Interpretação dos Dados	53
4.4. Confrontação dos Resultados com as Hipóteses	56
CAPÍTULO V	58
5.1. Conclusões	58
5.2. Sugestões	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICE	62

CAPÍTULO I

Introdução

Os avanços observados nas últimas décadas, tem levado as empresas a buscarem novas formas de gestão com intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão, visão e objectivos empresarial, para o pleno atendimento das necessidades não só da empresa, mas também dos clientes.

Neste contexto, o processo dinâmico através do qual e indistintamente uma empresa, pode conhecer seu próprio rendimento e fraqueza de forma a reorientar propostas ou focar-se em resultados positivos, para fazê-los ainda mais rentáveis denomina-se Avaliação. Historicamente, a avaliação surge como uma ferramenta de controlo.

Deste modo, a avaliação de desempenho caracteriza-se por ser um sistema formal, que aprecia o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, através de integração de objectivos, instrumentos e procedimentos com vista a apoiar as decisões administrativas da empresa a que se propõe. Por um lado, permite ao avaliado, conhecer a apreciação do seu desempenho e, por outro, permite ao avaliador conhecer os trabalhadores e aconselhá-los no que respeita ao processo profissional.

Assim, a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma empresa, que é o capital humano, cabendo a área de gestão de pessoas, a nobre função de humanizar a empresa.

Desta feita, compete ao departamento de Recursos Humanos promover, planear, coordenar, executar e controlar as actividades relacionadas a recrutamento, selecção, orientação, avaliação do desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, tal como, as actividades relativas a preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Para tal, a Monografia com o tema: *Avaliação de desempenho no processo de gestão de pessoas na empresa: caso da Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, da cidade de Nacala-Porto*. Tem como objectivo; compreender o impacto da avaliação de desempenho no processo da gestão de pessoas na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda; no acto da avaliação de desempenho, visa

fundamentalmente fazer uma abordagem sobre os tais impactos e aferir o seu contributo relativamente ao alcance da missão, visão e dos objectivos propostos pela empresa.

Como forma de garantir a cientificidade da pesquisa, a autora para além do estudo de caso, privilegiou a consulta de algumas obras e literaturas de modo a obter informações sobre avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa em estudo.

No que diz respeito a análise e interpretação de dados, fez-se a partir de uma abordagem mista, que deu ênfase os resultados, através da análise e interpretação das diversas opiniões e factos do fenómeno, colectados através da técnica de inquérito por questionário, realizado junto aos funcionários da Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda.

A Monografia compreendeu uma investigação planeada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas e metodologias consagradas pela Universidade Politécnica (A politécnica). Neste contexto, caracterizou-se pela sistematização dos procedimentos em uma pesquisa desenvolvida, seguindo as metodologias aceites cientificamente.

Objecto de Estudo

O tema em pesquisa tem como bases a delimitação espacial e temporal: Espacialmente, porque o estudo de caso foi feito na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, em Nacala-Porto, sita na estrada Nacional N12, Zona Industrial II, Bairro Muanona, na cidade de Nacala-Porto.

A empresa seleccionada, oferece um campo de pesquisa que permitiu o estudo de uma variável qualitativa e quantitativa da avaliação de desempenho enfrentada na mesma empresa, no que diz respeito ao facto do processo da gestão de pessoas na empresa.

Temporariamente, porque o estudo de caso do tema, singiu-se no intervalo de 2018 a 2019, período em que registou-se a fragilidade no processo de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda.

Problematização

O Sucesso num ambiente competitivo de negócios, tal como ocorre hoje, está sendo uma decorrência cada vez maior, de uma administração eficaz de recursos humanos onde, uma empresa

é composta por tecnologia, recursos financeiros e material que precisam de ser administrados através de pessoas que constituem a mesma. Assim, o factor que constitui a dinâmica da empresa, seja privada ou pública são as pessoas, portadoras da inteligência que se verifica e norteia em qualquer empresa.

A temática da avaliação de desempenho dos colaboradores, assume cada vez mais um carácter importante nas empresas, sendo considerada como um instrumento de grande valor para esta conseguir estimular os seus colaboradores a terem um desempenho de qualidade na empresa e, um reconhecendo para tal, o mérito e a excelência.

A avaliação de desempenho, constitui um instrumento que serve aos superiores de uma empresa e aos seus colaboradores a reflexão conjunta, a cerca dos resultados e o crescimento aos novos desafios que deverão entrar em acção.

Com a globalização e aumento da concorrência no mercado empresarial, nota-se um movimento de maior valorização do capital humano.

No cenário de valorização do capital humano, a Avaliação de Desempenho (AD), insere-se como mecanismo de mensuração das contribuições individuais para o alcance dos resultados globais da empresa, bem como fazendo a empresa entender, o seu impacto como geradora de resultados desejados no negócio.

Assim, torna-se pertinentemente reafirmar que o sistema de avaliação de desempenho, deve constituir adequação do homem ao cargo de trabalho na empresa e, não sobre o homem em si mesmo. Deve favorecer medidas reparadoras a curto prazo e orientação de carreira, permitindo um reforço na eficiência e eficácia empresarial.

A empresa que não encara o sistema de avaliação de desempenho, como a chave para o crescimento e sucesso da produtividade empresarial, especialmente a Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, tende ao total abrandamento no mercado competitivo, pois, a avaliação de desempenho é o fulcro para atingir uma vantagem competitiva.

Obviamente, nada numa empresa pode resistir ao mau desempenho do capital humano, pois, este desempenho é influenciado positiva ou negativamente pelo ambiente físico, psicológico, clima

organizacional, pelos recursos disponíveis para a execução das funções ou tarefas, pela competência e motivação do factor humano e pela actuação positiva da liderança.

Cabe a empresa, estimular um clima empresarial saudável através de estratégias, políticas, critérios e acções inseridas ao capital humano, na inclusão e participação diária das decisões empresariais, conferindo-lhe autonomia e responsabilidade pelo sucesso da empresa.

Diante de toda esta gama de informações que se faz presente no dia-a-dia, no campo empresarial, frente avaliação de desempenho e de toda problemática e divergências inerentes a empresa em estudo, torna necessário compreender a avaliação de desempenho naquela empresa.

Dai que, é nesta perspectiva que se pretende com a pesquisa, responder a seguinte questão:

- ✓ *Que impacto a avaliação de desempenho traz para os funcionários da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, da cidade de Nacala-Porto?*

Justificativa

Há muitas razões que determinam a escolha de um tema, ou seja, a realização de uma pesquisa científica.

Assim, este estudo tem como objecto a empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda. A razão preferencial da escolha do objecto de estudo, parte do momento em que a autora constata durante o estágio profissional que a empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, da cidade de Nacala-Porto, têm fragilidade no processo da Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos, o que de certa forma cria desmotivação por parte dos colaboradores.

Pois, os colaboradores ficam muito tempo na empresa e nem sequer sabem se as suas actividades ou acções são vistas pelos seus chefes, se são observadas e abordados pelos mesmos, através de inúmeras repreensões ou bronca, em algumas vezes por algo que fizeram de errado, porque dentro das suas actividades é difícil sentir o devido acompanhamento, de forma a corrigir ou treina-lo caso tenha dificuldades nas suas tarefas.

De salientar que, a efectivação desta pesquisa trás um contributo significativas para a empresa em estudo, a camada académica e a sociedade em geral. Pois, a pesquisa contribuir no campo académico, através da assimilação na matéria de investigação científica, como um importante auxilio para os estudantes, bem como para a gestão dos Recursos Humanos, por ser um tema de

extrema importância para os profissionais em gestão ou administração de empresas, no mecanismo da gestão de pessoas na empresa.

Ao nível social, a reflexão sobre a necessidade de tornar a avaliação de desempenho do capital humanos célere, resultará do advento das mudanças sociais, económicas, políticas e culturais, que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa-funcionário e empresa-cliente.

Dessa forma, este trabalho permite que a empresa em estudo possa ter um documento de referência para a reflexão contínua sobre o impacto da avaliação de desempenho, podendo adoptar a partir deste estudo, um sistema de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos (ADRH), de uma forma generalizada, sem se esquecer do desempenho individual do colaborador, dando as atenções nas progressões de carreiras, aumento do nível salarial e as gratificações, permitindo assim a maior motivação nos colaboradores e trazendo para a empresa sucesso mais produtividade no mercado.

Objectivo da Pesquisa

Objectivo Geral

- Compreender o impacto da avaliação de desempenho no processo da gestão de pessoas na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, da cidade de Nacala-Porto.

Objectivo Específico

A pesquisa pretendeu alcançar os seguintes objectivos específicos:

1. Identificar o método de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos, usado pela empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda de Nacala-Porto;
2. Verificar o grau de cumprimento do sistema de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos na empresa em estudo;
3. Explicar o impacto da avaliação de desempenho no processo da gestão do pessoal da empresa em referência da cidade de Nacala-Porto.

Hipóteses

Partindo das constatações feitas, a quando da identificação do problema, as hipóteses que se pretendem testar pela presente pesquisa são:

- A. A Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, usa o método de Escala Gráfica Descontínua e o modelo 360° no processo de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos.
- B. O sistema de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, obedece um cumprimento pouco satisfatório pela parte dos avaliados.
- C. A avaliação de desempenho no processo da gestão do pessoal da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, proporciona um impacto positivo na promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento profissional e na harmonização dos objectivos individuais dos objectivos da empresa.

Estrutura do Trabalho

Relativamente a estrutura, a Monografia apresenta 5 (cinco) capítulos, nomeadamente: capítulo I, no qual faz parte o objecto de estudo, a problematização, justificativa, os objectivos e as hipóteses; o capítulo II, que aborda a fundamentação teórica; capítulo III, que trata da metodologia usada na pesquisa de campo, o capítulo IV, que retrata apresentação, análise, interpretação dos dados e a confrontação dos resultados obtidos no campo de estudo com as hipóteses, por fim o capítulo V, onde fazem parte as conclusões, sugestões, as referencias bibliográficas, sem deixar de trás os apêndices e anexos, como se pode ver em diante.

CAPITULO II

2.1. Fundamentação Teórica

Na presente pesquisa abordaram-se conceitos relativos a temática de avaliação de desempenho dos Recursos humanos, no processo de gestão de pessoas na empresa. Onde se pode verificar, o pensamento crítico do tema que se pretende compreender evidenciado de diversas citações dos demais autores reconhecidos cientificamente.

2.1.1. Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos

2.1.1.1. Definição de Conceitos

Em contexto amplo, entende-se por Recursos Humanos, ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam concorrer para o treinamento, manutenção, motivação e desenvolvimento do património humano de uma empresa, tanto pública assim como privada. Conforme Chiavenato (2006), Recursos Humanos é o conjunto de pessoas ao serviço da organização. Trata-se de todos os indivíduos a cargo de uma organização por meio de vínculo laboral, tendo deveres e direitos, e sendo objecto de políticas de gestão.

Dutra (2002), salienta que desempenho é conjunto de acções do empregado, em dado período de tempo, segundo as descrições de suas tarefas, previamente estabelecidas pela empresa, e do conhecimento pleno de supervisores e supervisionados”.

Em quase todas as definições sobre Recursos Humanos, há um consenso, um padrão de comportamento típico: agregação de políticas, técnicas, estratégias e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição empresarial relacionando com as pessoas, num processo de recrutamento, selecção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho com vista a contribuir na missão, visão e alcance dos objectivos da empresa.

Chiavenato (2006, p. 259), entende que “Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”.

Na visão do Silva (2019), Avaliação de Desempenho pode ser definida como avaliação da relação entre o desempenho actual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.

Avaliação do Desempenho, em termos gerais constitui uma sistemática que facilita a apreciação do comportamento do indivíduo, na função ou tarefa que ocupa, suportada na análise objectiva da conduta do homem no trabalho e sua comunicação ao resultado da avaliação.

Segundo Gil (2002, p. 84), referencia que:

A Avaliação de Desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, buscando o desenvolvimento do empregado o concomitantemente com o desenvolvimento da organização, ou seja, sua utilização visa empregados desenvolvidos, serviços eficientes, qualidade do serviço e clientes satisfeitos.

Ainda Chiavenato (1998), ressalta a Avaliação de Desempenho como:

Um conceito dinâmico com diversas abordagens, métodos e técnicas pela qual pode-se localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, sendo que as mais tradicionais técnicas e métodos como o de escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, e outros relacionam traços que representam as percepções do chefe sobre os aspectos do desempenho, conduta ou aparência do funcionário permitindo amplitude para a subjectividade.

Nesta ordem de ideias, pode-se afirmar que a Avaliação de Desempenho, consiste na comparação dos padrões previamente estabelecidos, com as realizações do empregado numa determinada tarefa ou função. Ou seja, consiste no cálculo dos desvios verificando, se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados. A Avaliação de Desempenho buscar conhecer o nível de execução de uma tarefa ou actividade, para se saber o grau de desempenho da mesma.

Como se pode elucidar, o desempenho refere-se ao conhecimento e habilidade que as pessoas possuem na obtenção das suas metas, utilizando os recursos da empresa de um modo eficiente e eficaz. Diz respeito ao conjunto de características ou capacidades de comportamento face ao rendimento de um indivíduo, dentro da empresa ou grupo de seres humanos, quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.

Em conformidade com o entendo antes acima citadas, a prática de avaliação de desempenho foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do colaborador. Trata-se de um processo sistemático feito pelo superior dentro da empresa, ela procura mensurar objectivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria actuação, formas que possa aperfeiçoa-la sem retirar a sua independência e motivação para a realização do trabalho no cargo que ocupa dentro da empresa.

Por conseguinte, a Avaliação de Desempenho pode ser considerada como uma actividade nuclear na gestão de pessoas, pois, dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e progressão de carreira dos colaboradores. É um processo que apresenta um carácter fundamentalmente orientador, uma vez que redirecciona os desvios, define as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes e fracos de cada integrante na empresa.

A estratégia para a implantação da Avaliação de Desempenho, deve ser bem elaborada e atendida de forma que seja válida na empresa, pois, não se trata apenas de saber se os objectivos da empresa estão sendo alcançados, mas também, garantir que os mesmos sejam alcançados consoante as estratégias delineadas pelos proponentes.

2.2. História da Avaliação de Desempenho

As práticas de avaliação de desempenho, não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego a outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custos e benefícios. Também os sistemas formais de avaliação de desempenho, não são recentes.

Autores como Chiavenato (2006), referenciam que antes do surgimento das escolas das relações humanas, a maior preocupação dos gestores estava centrada em aumentar a produtividade por meio da eficiência e da eficácia das máquinas onde era deixado de lado os recursos humanos.

Face ao historial da Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos, chega-se a compreensão de que surge quando o homem começa a tomar uma responsabilidade no cargo que ocupa, servindo como um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos e qualificativos do trabalho dos colaboradores dentro da empresa, a fim de obter o desenvolvimento empresarial, assim como do próprio colaborador.

Desde a origem da Avaliação de Desempenho, as empresas conseguem resolver problemas relacionadas com as máquinas, mas, no que refere as questões relacionadas com o homem no trabalho, nada era feito acreditando-se que o homem era uma parte integrante da máquina, motivado somente por incentivos financeiros.

Chiavenato (2003, p. 16), destaca que “as suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial (...) como uma actividade mediadora das organizações e as

peças, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objectivos organizacionais e os objectivos pessoais”.

Silva (2019), afirma 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 agentes mais sensíveis às necessidades dos empregados.

Assim, pode-se sustentar que foi a partir da escola das relações humanas que se passou a ter outro enfoque referente a forma de ver o funcionamento das pessoas frente a obtenção de resultados, passando assim a preocupação das máquinas para o homem e, verificou-se o aumento da produção condicionada pela satisfação do colaborador que passou a ser considerado como um integrante da empresa.

Na reflexão do Hipólito (2002), a tendência mais actual na gestão de desempenho está no foco em resultados em conjunto com a avaliação de comportamento. As organizações estão cada vez mais interessadas em alcançar resultados, e não somente em encorajar comportamentos proactivos, em suma, cada integrante tem de ser responsável por obter resultados e colaborar para que a organização atinja seus objectivos.

Dessa maneira, é importante avaliar tanto os resultados como a forma que eles foram atingidos, e para isso serão abordados a seguir os processos de avaliação mais utilizados.

2.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática primordial à gestão de pessoas, uma vez que suas consequências são importantíssimas para o encorajamento e desenvolvimento na carreira dos funcionários.

Chiavenato (2002), afirma que, há muito tempo, os objectivos da avaliação de desempenho eram: avaliar o mérito pessoal em decorrência do desempenho no passado, oferecer quando merecedor um aumento salarial e averiguar a existência de carências ou necessidades de treinamento. Porém, muitos dos responsáveis por essa avaliação não tinham condições de alterar salários dos avaliados, nem tampouco oferecer programas de treinamento, e dessa forma os objectivos propostos não eram atendidos.

O objectivo da avaliação de desempenho é o de contribuir com o desenvolvimento das pessoas na organização e com o sucesso da organização bem como analisar o resultado alcançado com o

resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico, confere (Carvalho, 2013).

Para Chiavenato (2006), avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Em síntese, a Avaliação de Desempenho na empresa, tem como finalidade o reconhecimento do desempenho individual no colaborador, com vista a melhorá-lo, de forma a obter-se melhores resultados da empresa.

O objectivo da prática da avaliação de desempenho, não é considerado como uma finalidade, mas sim, um meio, uma ferramenta para aperfeiçoar os resultados dos recursos humanos da empresa, um instrumento de diagnóstico ao serviço da gestão dos recursos humanos, que visa melhorar e facilitar a administração do pessoal nas empresas.

Desta feita, a Avaliação de Desempenho procura alcançar uma variedade de objectivos intermediários que são adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoções, incentivos salariais ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, auto aperfeiçoamento do empregado, informações básicas para a pesquisa dos recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento de empregados, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões do desempenho da empresa, retroacção ou *feedback* da informação, ao próprio indivíduo avaliado e outras decisões de pessoal como transferências, dispensas e demais méritos.

Em suma, Avaliação do Desempenho conforme Pereira (2013), têm como principais objectivos:

- ✓ Orientar decisões de gestão sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamentos dos colaboradores;
- ✓ Planear as actividades dos colaboradores e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- ✓ Nortear as políticas e directrizes de recursos humanos da organização;
- ✓ Premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir colaboradores.

2.4. Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

Independentemente das políticas de Recursos Humanos, desenvolvidas da estrutura da empresa e dos objectivos de avaliação, a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é concedida a diferentes órgãos dentro da empresa.

Nas empresas onde existem uma concentração total da responsabilidade pela avaliação, ela é concedida a um órgão pertencente ao sector de Recursos Humanos. Oliveira (2013), refere que quando a centralização é relativamente mais agradável pela participação de avaliadores de diversas áreas da empresa e é concedida a uma comissão de avaliação de desempenho.

Noutras empresas a responsabilidade pela avaliação é totalmente descentralizada, fixando-se no colaborador com uma parte de controlo atribuída à chefia.

Conforme a política dos recursos humanos adoptada pela organização, a responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente, a equipe de trabalho, ao órgão de gestão de pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho. Cada uma dessas seis alternativas envolve uma filosofia de acção, conforme (Chiavenato, 2006).

2.4.1. Responsabilidades na empresa no processo da Avaliação de Desempenho

Na generalidade, o processo de avaliação de desempenho dos recursos humanos na empresa é da responsabilidade de alguns superiores hierárquicos, que assumem posições ou tarefas conforme defende (Pereira, 2013), em alguns itens abaixo:

a) O Gerente

Cabe ao gerente, a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e por sua avaliação.

b) Própria Colaborador

Nas empresas mais democráticas, é o próprio indivíduo responsável pelo seu desempenho e a respectiva auto avaliação. Portanto, cada colaborador auto avalia-se quanto a sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo gerente ou pela organização.

c) A Equipa de Avaliação de Desempenho

Consiste em fazer com que a própria equipa de avaliação, avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorá-lo cada vez mais.

d) O Órgão dos Recursos Humanos

Trata-se de uma avaliação comum em empresas mais conservadoras, mas que está sendo abandonada por seu carácter extremamente centralizador e burocrático. Nesse caso, cabe ao órgão de gestão do pessoal a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da empresa.

e) A Comissão de Avaliação de Desempenho

Em algumas empresas, a Avaliação do Desempenho é atribuída a uma comissão designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação colectiva feita por um grupo de pessoas, geralmente constituída por pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos e, é formada de membros permanentes e de membros transitórios.

f) Avaliação 360°

A Avaliação de Desempenho 360°, refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interacção com o avaliado sustenta (Silva, 2019).

Assim, participam da avaliação 360° o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. É uma forma mais rica de Avaliação de Desempenho, pelo facto de produzir diferentes informações vindas de todos os lados.

2.5. Componentes da Avaliação de Desempenho

Carvalho (2013), refere que os principais componentes de um processo formalizado de Avaliação de Desempenho são: contrato de desempenho, formulário de avaliação e manual de avaliação.

a) Contrato de Desempenho

O Contrato de Desempenho consiste na apresentação sistemática de avaliação de desempenho: objectivos, regras, periodicidade, aplicação e consequências; os requisitos, competências e

comportamentos que cada colaborador precisa demonstrar durante o ano e os indicadores de desempenho e metas esperadas do colaborador que serão consideradas na avaliação.

b) Formulário de Avaliação

O Formulário de Avaliação de Desempenho, apresenta informações como: Identificação do formulário, do avaliador e do avaliado; Instruções de preenchimento; Itens de avaliação: requisitos, competências e comportamentos; Escala de avaliação (régua) e Observação e comentários gerais (pp. 108-117).

c) Manual de Avaliação

O manual de avaliação apresenta: Conceitos, objectivos, e critérios de avaliação; Definição dos avaliados e dos avaliadores; Períodos e prazos de avaliação; Direitos e obrigações dos avaliados e avaliadores; Instruções de preenchimento, análise e interpretação dos resultados das avaliações e Comunicação e divulgação dos resultados.

2.6. Os Tipos de Técnicas para Avaliar o Desempenho Humano

O processo de avaliação de desempenho é efectuado periodicamente, normalmente com carácter anual, e consiste na análise objectiva do comportado do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correcção posterior para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. Avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações, conforme (Lacombe, 2006).

A avaliação de desempenho é, em regra, semestral ou anual. Deve ser feita por escrito através de um questionário padronizado que visam classificar o desempenho do avaliado com base em critérios quantificáveis. No final deverá incluir uma avaliação global do candidato segundo uma escala de avaliação previamente acordada e incluir comentários qualitativos sobre o desempenho do avaliado que inclua as áreas prioritárias a melhorar. Esta informação será essencial como ponto de partida para a avaliação do período seguinte.

Os tipos de técnicas de avaliação de desempenho mais utilizados de acordo com (Oliveira, 2013), são os seguintes:

a) Avaliação pelo Superior Hierárquico: É o método mais comum. Tem a vantagem de haver um único avaliador o que garante alguma homogeneidade e rigor na interpretação dos critérios de avaliação e na análise comparativa de desempenho. A desvantagem principal é que o avaliador pode ser influenciado pela imagem global e histórica que possui sobre o avaliado e pelo tipo de relacionamento técnico e pessoal.

c) Avaliação a 360°: É o método de avaliação mais sofisticado. Todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores (conservando o anonimato) e avaliados. Este método tem a vantagem dos subordinados terem a oportunidade de avaliar livremente o desempenho dos seus chefes, mas pode ter efeitos nefastos ao nível da motivação e dos sentimentos de auto - estima dos avaliados, sobretudo das pessoas em graus mais elevados da hierarquia (p. 43).

Ainda existem outros sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Os tipos de técnicas variam de acordo com a necessidade da equipe que sofrerá a avaliação, mais alguns métodos ou técnicas tradicionais de avaliação de desempenho são muitos utilizados nas empresas:

a) Avaliação com Escalas Gráficas de Classificação: é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

b) Avaliação de Escolha e Distribuição Forçada: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjectividade do processo de avaliação de desempenho.

c) Avaliação através de Pesquisa de Campo: baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal

desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjectividade da avaliação. Ainda possibilita o planeamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

d) Avaliação com Incidentes Críticos: enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. Hipólito (2002), afirma que o método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registo constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

e) Avaliação com Comparação de Pares: também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de factores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

f) Auto-Avaliação: é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance, ou seja, os avaliados que medem a sua própria performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte e a falta de sinceridade que podem ocorrer. No final, cada superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação e reúne com cada um dos avaliados para discutir os resultados. Este método estimula o empenho e desenvolvimento dos subordinados, mas os resultados podem ser condicionados pelos pontos de vista e os interesses individuais de cada avaliado defende (Silva, 2019).

g) Avaliação com Relatório de performance: também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

h) Avaliação por resultados: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

i) Avaliação por objectivos: baseia-se numa avaliação do alcance de objectivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objectivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objectivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador (pp. 73-94). E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.

j) Avaliação com Padrões de Desempenho: também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

l) Avaliação com Frases Descritivas: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde.

2.7. Benefícios da Avaliação do Desempenho

Um sistema de ADRH, não só procura o que é importante, mas também quando é importante fazer a tal avaliação. Os principais beneficiários do processo de avaliação de desempenho como o próprio indivíduo avaliado, o gerente, a organização e a comunidade em geral. “Um programa de avaliação de desempenho quando bem planeado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longos prazos” (Chiavenato, 2006).

Na verdade, a existência de métricas de avaliação, permitem para todos, uma clarificação das expectativas da empresa em relação o desempenho individual de cada colaborador, sendo esta, uma das formas mais eficazes de envolvimento, motivação e também de melhoria contínua dos colaboradores e da empresa.

“Alguns benefícios são verificados na generalidade, no que diz respeito a Avaliação de Desempenho na empresa,” (p. 264)

a) Benefícios para o Gerente

- ✓ Avalia o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base factores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjectividade;

- ✓ Propõe providências no sentido de melhorar o padrão do desempenho de seus subordinados;
- ✓ Comunica com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objectivo e como está o seu desempenho, através deste sistema.

b) Benefícios para o Subordinado/Colaboradores

- ✓ Conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos do comportamento e do desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários;
- ✓ Conhece quais são as expectativas do seu chefe a respeito do seu desempenho dos seus pontos fortes e fracos segundo avaliação do seu chefe;
- ✓ Conhece as providências que o chefe está tomando quanto a melhoria de seu desempenho e as que ele próprio deve tomar por conta própria;
- ✓ Faz auto avaliação e autocrítica quanto ao seu auto desenvolvimento e auto controle;

c) Benefício para a empresa

- ✓ Avalia o seu potencial humano no curto, médio e longo prazo e define qual é a contribuição de cada empregado;
- ✓ Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de actividades e selecciona os empregados com condições de promoção ou transferências;
- ✓ Dinamiza a sua política de recursos humanos oferecendo a oportunidade aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando os recursos humanos no trabalho (p. 281).

2.8. Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

2.8.1. Métodos de Avaliação de Desempenho

Em métodos de avaliação de desempenho é possível observar-se, a utilização de diferentes métodos de avaliação de desempenho em diferentes empresas, este processo resulta das estratégias e objectivos de cada organização. Na generalidade, as sistemáticas de avaliação de desempenho atendem a determinados objectivos com base numa política de recursos humanos, (Dos Santos, 2014).

Assim como as políticas de Recursos Humanos variam conforme a empresa, cada empresa desenvolve seu próprio sistema para medir o comportamento frente ao desempenho dos seus colaboradores. A aplicação da Avaliação de Desempenho aos colaboradores é definida de acordo com o nível e as posições dos cargos dos colaboradores e, geralmente, as empresas utilizam mais de um método de avaliação.

Normalmente, é comum que as empresas desenvolvam métodos específicos de acordo com o nível e as áreas de distribuição dos seus trabalhadores. Onde, cada sistemática de Avaliação de Desempenho, atende a determinados objectivos específicos e a determinadas características das várias categorias dos colaboradores.

Os métodos de avaliação podem ser considerados como sendo o procedimento empregado pelos avaliadores cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridos no treinamento (Carvalho & Nascimento, 2000).

Ao passo que Chiavenato (1998, p. 269), afirma que “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”.

Chiavenato (2006), apresenta alguns métodos de Avaliação de Desempenho como principais, a saber:

Métodos das Escalas Gráficas

Este método utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os factores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos factores. “O método mais utilizado nas empresas, avalia o desempenho através de factores de avaliação definidos e graduados previamente, através de descrição de desempenho, numa variação de ruim a excepcional”, (Chiavenato, 2000, p. 334). Os factores, são seleccionados para definir as qualidades a serem avaliados e cada factor é definido com uma descrição simples e objectiva para não haver distorções dos resultados.

Apesar de ser considerado como um método simples, não quer dizer que não necessite de cuidados para aplicação do método, o avaliador pode ter uma paralisação no momento antecedente ao Julgamento.

Os factos são descritos de forma sumária simples e objectiva, se a descrição for bem detalhada, maior será a exactidão do factor. A intenção dos factores é para identificar o desempenho fraco ou ate mesmo insatisfatório até o desempenho óptimo e excelente. Existem três alternativas para os extremos:

1. **Escala gráficas contínuas:** são escalas que possuem apenas dois pontos, dois extremos definidos, sendo assim a avaliação do desempenho se situam em um dos dois extremos.
Ex: Qualidade de produção insatisfatório - Qualidade de produção excedente.
2. **Escala gráfica semi-contínuas:** O processo é quase igual ao método das escalas gráficas semicontínuas, porem são incluídos pontos intermediários que são definidos entre os pontos extremos, facilitando um pouco a avaliação.
Ex: Qualidade de produção insatisfatório - Qualidade de produção excedente
3. **Escala gráfica descontínua:** consiste em escalas que as marcações já são previamente definidas, o avaliador precisa somente escolher a opção que melhor se encaixe na condição do avaliado. Ex: Qualidade de produção - Insatisfatório/ Regular/ Boa/ Excelente
Quantidade de produção.

2.8.1.1. Vantagens e Desvantagens do Método de Escala gráfica

➤ Vantagens

- a) Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.
- b) Permite uma visão integrada e resumida dos factores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; e
- c) Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registo de avaliação.

➤ Desvantagens

- a) Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;
- b) É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sob os subordinados para todos os factores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Esta interferência subjectiva e pessoal de ordem emocional e psicológica relevam alguns avaliados ao halloeffecet ou afecto da esterotipação;

c) Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações; Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores, conforme (Pereira, 2013).

a) Método da Escolha Forçada

Este método, consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de duas frases descritas, de determinadas alternativas, de tipos de desempenho individual. Em cada bloco de avaliação, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

De acordo com Chiavenato (2002), é aplicado experimentalmente, possibilitando resultados amplamente satisfatórios e, sendo posteriormente adaptado e implementado em várias empresas.

2.8.1.2. Vantagem e Desvantagem do Método de Escolha forçada

➤ **Vantagens**

- a) Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjectivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (*halloeffect*);
- b) Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

➤ **Desvantagens**

- a) Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planeamento muito cuidadoso e demorado;
- b) É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; Discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;
- c) Quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH necessita de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.
- d) Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

b) Método de Pesquisa de Campo

Este tipo de avaliação, é feita pelo responsável dos Recursos Humanos, mas com a ajuda de um especialista em avaliação. O especialista, entrevista o responsável dos Recursos Humanos sobre o desempenho de cada funcionário.

c) Métodos das Frases Descritivas

Trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como; ideais positivas ou negativas. O avaliador, assinala simplesmente as frases que caracterizam o desempenho do indivíduo, utilizando “sim” caso corresponda a realidade do avaliado e “não” caso, não corresponda.

d) Método dos Incidentes Críticos

Enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos que devem ser corrigidos através de orientações constantes. Considera que no comportamento humano, existem características extremas capazes de levar a resultados positivos ou negativos de acordo com (p. 419).

e) Método de Comparação aos Pares

Recomenda-se a utilização, sempre que os avaliadores não têm condições para utilizar outros métodos. É um método de avaliação que compara os Recursos Humanos dois a dois empregados, de cada vez e anota-se na coluna à direita aquele que é considerado melhor quanto ao seu desempenho.

f) Método de Auto-Avaliação

É um método de acordo com Chiavenato (2002), por meio do qual o próprio colaborador é solicitado a fazer análise do seu desempenho. Pode utilizar sistemas variados, incluem formulários baseados em esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação.

g) Método de Avaliação por Resultados

Muito ligado aos programas de administração por objectivos, este método, baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados.

As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fracos e fortes dos mesmos bem como as providências necessárias para o próximo período.

Bergamini (1997), apresenta dois grupos de instrumentos:

- **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.
- **Avaliação Relativa ou por Comparação:** em que o indivíduo é posicionado num grupo de trabalho (sua equipe) e verificado seu nível de eficiência.

Neste contexto, 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, Bergamini (1997), diz que os instrumentos mais conhecidos são:

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

Ao passo que no segundo grupo, os instrumentos mais conhecidos de acordo com (Hipólito, 2002), são:

- **Sistema de classificação:** o avaliador terá que identificar no grupo o melhor e o pior dos indivíduos, dentro de uma escala.

- **Comparação binária ou por Pares:** o avaliador compara o avaliado com outro do grupo, "em cada traço ou característica de desempenho".
- **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.

h) Métodos Mistos

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e a seus objectivos.

2.9. Críticas aos Métodos Tradicionais de Avaliação

Os métodos tradicionais são burocratizados, rotineiros e repetitivos, tratando as pessoas de forma homogénea e padronizada e, por essa razão, as empresas vêm buscando novos métodos, mais participativos e impulsionadores da avaliação. A desburocratização nos processos de avaliação se reflecte principalmente na redução de formulários e de material impresso (Oliveira, 2013).

As avaliações vêm se tornando mais simples e descontraídas, menos formais e sem critérios complicados e genéricos impostos por um órgão centralizador e burocrático. Os métodos modernos fazem uma nova abordagem da matéria, com maior participação do colaborador no planeamento de desenvolvimento pessoal, com foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

2.10. Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho

2.10.1. Avaliação de Desempenho por Objectivo

A Avaliação de Desempenho por objectivos é, hoje em dia, o instrumento de avaliação mais utilizado na maioria das empresas, pois é aquele que permite um maior envolvimento das pessoas na gestão estratégica da empresa e, conseqüentemente, na vida das empresas.

Para Chiavenato (1998). “a administração por objectivos difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objectivos e avaliação de desempenho de pessoas”.

Em suma, Avaliação de Desempenho por objectivos, parte de um processo de definição de objectivos decorrentes, que exigem a participação de todos membros para serem implementados. E é essa característica de exigir o envolvimento de todos que explica o sucesso que tem tido nas organizações.

“O processo da APO, compreende as seguintes etapas” (p.79):

- ✓ Estabelecimento de metas;
- ✓ Desenvolvimento de planos de acção;
- ✓ Revisão de progressos;
- ✓ Avaliação de desempenho global.

Dentro do enfoque de estabelecimento de objectivos, o autor acima afirma a necessidade de balanceamento dos objectivos de carácter imediato e de longo prazo.

“Cada negócio deverá ter o seu próprio equilíbrio nos objectivos, o que estabeleceria um painel de instrumentos que propiciaria ao administrador uma possibilidade de antecipar o futuro, através da leitura e interpretação do acompanhamento dos objectivos (p. 82)”.

Em resultado das críticas feitas a este método, foram abordados dois principais motivos que são: a tendência da administração se tornar uma busca incessante de resultados ou lucros ; os executivos não teriam estímulos para a acção ou então, buscariam os resultados de qualquer custo.

2.11. Avaliação por Competências

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes, independentes ou não entre si, que, afectando as actividades realizadas por uma pessoa ou por uma equipe, têm efeito sobre seu desempenho, podendo ser medidas por meio de padrões definidos e aperfeiçoadas por meio de treinamento e desenvolvimento.

A avaliação por competências visa ampliar a capacidade dos colaboradores, acrescentando algumas e aumentando as já existentes. Na percepção de Dutra (2002), procura identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as lacunas de qualificação do colaborador para a execução de suas tarefas e fornecer recursos para seu aperfeiçoamento.

Começa-se mapeando as competências para o bom desempenho das actividades e o perfil do colaborador quanto a estas competências, dividindo-as em três blocos que são Conceituais (conhecimentos - conceitos e teorias que embasam as competências técnicas – informações, conceitos, ideias, experiências), Técnicas (habilidades - métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho – saber fazer) e Interpessoais (atitudes – formas de agir e valores pessoais que permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz).

Observar que, dependendo de sua abrangência, as competências podem ser classificadas de várias outras formas, como por exemplo as relacionadas à organização – Gerenciais, as relacionadas a um ou mais processos – Específicas e as relacionadas a uma ou mais funções, actividades ou tarefas - Fundamentais (pp. 51-54).

As pessoas necessitam de um retorno sobre o seu desempenho para conhecerem como está o seu trabalho (Chiavenato, 1998). A avaliação traz muitos benefícios e beneficiados, quando feita positivamente.

A grande vantagem da avaliação é propiciar que o desempenho melhor, sendo o *feedback* a principal razão da avaliação na busca pela melhoria do desempenho (Gil, 2002). Será apresentado na sequência algumas das principais formas de feedback na avaliação de desempenho.

2.12. O Feedback na Avaliação de Pessoas

O integrante da organização, o colaborador, necessita ter o feedback acerca de seu desempenho para conhecer como está realizando seu trabalho. A avaliação de desempenho é a situação esperada pelo colaborador para que receba informações sobre seu desempenho (Lacombe, 2006).

Nota-se que ao promover uma avaliação de desempenho em uma organização, é necessário analisar as colaborações que cada um trouxe para o ambiente de trabalho, uma vez que o avaliado busca por intermédio da avaliação um feedback do que necessita melhorar a respeito de seu desempenho na organização.

2.12.1. A Importância do Feedback de Avaliação de Desempenho

A etapa mais importante da avaliação de desempenho não é a definição de competências, potenciais e factores a serem avaliados, nem tampouco o resultado obtido pelos colaboradores. A etapa mais importante da avaliação é o *feedback*, pois é através dele que se confronta a percepção

que o colaborador tem de si próprio com a que dele têm as pessoas ao redor, e particularmente seus gestores (Oliveira, 2019).

Da mesma forma como em todo processo que envolve pessoas, a avaliação de desempenho poderá ocasionar transtornos para a organização caso não seja bem realizada. Para se distinguir da concorrência ou melhorar a qualidade dos serviços apresentados, as organizações procuram aperfeiçoar seus colaboradores, redireccionando seu foco para a administração de pessoas. O importante é criar um sistema que seja confiável como feedback para um processo avaliativo, que atinja os objectivos da empresa e dos colaboradores.

2.13. Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações

O desempenho de um negócio, continua sendo um ponto-chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das empresas, através de uma grande variedade de métodos que visam a operacionalização deste desempenho.

No que diz respeito Carvalho (2013), os sistemas de Avaliação de Desempenho são uma necessidade na vida das empresas, ocupando um lugar fulcral no conjunto das ferramentas da administração dos recursos Humanos. Suas finalidades e seu carácter fundamentalmente orientativo justificam sua importância.

Desta forma, a avaliação de desempenho torna-se um elemento fundamental para o processo de controlo de gestão em qualquer tipo de negócio, além disso, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, pois, é com base nisto que permite ao administrador saber quais são as metas da empresa.

Pereira (2013), reforçam a importância e a inerente dificuldade da avaliação de desempenho numa empresa dizendo que “medir é importante: o que não é medido não é gerido”. A consequência disso é que os administradores de empresas, não se tornam capazes de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho dos colaboradores sem relatórios que contenham informações apropriadas e significativas sobre esse desempenho.

Fase as abordagens acima, sem que haja uma mensuração e Avaliação de Desempenho adequada, os administradores ou gestores, podem encontrar dificuldades para comunicar as expectativas desse desempenho aos subordinados, saber o que de facto se passa na empresa, identificam as

falhas, analisam-nas e eliminam-nas, fornecendo *feedbacks*, identificando o desempenho que deve ser recompensado, a fim de ter-se um processo decisório baseado em informações efectivas da empresa.

2.13.1. Impactos no Crescimento do Pessoal Avaliado

No processo de avaliação é necessário envolver as pessoas e mostrar que a avaliação de desempenho leva benefícios a todos ao ser utilizada como ferramenta gerencial a ser empregada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos colaboradores.

Dutra (2002), afirma que:

a utilização do sistema de avaliação de desempenho nas organizações precisa ser amarrada por alguns princípios básicos de modo a propiciar os impactos desejados, precisa abranger o alcance de metas e objectivos, focar-se em uma análise objectiva do desempenho, ser acolhida por todos os envolvidos, e ainda ser empregada para melhorar a produtividade de cada indivíduo dentro de uma organização.

Para Silva (2019), a visualização no objectivo está cada vez mais valorizada, focando o alcance das metas e objectivos, importando assim o desempenho eficaz e eficiente.

Como principais impactos no crescimento do pessoal avaliado podem-se observar: a harmonização dos objectivos individuais dos colaboradores com os objectivos da organização; a facilidade de diálogo entre os colaboradores e os superiores hierárquicos; a promoção da motivação dos colaboradores; o incentivo do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores; a identificação das necessidades de formação e avaliação de sua eficácia; a promoção do auto aperfeiçoamento, proporciona oportunidade aos colaboradores de conhecerem que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho, através de *feedback* contínuo, dá oportunidades aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objectivos e a razão das suas exigências, contribui para a determinação da promoção e progressão nas carreiras, valida o recrutamento e a selecção de pessoal, identifica necessidades de recrutamento de pessoal, melhora a adequação da distribuição dos recursos humanos (mobilidade), e proporciona indicadores para a gestão, confere (Hipólito, 2002).

2.13.2. Impactos no Crescimento da Instituição

Uma avaliação bem realizada será capaz de causar um impacto positivo em pontos fundamentais das organizações. Dentre os diversos elementos que tem a possibilidade de serem beneficiados, alguns são peças chave para as empresas conforme (Dos Santos, 2014).

Dai que, quando se trata de recursos Humanos em qualquer que seja a dimensionalidade da empresa, este é o epicentro e a chave crucial da existência e permanência da empresa em um mercado competitivo. As empresas, em particular a Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, vê se obrigada a incluir no seu plano estratégico o cenário de avaliação de desempenho do capital humano.

A empresa se preocupa com esta metodologia pois, a sua ausência ou inadequada aplicação impossibilita um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional. A autora também reitera a importância da criação de elementos e estudos voltados às avaliações individuais e da organização como um todo, já que, a essência da avaliação de desempenho, está no que motiva o comportamento das pessoas no domínio do seu trabalho, ou seja, o que as faz querer fazer com benefício para a empresa.

Em resumo, a gestão do desempenho diferencia-se da tradicional avaliação de desempenho pois, traz como objectivo o sucesso estratégico, não somente pela melhoria no comportamento dos colaboradores, como também a evolução dos aspectos organizacionais, tecnológicos e processuais, essenciais para o sucesso competitivo.

CAPITULO III

3.1. Metodologia

O conceito de metodologia está ligado a um conjunto de procedimentos sistemáticos que visam a descrição e explicação do tema em estudo (Fachin, 2001).

Neste item, apresentam-se as metodologias que foram usados na recolha, análise e interpretação dos dados.

3.1.1. Tipo de Método

O método basilar neste processo de pesquisa é o método indutivo, que se baseou na obtenção dos factos a partir da observação de aspectos particulares dos dados colhidos que concluirão uma verdade geral.

Com o método, a autora privilegiou-se de uma abordagem indutiva, em que o estudo de caso fez-se a partir das constatações mais particulares, ampliaram as possibilidades de análise e obtenção de respostas para a generalização. Como afirmam Gil (2002) e Lakatos & Marconi (2001), no método indutivo as constatações particulares levam à elaborações da generalidade. Com efeito, o estudo começou com a auscultação de caso por caso, depois fez-se uma análise que levou a generalização do problema.

3.2. Tipos de Pesquisa

3.2.1. Quanto a Natureza

A presente pesquisa, quanto a natureza ou finalidade, caracteriza-se como pesquisa básica, pois, objectiva gerar novas ideias ou conhecimentos aos utentes ou interessados para o avanço da ciência com aplicação prática e imediata, (Gil, 2002).

3.2.2. Quanto a abordagem do problema

A pesquisa quanto a abordagem do problema pretendido é Mista (envolvendo a pesquisa qualitativa e quantitativa). Neste âmbito, a pesquisadora é aprofundar a realidade específica do fenómeno, através da abordagem qualitativo.

Pois, para Richardson (1999, p. 50), “a pesquisa qualitativa é caracterizada como sendo uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, apresentadas pelos entrevistados em meio de produção de medidas qualitativas em características comportamentais”.

Ou seja, a pesquisa qualitativa não produz medidas quantitativas em características das variáveis do problema, mas sim, compreende detalhadamente a partir da análise e interpretação das opiniões e ideias fornecidas pelos inquiridos referentes ao impacto que a avaliação de desempenho tem na empresa.

Igualmente, esta pesquisa é de carácter quantitativa na abordagem do problema, na medida que faz-se quantificação percentual ou numérica das informações e/ou opiniões apresentadas graficamente, no processo de análise e interpretação dos dados colectados na Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda.

3.2.3. Quanto aos Procedimentos Técnicos

A pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, tratou-se de uma pesquisa Bibliográfica, acrescida de Estudo de Caso. A pesquisa bibliográfica, pautou pela elaboração do conteúdo a partir das matérias já existente e publicado (como é o caso dos livros, artigos científicos, jornais e demais literaturas), mediante as consultas bibliográficas disponíveis pelos autores consagrados cientificamente.

Nesta toda, o procedimento bibliográfico constituirá uma das etapas mais importantes da investigação e nela estão contidos todos processos que levaram a execução e avanço da pesquisa. Conforme Lakatos & Marconi (2001, p. 106), “o procedimento bibliográfico constitui uma etapa concreta de investigação com finalidade mais restrita em termos da explicação geral dos fenómenos abstracto, pressupõe uma atitude correcta em relação ao fenómeno e estão limitados a um domínio particular”.

O Estudo de Caso, ou simplesmente a pesquisa do campo teve como finalidade, recolher dados ou informações usando técnicas apropriadas para obtenção dos resultados pretendidos. A pesquisa por estudo de caso, envolveu estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectivos, de maneira que se permita ou se tenha o conhecimento objectivo do tema em estudo.

Assim sendo, para a concretização da pesquisa por Estudo de Caso, as técnicas basearam-se a partir do inquérito por questionário para captar as opiniões, ideias e factos que ocorre na realidade da Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda de Nacala-Porto.

3.2.4. Quanto aos Objectivos

Quanto aos objectivos, caracteriza-se como uma pesquisa Exploratória, porque proporcionou maior familiaridade da autora com o problema, de forma a torná-lo mais explícito na constituição das

hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa, tem como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (Gil, 2002).

3.3. Área de Estudo

A pesquisa foi efectuada na cidade de Nacala-Porto, concretamente na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, com enfoque no Sector de Recursos Humanos. Neste Sector fez-se a recolha de informações referente ao procedimento que têm sido levado a cabo para a avaliação de desempenho dos colaboradores.

3.4. Técnicas de Colecta de Dados

Como técnicas de colecta de dados, foi empregue o inquérito por questionário e privilegiou-se a técnica de observação sistemática. As técnicas de colecta de dados são um conjunto de processos operativos simples, que permitem pesquisar ou investigar um fenómeno/problema decorrente e, o método ao modo de selecção das técnicas de pesquisa adequadas ao trabalho que se pretende produzir ao controlo do seu decurso na empresa e integração dos resultados, conforme (Oliveira, 1996).

Portanto, com estas técnicas, foi possível colher diversas informações e opiniões essenciais, a cerca do tema em estudo, que permitirá de maneira suficientemente subtil, orientar os questionados e entrevistados no sentido de não se afastarem do assunto ou problema ao longo do processo.

As perguntas elaboradas para o questionário, foram posteriormente agrupadas em categorias de forma a facilitar a tabulação e triangulamento das categorias, de acordo com a natureza das respostas. Para Fachin (2001), a categorização consiste na classificação de elementos que constituem um conjunto. Essa operação passou pela diferenciação seguida de reagrupamento dos elementos segundo o género analogia com os critérios previamente definidos.

3.4.1. Inquérito por Questionário

De salientar que, um questionário é um instrumento extremamente útil, quando uma investigadora pretende recolher informações sobre um determinado fenómeno ou problema.

Neste caso, colocar-se-á uma serie de questões de forma estruturada, que abrangem um tema de interesse para a investigadora, não havendo interacção directa entre esta e os questionados.

O conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema de pesquisa, com objectivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assuntos que os informantes saibam opinar ou informar denomina-se questionário estruturado (Chizzotti, 2000).

Os funcionários da empresa, serão solicitados a responder uma serie de perguntas relacionadas às actividades do dia-a-dia da empresa, nas quais eles participam. Para tal, o questionário elaborado terá uma linguagem clara e acessível que facilite o maior entendimento em seu preenchimento.

3.4.3. Observação Sistemática

Alarcão & Tavares (1987)¹ *apud* Dias *ett all* (2008, p. 62), defendem que “a observação sistemática é o conjunto de actividades destinadas a obter informações sobre o que se passa (...) com a finalidade de, mais tarde, proceder a uma análise do processo”.

No processo de colecta de dados ou informações, através de técnicas foi uma observação sistemática participativa. A autora com um bloco de notas, um lápis e uma esferográfica para registar todas a informação presenciadas.

Para auxiliar a observação, a autora foi iniciar a revisão bibliográfica de diversos autores que abordam o tema, representando esta revisão como dados secundários, composto de livros, *sites* da internet, teses, artigos periódicos pertinentes ao assunto e dados apresentados pelos colaboradores da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda de Nacala-Porto.

3.5. Universo Populacional e Amostra

O universo desta pesquisa foi de 29 trabalhadores, afecto em diferentes áreas da empresa, visto que a mesma, é extensa em termos de departamentos do pessoal. O Universo ou população é um conjunto de elementos que possuem determinada característica comum que servem para uma investigação, refere (Gil, 2002).

3.5.1. Amostra

A amostra da pesquisa foi constituída por 29 colaboradores de diferentes áreas da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, como mostra a tabela 02, abaixo. A amostra é a parcela

¹ Alarcão, I. & Tavares J. (1987). *Supervisão Pedagógica*, (2ª ed.), Almedin.

convenientemente seleccionada pela pesquisadora do universo da população em estudo, ou seja, é um subconjunto do universo, confirma (Gil, 2002).

Tabela 01: Amostra da pesquisa

Colaborador da Empresa	Nº	Técnica de Colecta de Dados
Gestor da Administração	02	Questionário
Chefe do Recursos Humanos (RH)	01	Questionário
Gestor Financeiro	01	Questionário
Supervisores das Áreas	08	Questionário
Assistentes do Recursos Humanos	02	Questionário
Técnico de Recursos Humanos	01	Questionário
Chefe das Operações	02	Questionário
Operadores	12	Questionário
Total		29

Fonte: Autora (2021).

3.6. Processo para Análise e Interpretação de Dados

Todo material colectado nesta pesquisa foi primeiro agrupado para que seja posteriormente analisado. Conforme Gerhardt (2009), os dados colectados deverão ser agrupados e trabalhados a partir análise de conteúdo, análise do discurso e análise dialéctica/hermenêutica.

O tratamento dos dados nesta pesquisa foi a etapa que exigiu muita atenção e tempo pela parte da pesquisadora, já que, os dados foram compilados em um computador, nos pacotes de Microsoft Word, Excel para facilitar a análise, interpretação, confrontação dos mesmos para a obtenção dos resultados que reflectem no campo conclusivo.

CAPÍTULO IV

4.1. Análise e Interpretação de Dados

4.1.1. Historial da Empresa

Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda foi fundada no dia 06 de Novembro de 2006, em Moçambique a sede está em Nacala-Porto. A empresa está presente em seis países, nomeadamente: Tanzânia, Malawi, Zimbabwe, Quénia, Moçambique e África do sul e, em Moçambique conta com um total de 394 trabalhadores, em Nacala-Porto 380 trabalhadores, na sucursal de Nampula 11 trabalhadores e de Maputo 3 trabalhadores.

A principal actividade da BGM é fabrico e comercialização de Trigo. Desta feita, a capacidade de entrada é de 600 toneladas por hora. O Silo *Storage Facility*, tem uma capacidade total de 30.000 toneladas. O trigo, trânsito para Bakhresa Malawi e Bakhresa Zimbabwe e é tratado através da BGM Porto Silos.

A unidade de movimentação de granéis e armazenagem de granéis, está instalada dentro do Terminal do Porto de Nacala em Moçambique, sob um contrato de subconcessão que a companhia celebrou junto a empresa Corredor de Desenvolvimento do Norte SARL (CDN), detentor do contrato de concessão com o Porto e Caminhos de Ferro de Moçambique EP (CFM).

Uma fábrica de trigo, ultramoderna com capacidade para 250 toneladas por dia foi comissionada em Fevereiro de 2012 na Zona Económica Especial, área Industrial de Nacala, ao longo da Rodovia de Nampula. A Usina foi ampliada em Novembro de 2013, adicionando outra linha de 250 toneladas, levando a capacidade para 500 toneladas por dia.

A Usina tem uma capacidade armazenamento total de 30.000 toneladas em seus silos. Portanto, a empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda fabrica e comercializa também farelo, importa Arroz, Sabão e Antenas Parabólicas. O Sabão e Antena, são produtos em trânsito para Malawi e Tanzânia respectivamente. A BGM Moçambique, tem uma presença muito forte no norte de Moçambique, com mais de 95% de quota de mercado.

BGM, (Moç) Lda, acredita que a criação de valor económico é compatível com o aumento da qualidade de vida das pessoas e com a preservação do meio ambiente. Por isso, há muito que assumiu o compromisso de promover o desenvolvimento sustentável em todas as suas actividades

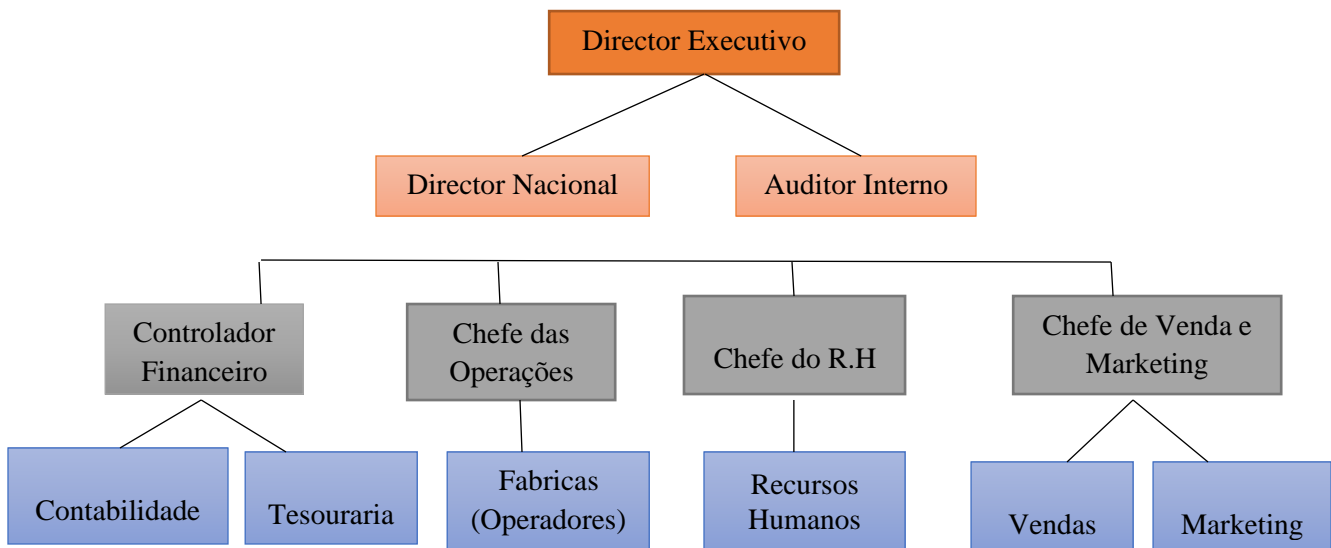
e em todos os países. Pois, essa é a única forma de garantir o crescimento consistente da empresa e da sua capacidade de responder aos desafios futuros, assegurando o seu papel na sociedade.

4.1.2. Produtos e Marcas em Moçambique

Farinha de Padeiro Especial Azam; Mozpao; Farinha de Biscoito; Farinha Marrom; Farinha Chapati e Farinha de bolo

4.1.3. Organograma da Empresa

Imagem 01: Organograma da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda.



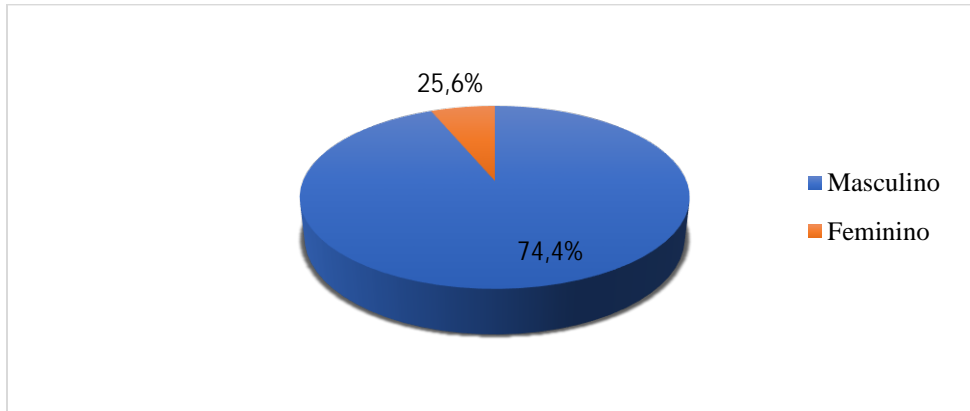
Fonte: Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda (2021).

4.2. Análise e Interpretação de Dados

Os dados obtidos ao longo desta pesquisa, foram resultado de um questionário feito em perguntas fechadas, e foram compreendidos como acontecem na realidade, e confrontados com as teorias existentes, a respeito do assunto investigado. Desta feita, passa-se a apresentar e analisar os dados obtidos a partir do questionário, tendo em conta os objectivos e as hipóteses levantadas.

4.2.1. Dados Referentes ao Questionário

Gráfico 1: Género dos Colaboradores

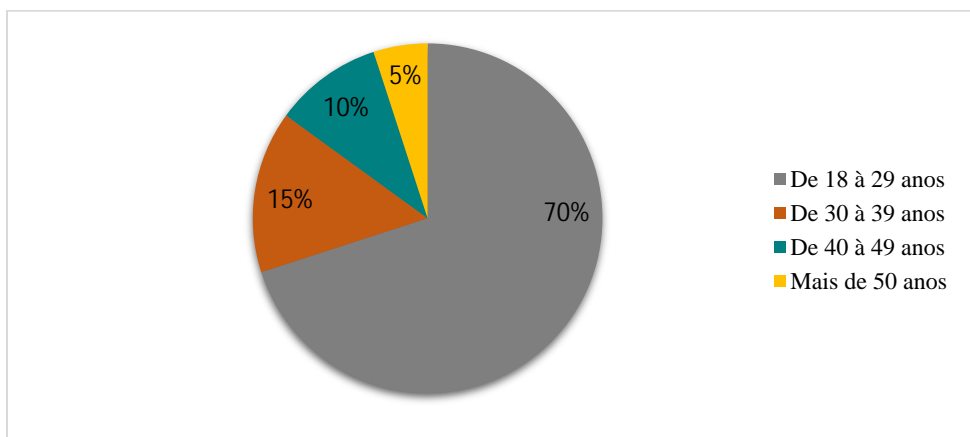


Fonte: Autora (2021).

Os dados acima afigurados, reflectem a consistência na igualdade do género, no que tange a participação e valorização de ambos géneros na cultura organizacional da BGM Moçambique. A aderência destes dados pela parte da proponente, subscreve-se a tentativa de inclusão socio-científica e empresarial em prol dos objectivos da mesma.

Dai que, os dados obtidos no gráfico 1, espelham que maior parte dos colaboradores da empresa são do género masculino com 74,4%, isto mostra que na Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda há maior aderência da camada masculina comparada com a feminina que ocupam a parcela de 25,6% na empresa.

Gráfico 2: Idade dos Colaboradores

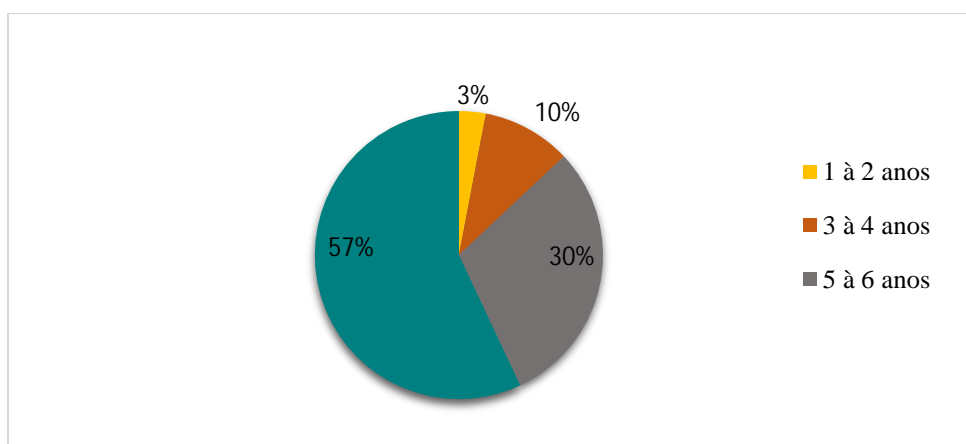


Fonte: Autora (2021).

Relativamente a idade dos profissionais, os dados espelham que a empresa é maioritariamente constituído por jovens com energia, capacidade de resolução de problemas, formação e habilidades contemporâneas, aptidão para acompanhar as mudanças do mercado e suportar as Condições Normais de Temperatura e Pressão (CNTP).

A Empresa é predominantemente jovem, sendo que 70% dos questionados possuem idade abaixo de 30 anos, 15% estão no intervalo de 30 a 39 anos, 10% compreendem a idade de 40 a 49 anos e finalmente 5% tem mais de 50 anos de idade.

Gráfico 3: Referente ao tempo de trabalho na empresa

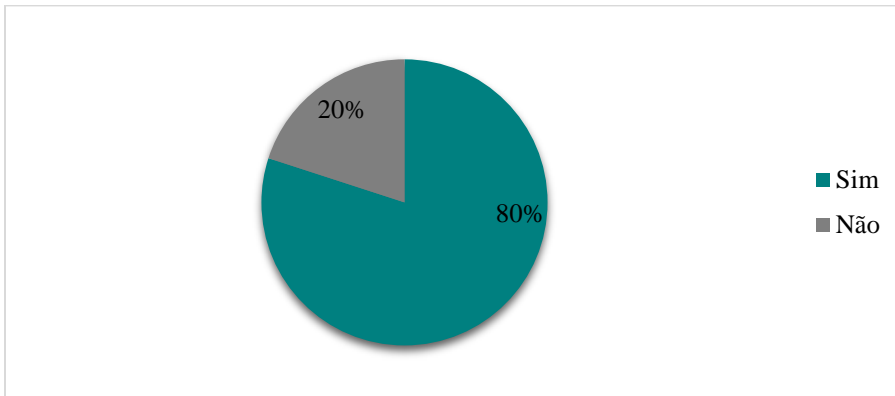


Fonte: Autora (2021).

No que tange a analogia do gráfico 3, é possível perceber a partir dos intervalos percentualmente acentuados que na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, actuam profissionais com vasta experiencia no ramo em que executam as actividades. Isto dá credibilidade aos dados e os consequentes resultados obtidos pela autora no objecto de estudo.

Assim, verificou-se que grande parte dos colaboradores tem mais de 6 anos de trabalho na empresa, número correspondente a 57%, seguindo com 30% dos colaboradores com o intervalo de 5 a 6 anos de trabalho, 10% dos trabalham de 3 a 4 anos e 3% dos questionados trabalham a menos de 2 anos na empresa. o que pode-se considerar que, a empresa tem colaboradores com maturidade e experiência suficiente, para falar da empresa na componente de avaliação de desempenho de RH, pelo facto destes terem mais tempo de trabalho na Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda.

Gráfico 4: Os gestores ou empresa, têm levado a cabo Avaliação de Desempenho aos seus colaboradores como membros e recursos valiosos na empresa.



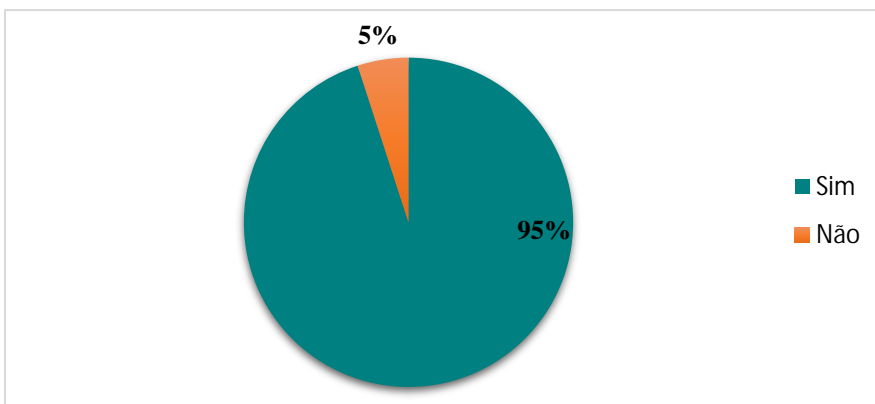
Fonte: Autora (2021).

Com o objectivo de perceber a efectivação da avaliação de desempenho dos Recursos Humanos da empresa em estudo, a autora levantou a questão acima.

Com relação a questão levantada, 80% dos colaboradores questionados responderam que a Empresa tem sim levado a cabo a Avaliação de Desempenho dos colaboradores como membros e recursos valiosos na empresa e 20% disseram Não.

De salientar que, as empresas buscam realizar o seu papel para ajudar ao indivíduo ou ao grupo a ter plenas condições de estar desenvolvendo suas actividades e alcançando os objectivos organizacionais, através dos benefícios, treinamentos e outros recursos administrativos, começando assim a gerir pessoas, identificando elas não como ferramentas, recursos ou mão-de-obra, mas sim como seres que são dotados de inteligência, habilidades, conhecimentos, percepções e muitas outras habilidades, tornando-os parceiros para o alcance do sucesso, refere-se (Chiavenato, 2000).

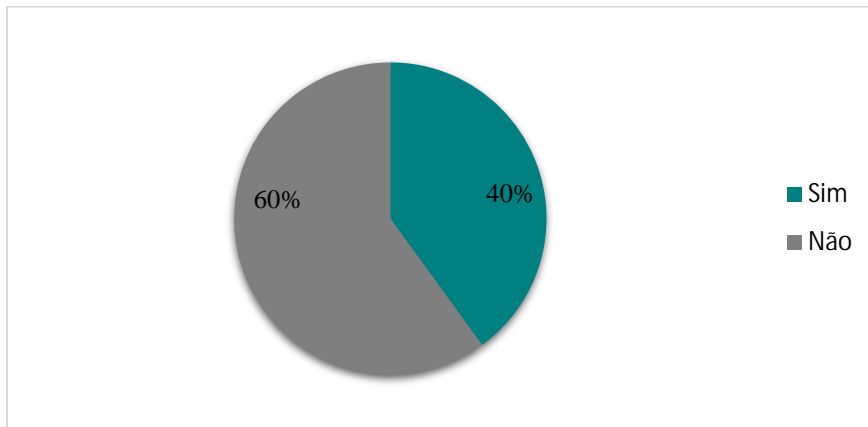
Gráfico 5: Já participou numa Avaliação de Desempenho feito pela empresa BGM.



Fonte: Autora (2021).

Procurou-se saber aos colaboradores se já haviam participado de uma AD feita pela empresa, e 95% dos colaboradores questionados responderam que Sim e os restantes 5% disseram que Não.

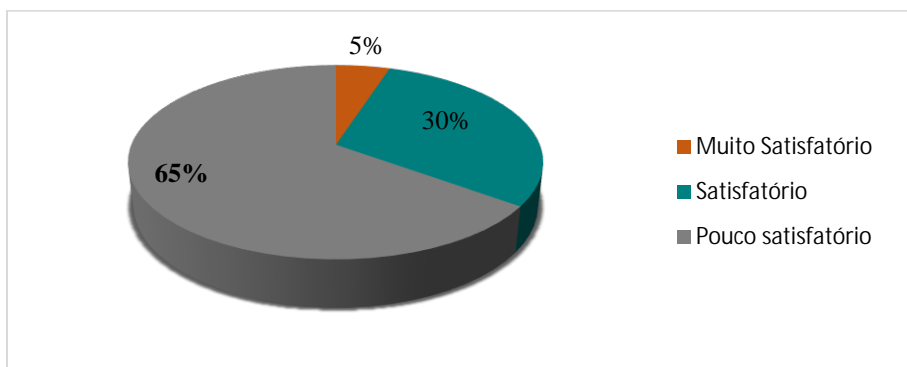
Gráfico 6: Ficou satisfeito com Avaliação de Desempenho feito pela empresa BGM.



Fonte: Autora (2021).

Quando questionados sobre a satisfação da avaliação de desempenho feita pela empresa, 60% responderam que Não estão satisfeitos e 40% respondeu que sim.

Gráfico 7: Como analisa o grau do cumprimento da Avaliação de Desempenho feita pela empresa BGM.



Fonte: Autora (2021).

Questionados sobre o grau de cumprimento da AD feita pela empresa, 65% dos colaboradores responderam ser Pouco Satisfatório, 30% estão Satisfatório e 5% responderam que estão Muito Satisfatório. O que criou vários questionamentos por parte da pesquisadora, pois percebeu haver disparidades na informação.

Pergunta 8: Como é feita a Avaliação de Desempenho dos colaboradores da empresa BGM de Nacala-Porto.

De acordo com os dados obtidos no campo de estudo, referente a questão acima, a avaliação de desempenho na empresa BGM é feita pelos chefes directos com apoio do responsável de Recursos Humanos e decorre uma vez ao ano, em um formulário padronizado que visa classificar o desempenho do avaliado com base em critérios quantificáveis criteriosamente.

Pergunta 9: Quais os métodos usados na Empresa BGM, para avaliar o desempenho de seus colaboradores.

Feito o levantamento das diversas opiniões com relação a questão levantada, os colaboradores entrevistados afirmam que a empresa BGM usa o método de Escala Gráfica Descontínua. Esse método consiste em escalas de marcação previamente definidas pela empresa, onde o avaliador precisa somente escolher a opção que melhor se encaixa na condição do avaliado, utilizando um formulário de dupla entrada de forma a avaliar o desempenho do colaborador, através de factores previamente definidos, também sustenta (Chiavenato, 2000).

Pergunta 10: Após Avaliação do Desempenho dos colaboradores da empresa BGM, como é feita a divulgação dos resultados.

Através da avaliação de desempenho pode-se esperar uma atitude diferente tanto pela parte da empresa, assim como também por parte do empregado, pois ambos, vão a cada dia identificando que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que proporciona um benefício para ambas às partes, trazendo e consciencializado que as partes necessitam, para um harmonioso relacionamento e comprometimento do alcance dos objectivos.

Sendo a avaliação de desempenho, uma ferramenta que proporciona benefício para ambas partes empresa assim como para o colaborador, a divulgação de resultados é feita obedecendo a pirâmide de hierarquia de funções ou tarefas, de cima para baixo, isto é, através do líder directo, apenas ele tem o poder de passar o *feedback* para o colaborar e posteriormente fazer um plano de acção para o ajuste ou correcção no desempenho do colaborador junto do recursos humanos da empresa, igualmente salienta (Vroom, 1997).

Pergunta 11: Acha que a Avaliação de Desempenho proporciona um impacto para os funcionários da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda.

Após obtenção dos dados da questão, a autora analisou as diversas opiniões fornecidas pelos inqueridos, com relação a questão colocada e, como síntese os questionados afirmam que a empresa possui um método e ferramentas da avaliação de desempenho dos seus colaboradores, que vem contribuindo de forma significativa, tanto para colaborador, empresa, assim como para os líderes, podendo observar os seguintes impactos: o aumento do envolvimento dos colaboradores; Harmonização dos objectivos individuais (dos colaboradores), com os objectivos da empresa; Facilidade no diálogo entre os colaboradores departamentais e seus superiores hierárquicos; a promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento pessoal e profissional pela parte dos colaboradores dentre outros impactos positivos que a AD proporciona.

Pergunta 12: O que tem a dizer com relação a avaliação de desempenho no processo da gestão de Pessoas na empresa BGM.

Em suma, os questionados responderam que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas dentro da empresa. Dai que, ela é um ponto fundamental de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos, pois, promove a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados; Melhora o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pelo colaborador; Elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos colaboradores; Contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e para a profissionalização dos mesmos; Ajuda a reconhecer e distinguir os funcionários pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades; Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho dos funcionários; Permite a tomada de decisões relativo as nomeações, promoções, mobilidade, renovações de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência, o mérito demonstrados e fortalece as competências de liderança e de gestão.

4.3. Interpretação dos Dados

Relativamente aos métodos usados pela empresa BGM, no processo de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos, os dados revelam que de entre vários, a empresa usa com frequência o método de Escala Gráfica Descontínua, que resume-se em delineamento de escalas de marcação

previamente definidas pela empresa, onde os superiores hierárquicos ou chefes directos dos departamentos (avaliadores), escolhem a opção que melhor se ajusta perfeitamente na condição do avaliado, aplicando um formulário de dupla entrada, de forma a diagnosticar o desempenho do funcionário, através de princípios ou factores que espelham o sucesso e produtividade previamente definido na empresa em estudo, esta método é defendido pelo (Lacombe, 2006 e Chiavenato, 2000 nas páginas 25 e 30, respectivamente ambas deste trabalho).

Portanto, face a esta constatação e de acordo com o cenário verificado durante o estudo no campo de pesquisa, onde observou-se que todo processo de avaliação de desempenho visa julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades do profissional competente em sua tarefa ou função e, tem como propósito diagnosticar o desempenho individual e de equipa/grupo dos colaboradores, promovendo o crescimento tanto pessoal, assim como profissional, bem como proporcionar excelente desempenho que constitui um óptimo instrumento empresarial, para a sistematização e planeamento do trabalho. Este fundamento é defendido pelo (Chiavenato, 2006 nas paginas 19 e 24 desta pesquisa).

De acordo com os dados expressos nos gráficos 4, 5, e 7, em conformidade com (Chiavenato, 2006 pagina 24 deste trabalho), onde maior percentagem dos inqueridos julgam que os gestores ou a empresa, têm levado a cabo o processo de avaliação de desempenho aos seus colaboradores como membros e recursos valiosos na empresa e, os mesmos tiveram o privilégio de participar e diagnosticado o seu desempenho na BGM, pelos seus chefes directo, confessam não estar satisfeitos pelos resultados obtidos frente aos seus empenhos e dedicação naquela empresa em estudo, pois o grau do cumprimento do processo como um todo é pouco satisfatório.

Feito o diagnóstico do colaborador, no final do processo avaliativo, deve se incluir uma avaliação global do profissional avaliado, seguindo de uma escala de avaliação percentual previamente acordada, incluídos os comentários qualitativos, sobre o desempenho do mesmo, que por sua vez, inclua as áreas prioritárias a melhorar.

Conforme Lacombe (2006, p. 247), “*A avaliação de desempenho é, em regra, semestral ou anual. Deve ser feita por escrito através de um questionário padronizado que visam classificar o desempenho do avaliado com base em critérios quantificáveis*”. Portanto, esta informação será essencial como ponto de partida para a avaliação do profissional em período subsequente. Facto que não se verifica na sequência da avaliação levada a cabo pela empresa BGM.

Em relação aos dados das questões 9 e 12, onde os participantes do inquérito comprovam na sua maioria que o impacto da avaliação de desempenho no processo da gestão do pessoal da empresa reflecte-se no aumento do envolvimento dos colaboradores, na harmonização dos objectivos individuais e (dos colaboradores), com os objectivos da empresa, facilidade no diálogo entre os colaboradores departamentais e seus superiores hierárquicos, a promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento pessoal e profissional pela parte dos colaboradores dentre outros impactos positivos que a avaliação de desempenho proporciona. Estas observações são reforçadas por (Vide Gil, 2002 na pagina 20; Pereira (2013) e Carvalho, 2013 nas pagina 38-39 deste trabalho).

Nesta perspectiva, considerando os questionários realizados aos colaboradores da empresa BGM, a autora compreendeu que o desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação de desempenho está sujeito à observância de questões legais e à influência do suporte empresarial dado pela alta liderança empresarial, como explica um dos entrevistados do cargo de chefia daquele de recursos humanos.

Assim, muitas vezes, os colaboradores criticam por não compreender as contribuições gerais da avaliação de desempenho para além do que está plasmada nos procedimentos da empresa. Neste contexto, criticam o método em que é realizada a avaliação, por não entender o processo de não inclusão das avaliações passadas na qualificação futura, como indicado por (Dos Santos, 2014, na pagina 29 deste trabalho).

Olhando de forma crítica os dados dos gráficos na sua generalidade, é possível compreender o impacto significativo que a avaliação de desempenho proporciona tanto aos funcionários, gestores, assim como a empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda em estudo como um todo, no processo da gestão de pessoas.

Esta analogia é evidente em todos inqueridos que sustentam que a avaliação de desempenho, visa demonstrar os pontos fortes e fracos do colaborador em função do que a empresa espera do mesmo, sustentam os pensadores (Carvalho, 1998; Oliveira, 2015 e Manlovanini, 2011, nas 24; 38 e 39 deste trabalho, respectivamente). Então, o colaborador e a empresa começam a trabalhar como parceiros indispensáveis na concretização dos objectivo, com tendências de que, a produtividade aumente e conseqüentemente, um aumento na qualidade dos serviços prestados e, diminuição da

rotatividade no ceio dos colaboradores, alcance das metas e reconhecimento dos colaboradores envolvidos, (Vide Ribeiro, 2005, na pagina 37 deste trabalho).

4.4. Confrontação dos Resultados com as Hipóteses

Hipótese A: *Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, usa o método de Escala Gráfica Descontínua e o modelo 360º no processo de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos.*

Face a hipótese acima, no processo de avaliação de desempenho dos recursos humanos a empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, usa frequentemente o método de Escala Gráfica Descontínua seguido da avaliação 360º, esta ultima onde fazem parte os superiores hierárquicos, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e demais envolvidos na empresa, criando um modo circular do processo de avaliação do capital humano.

Estas e demais características tornaram valida a hipótese “A” que previa esta situação.

Hipótese B: *O sistema de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, obedece um cumprimento pouco satisfatório pela parte dos avaliados.*

Os gestores junto a empresa em estudo, levado frequentemente a cabo o sistema de avaliação de desempenho dos seus profissionais (RH), como recursos valiosos e, os mesmos (colaboradores), pouco participam neste processo, pelo facto de que sentem-se pouco satisfeito pelo cumprimento dos aspectos que reflectem a realidade dos avaliados.

Desta feita, considera-se validade a hipótese “B”, que previa esta situação na sua exposição.

Hipótese C: *A avaliação de desempenho no processo da gestão do pessoal da empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, proporciona um impacto positivo na promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento profissional e na harmonização dos objectivos individuais dos objectivos da empresa.*

De acordo com os objectivos específicos, em conformidade com as hipóteses, subsidiados pelos dados dos gráficos apresentados neste trabalho, os resultados indicam que a avaliação de desempenho no processo de gestão do pessoal da empresa em estudo, proporciona aos profissionais avaliados um impacto significativo na harmonização dos objectivos individuais com os objectivos da empresa, na promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento pessoal e

profissional pela parte dos colaboradores dentre outros impactos positivos que o processo como um todo proporciona.

Dai que, estas e demais características observadas e compreendidas tornam valida a hipótese “C”, simultaneamente satisfeitos os objectivos 1, 2 e 3 que previam este impacto da avaliação de desempenho no levantamento dos mesmos.

CAPÍTULO V

5.1. Conclusões

A partir das teorias e estudos de alguns autores, citados em fundamentação teórica, e as literaturas como mostram as referências bibliográficas, é possível entender que além da maior valorização da gestão de pessoas, o processo como um todo de avaliação de desempenho dos recursos humanos com a finalidade de fornecer o progresso das pessoas, conseqüentemente o sucesso na empresa, tal como diagnosticar os resultados alcançados perante os resultados esperados, através da monitoria periódica, a partir dos conceitos focados a empresa e a envolvente na qual actua, tornando-a como ferramenta fundamental para a competitividade.

É através da avaliação de desempenho das pessoas, que a empresa vê a necessidade de planear suas acções, com vista a enquadrar o homem certo, no cargo certo, para exercer tarefa certa. Dai que, o gestor de recursos humanos deve possuir um perfil generalista, conhecer a administração de pessoas, administrar treinamento e saber desenvolver pessoas, relacionar trabalho e, pautar pela qualidade de vida e saúde da empresa.

Neste contexto, o estudo realizado teve como propósito; compreender o impacto da avaliação de desempenho no processo da gestão de pessoas na empresa Bakhresa Grain Milling (Moç), Lda, da cidade de Nacala-Porto, visando extrair informações credíveis sobre os métodos de avaliação e o grau de cumprimento para a saúde e sucesso da empresa no mercado competitivo.

Portando, o estudo feito no campo, com base no questionário acrescido com as teorias das literaturas, chegou-se a conclusões que: harmonização dos objectivos individuais (dos colaboradores), com os objectivos da empresa; o aumento do envolvimento dos colaboradores; a facilidade no diálogo entre os colaboradores departamentais e seus superiores hierárquicos; a promoção, motivação, incentivo no desenvolvimento pessoal e profissional pela parte dos colaboradores bem como demais impactos positivos que avaliação de desempenho dos recursos humanos traz para os funcionários da empresa em estudo.

5.2. Sugestões

Tomando em consideração o tema desenvolvido e as constatações feitas durante o trabalho de pesquisa no campo em matérias de Avaliação de Desempenho no processo de gestão de pessoas na empresa, a Autora sugere o seguinte:

- ✓ Que a empresa busque avaliar o desempenho dos colaboradores de forma justa, buscando informações efectivas dos profissionais, analisando e dando oportunidade ao colaborador contestar o seu resultado;
- ✓ Que a BGM, passe a cumprir com todos os trâmites observados durante a avaliação de desempenho de cada colaborador de forma que os profissionais tenham a chance melhorar as suas fragilidades de desempenho;
- ✓ Que a empresa em referência tenha um banco de dados referente avaliação de desempenho dos colaboradores, que possa armazenar todos os resultados da avaliação de desempenho dos seus profissionais, pois essa informação, irá ajudar o gestor na rápida tomada de decisão sobre promoção, aumento salarial entre outros aspectos que beneficiem os avaliados envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergamini, C., (1997). *Motivação nas organizações*. (4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*, (8ª ed). São Paulo: Atlas.
- _____. (2003). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*, (5ª ed.), São Paulo: Atlas.
- _____. (2002). *Gestão de pessoas*, São Paulo, Editora Atlas.
- _____. (2000). *Inicializando à Administração Geral*, (3ª ed.), Editora Markson Books, São Paulo: Atlas.
- _____. (1998). *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos* – São Paulo: Atlas.
- Carvalho, A. V.& Nascimento, L. P., (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Carvalho, A. V. (2013). *Administração de recursos humanos*, (2ª ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência*. In: *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Dos Santos, E. C. V. (2014). *Contributo da Avaliação de Desempenho Humano para a Gestão de Risco Operacional nos Bancos Comerciais*–Estudo de Caso do Banco Internacional de Moçambique, SA.
- Fachin, O., (2001). *Fundamentos de metodologia*, (3ª ed.) São Paulo: Saraiva.
- Gil, A., (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*, (5ª ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T., (2009). *Métodos de Pesquisa*, Brasil, (1ª ed.), UAB/UFRGS.

- Hipólito, J. A. M. (2002). *A avaliação como instrumento de gestão*. In: Fleury, M. T. L. (Org.) *As pessoas na organização*. (9ª ed.), São Paulo: Gente.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A., (2001). *Metodologia do trabalho científico*, São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. C. L. de. (2013). *Percepções de justiça organizacional: Um estudo centrado no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos (Tese de Mestrado em Administração Pública, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho)*. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25353/1/Margarida%20Cristina%20Lima%20de%20Oliveira.pdf>.
- Pereira, C. (2013). *Importância da avaliação de desempenho nas organizações – estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar (Tese de Mestrado em Finanças Empresariais, Instituto Politécnico do Porto)*. Disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM_CatarinaPereira_2013.pdf.
- Silva, V. S. (2019). *Avaliação de Desempenho: Implicações para os colaboradores estudo exploratório numa empresa do sector alimentar*.
- Silva, R. O., (2000). *Teorias da Administração de Pessoas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Richardson, R. J., (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas de pesquisa científica*, (9ª ed.), São Paulo: Editora, Atlas.
- Websides:<https://queconceito.com.br/avaliacao>, acesso em 21 de Setembro de 2019.

APÊNDICE